

การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แดรี่โฮม จำกัด

ปัญญชติ พิมลวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ.2560

**Communication of Corporate Social Responsibility in Small and
Medium Enterprises. A Case Study of Dairy Home Co, Ltd.**

Panchalee Phimonwong

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Communication Arts**

Department of Communication Arts

Faculty of Communication Arts, Dhurakij Pundit University

2017

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด
ชื่อผู้เขียน	ปัญญาชติ พิมลวงค์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.มนต์ ขอเจริญ
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด รวมถึงศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ (Documentary Study) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เพื่อศึกษาถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติกระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด พร้อมทั้งศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Study) ได้แก่ เว็บไซต์องค์กร เฟซบุ๊กองค์กร รวมถึงข้อมูลข่าวสารจากเว็บไซต์และสื่อโซเชียลมีเดียที่เผยแพร่เรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ในช่วงเดือนมกราคม 2559 – ธันวาคม 2559

ผลการศึกษาพบว่า แครี่โฮมใช้คำว่าสีลมมาเรียกแทนคำว่านโยบายที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ โดยมีสีล 3 ข้อ ได้แก่ Good การผลิตสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ควรค่าแก่การบริโภค ถัดมาคือ Clean กระบวนการผลิตสินค้าไม่สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ Fair ความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสีล 3 ข้อได้ถูกนำมาแปรผลสู่แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ กล่าวคือ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือน้ำนมดิบต้องมาจากการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ และบริหารจัดการฟาร์มด้วยวิธีธรรมชาติ ส่วนกลางน้ำหรือการผลิตนั้น โรงงานต้องผ่านการรับรองมาตรฐานด้านอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อม พร้อมมีโครงการต่างๆ ที่ช่วยลดการใช้ทรัพยากร และปลายน้ำซึ่งเป็นสินค้าที่ส่งไปถึงผู้บริโภค บรรลุพันธกิจของสินค้าจะต้องผลิตจากพลาสติกชีวภาพที่ย่อยสลายได้

ขณะที่แนวทางปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี 4 กลุ่ม คือ ผู้ป้อนวัตถุดิบได้รับการส่งเสริมองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ และมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการรับซื้อน้ำมันดิบ ขณะที่การดูแลชุมชนเน้นการไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน อีกกลุ่มคือพนักงาน ซึ่งต้องได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมไปพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพ สำหรับกลุ่มลูกค้า ต้องได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ดีต่อร่างกาย โดยสินค้าที่จำหน่ายถูกตั้งด้วยราคาที่เป็นธรรม

สำหรับกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในเครือโซมนั้นมีทั้งทิศทางการสื่อสารแนวดิ่ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารต่างหน่วยงาน และต่างระดับ ซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านสื่อบุคคลหรือการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากที่สุด โดยเฉพาะการประชุมของบริษัท และการประชุมฝ่าย ขณะเดียวกัน มีการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์อย่างแอปพลิเคชันไลน์ และอีเมล รวมถึงมีการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ด้วยคู่มือปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ และตั้งกล่องรับความคิดเห็น นอกจากนี้ภายในองค์กรยังมีการสื่อสารไม่เป็นทางการ โดยพนักงานส่งข้อมูลข่าวสารผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารทางออนไลน์ และกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งเห็นรูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการได้ชัดเจนผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม

ในส่วนกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกเครือโซมจะเป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าผ่านทีมส่งเสริมที่เข้าไปให้ความรู้เกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ หลังจากนั้นจะติดต่อผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ โทรศัพท์ จดหมาย และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ขณะที่กลุ่มชุมชนจะมีการสื่อสารกับเครือโซมผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้ามากที่สุด ซึ่งเครือโซมจัดตั้งทีมซีเอสอาร์ในการเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน พร้อมทั้งมีกิจกรรมเพื่อสังคมที่พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย และอีกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือลูกค้า เครือโซมทำการสื่อสารผ่าน 3 ช่องทาง คือ การสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าผ่านการออกบูธจำหน่ายสินค้า และการสื่อสารทางออนไลน์ทั้งเว็บไซต์องค์กร เฟซบุ๊ก ยูทูป แอปพลิเคชันไลน์ ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม และเว็บไซต์ Tripadvisor สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มสุดท้ายคือสื่อมวลชน เครือโซมมีการติดต่อกับสื่อมวลชนท้องถิ่นผ่านโทรศัพท์ แต่ไม่มีรายชื่อของสื่อมวลชนส่วนกลางหรือกรุงเทพมหานคร โดยสื่อมวลชนส่วนกลางจะติดต่อเข้ามาสัมภาษณ์เครือโซมเองมากกว่า ทั้งประเด็นเกี่ยวกับการทำนมออร์แกนิก การใช้พลาสติกชีวภาพในการทำบรรจุภัณฑ์ โรงงานสีเขียวที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

Thesis Title	Communication of Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises. A Case Study of Dairy Home Co, Ltd.
Author	Panchalee Phimonwong
Thesis Advisor	Dr.Mon Korcharoen
Department	Communication Arts
Academic year	2017

ABSTRACT

The objectives of this thesis, Communication of Corporate Social Responsibility (CSR) in Small and Medium Enterprises (SMEs), A Case Study of Dairy Home Co, Ltd., are to study the company's policies and operation process of social responsibility including their communication process about corporate social responsibility.

The study was a qualitative research by using documentary and in-depth interview the company's executives and stakeholders, along with documentary studying from the company's website and Facebook, together with studying information from other websites and social media.

The findings of this research show that the company represents their business policies with the word "Canon" which comprises 3 things; Good: they produce good quality products appropriately for consumption, Clean: their production process doesn't impact to environment, and Fair: they remain fair relation with stakeholders.

The 3 canons are also transformed into operating process of corporate social responsibility and cover upstream to downstream. The upstream is about the resources for producing product/milk. The company uses only organic resources from farmers who conduct farming naturally. Midstream relates to Dairy Home's factory where has been certified by manufactural and environmental standards, including any projects that engage resource usage reducing. Downstream means that their products are put in bioplastic containers which be able to break down in the short period.

In regard to the procedures with stakeholders, they are classified into 4 groups consist of suppliers, community, staff and customers. The suppliers are acknowledged about organic agriculture, and the company has obvious principles for trading raw milk with the farmers.

Meanwhile, community caring is emphasized on reducing impact on the environment and coordinating social responsibility activities. Staff is treated by receiving fair compensation, together with developing their potential. They take care of customer by selling good quality product which benefit to customers' health under reasonable price.

The communication directions of their corporate social responsibility in the organization comprises downward communication, upward communication, horizontal communication, and diagonal communication which mostly involves with interpersonal communication. Moreover, in their organization has informal communication which allows staff to delivery information through interpersonal method, online method, and companion activities.

Meanwhile, the communication directions of their corporate social responsibility outside the organization involves with 4 groups of stakeholders consist of suppliers, the company mostly use interpersonal communication by sending a team to meet this group of stakeholders in order to acknowledge organic agriculture. On the other hand, the communication with community mostly links with interpersonal method. Therefore, the company set up CSR team in order to corporate activities with the community, along with engaging staff to join the corporate social responsibility activities.

With respect to the communication with customers, the company generates 3 channels of communication are product communication, interpersonal communication at company's booths, and online communication through company website, Facebook, YouTube, Line application, Twitter, Instagram and TripAdvisor website. The final group of stakeholders is mass media. The company keeps in contact with local mass media on the phone call, while central mass media is the party who keep in contact with the company.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญในชีวิตของผู้วิจัย เพราะตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้นเรียนปริญญาโทว่าด่านสุดท้ายจะต้องทำธีสิส เพื่อลิ้มลองว่ารสชาติความหนักหนาสาหัสที่หลายคนพร่ำบ่นนั้นเป็นอย่างไร อีกทั้งยังมีธงในใจว่า หากสามารถพิชิตธีสิสได้ก็เหมือนกับเอาชนะตัวเองไปได้อีกครั้ง

อย่างไรก็ตาม เมื่อก้าวมาสัมผัสกับของจริงก็รับรู้เลยว่าไม่มีอะไรที่ได้มาง่ายดาย และทุกอย่างไม่มีทางเป็นไปได้ตามที่วางแผนไว้ทั้งหมด แต่หากเรามีสติและแรงฮึดที่มากพอก็จะฝ่าฟันปัญหาต่างๆ ไปได้ ซึ่งความสำเร็จในวันนี้คงไม่เกิดขึ้นหากขาดลมใต้ปีกที่เป็นแรงสนับสนุน และช่วยประคับประคองให้ถึงจุดหมาย

ขอขอบคุณ “คุณพฤติ เกิดชูชื่น” กรรมการผู้จัดการและผู้ก่อตั้งบริษัท แครี่โฮม จำกัด ที่ให้ความกรุณาผู้วิจัยได้เข้าไปศึกษาองค์กร พร้อมทั้งให้เวลาและข้อมูลอย่างเต็มที่

ขอขอบคุณ “ดร.มนต์ ขอเจริญ” อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งคอยชี้แนะแนวทางให้เห็นภาพงานวิจัยได้ชัดเจน รวมถึง “รศ.ดร.กุลทิพย์ ศาสตราจรี” และ “ผศ.ดร.พิทักษ์ศักดิ์ ทิศาภาคย์” ที่ให้คำแนะนำและข้อปรับปรุงทั้งก่อนและหลังสอบปิดเล่ม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณทุกคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ถึงแม้ว่าจะติดงานหรือภารกิจอื่นๆ แต่ก็ได้เสียสละเวลามาให้สัมภาษณ์ และให้ซักไซ้ข้อมูลด้วยความเต็มใจ

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจและอวยพรมาโดยตลอดว่าขอให้งานวิจัยจบตามกำหนดตามที่มุ่งหวังไว้

ขอขอบคุณพี่ๆ และเพื่อนๆ ใต้ HR-CSR-KM นสพ. ประชาชาติธุรกิจ ที่ช่วยเติมเต็มการทำงานของผู้วิจัย และสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้เรียนปริญญาโทและทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ

ขอขอบคุณเพื่อนป.โท นิเทศศาสตร์ ม.ธุรกิจบัณฑิตย์ รุ่น '57 ที่ถามไถ่ความคืบหน้าและส่งแรงใจกันเสมอ และ “พีกัน-วสุรัตน์” ซึ่งได้ขับรถไปส่งผู้วิจัยถึงแครี่โฮม โคราช ถ้าหากไม่มีพี่ งานวิจัยคงไม่คืบหน้าแน่นอน

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณ “ตัวเอง” ที่ผลักดันและดันให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้เดินมาถึงเส้นชัย ถึงแม้ว่าระหว่างทางต้องเจอกับอุปสรรคมากมาย แต่ท้ายที่สุดแล้ว เมื่อผ่านพ้นทุกอย่างมาได้ ก็ทำให้รู้ว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้นน่าภูมิใจเพียงใด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหำนำวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์.....	7
1.4 ขอบเขตการศึกษา.....	7
1.5 นิยามศัพท์.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	10
2.2 แนวคิดกิจการเพื่อสังคม.....	25
2.3 แนวคิดการสื่อสารองค์กร.....	27
2.4 แนวคิดการตลาดเพื่อสังคม.....	58
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	66
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	70
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	70
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 การทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล.....	74
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล.....	74
4. ผลการศึกษา.....	75
4.1 นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แดรี่โฮม จำกัด.....	75
4.2 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แดรี่โฮม จำกัด.....	86
4.3 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แดรี่โฮม จำกัด.....	94
5. สรุป อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	119
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	119
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	124
5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	134
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	135
บรรณานุกรม.....	136
ประวัติผู้เขียน.....	142

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสาร.....	31



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงพัฒนาการการนำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กร ระดับที่ 1.....	18
1.2 แสดงพัฒนาการการนำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กร ระดับที่ 2.....	18
1.3 แสดงพัฒนาการการนำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กร ระดับที่ 3.....	19
2.1 แสดงการกระจายข่าวสารของการสื่อสารแบบพวงอุ้งน.....	54
4.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด.....	86
4.2 ภาพการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน.....	88
4.3 ภาพพนักงานแครี่โฮมทำความสะอาดลำน้ำมวกเหล็กร่วมกับชุมชน.....	91
4.4 ภาพพนักงานแครี่โฮมออกไปช่วยปรับปรุงบ้านเรือนให้กับคนในชุมชน.....	92
4.5 ภาพการให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์กับเกษตรกรโคนม.....	95
4.6 ภาพการนำเกษตรกรเครือข่ายไปศึกษาดูงาน.....	97
4.7 ภาพพิธีเปิดโครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก.....	99
4.8 ภาพพนักงานแครี่โฮมออกไปมอบของขวัญให้โรงเรียน.....	100
4.9 ภาพขวดระบุสัญลักษณ์ Organic Thailand.....	101
4.10 ภาพฝ้ายโยเกิร์ตระบุข้อความถึงการผลิตจากพลาสติกชีวภาพ.....	101
4.11 หน้าเว็บไซต์ http://www.dairyhome.co.th	103
4.12 ภาพจากคลิปวิดีโอรายการ Guide Life - Business Guide.....	104
4.13 หน้าเว็บไซต์ https://th.tripadvisor.com/	105
4.14 ตัวอย่างรีวิวของลูกค้าต่อแครี่โฮมในเว็บไซต์ https://th.tripadvisor.com/	106
4.15 ตัวอย่างเนื้อหาที่ปรากฏบนเฟซบุ๊ก dairyhome farm shop.....	107
4.16 ตัวอย่างเนื้อหาที่ปรากฏบนเฟซบุ๊ก ร้านอาหารแครี่โฮมชมสวน.....	108
4.17 ตัวอย่างภาพที่ระบุช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์.....	109
4.18 หน้าเพจทวิตเตอร์ของแครี่โฮม.....	110
4.19 หน้าเพจอินสตาแกรมของแครี่โฮม.....	111

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.20 ตัวอย่างการสื่อสารของลูกค้าต่อแคร์โฮม.....	112
4.21 สกู๊ปของแคร์โฮมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.....	115
4.22 ข่าวของแคร์โฮมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์ข่าวสด.....	116
4.23 ภาพจากคลิปตัวอย่างรายการการณพารวยด้วยเกษตร ทางช่อง3 SD.....	116



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคของทุนนิยม บริษัทต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ทำให้บางครั้งไม่ได้คำนึงว่าระหว่างทางของการได้มาซึ่งสินค้าและบริการเป็นไปอย่างถูกต้องหรือไม่ รวมถึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ทรัพยากรธรรมชาติเริ่มร่อยหรอและไม่มี การดูแลทดแทน การทำลายสิ่งแวดล้อมจนอยู่ในภาวะเสื่อมโทรม การจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม การละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

ปัญหาที่เริ่มหลากหลายและทวีความรุนแรงทำให้เกิดกระแสกดดันจากผู้บริโภคว่า องค์กรธุรกิจจะต้องปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจจากทุนนิยมสุดโต่งที่มุ่งแต่กำไรสูงสุดอย่างเดียวมาสู่การให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเป็นมิติที่เชื่อมโยงกับการทำธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หรือกล่าวได้ว่าองค์กรธุรกิจจะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR: Corporate Social Responsibility) จึงกลายเป็นที่สนใจของแวดวงธุรกิจและได้รับการตอบรับจากองค์กรธุรกิจทั่วโลก เพราะสังคมคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างโลกเพื่อควบคุมการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การรักษาสมดุลระหว่างกำไร (Profit) ประชาชน (People) และ โลก (Planet) (กัญญรัตน์ หงส์วรรณนท์, 2555, น.86)

รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) ระบุว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีมานานแล้ว โดยเป็นรูปแบบของการแฝงอยู่ในกฎระเบียบทางการค้า เช่น การปกป้องและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของกลุ่มสหภาพยุโรปที่มีข้อบังคับการปิดฉลากสินค้าที่บ่งบอกถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งกฎระเบียบเรื่องบรรจุกัมมันต์และการกำจัดกากขยะที่เกิดจากบรรจุกัมมันต์ที่ใช้แล้ว

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเริ่มเป็นที่รู้จักในระดับโลกมากขึ้นในปี 2542 บนเวที World Economic Forum ที่เมืองดาวอส ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เมื่อ โคฟี อานัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ (UN: United Organization) ขณะนั้นได้เรียกร้องให้ธุรกิจทั่วโลกดำเนินงานโดยยึดถือหลักการเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good Global Citizenship) ในทุกที่และทุก

ประเทศที่องค์กรธุรกิจเข้าไปดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเสนอบัญญัติที่เรียกว่า The UN Global Compact เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิทธิมนุษยชน ด้านมาตรฐานแรงงาน และด้านสิ่งแวดล้อม โดยได้กำหนดองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 9 ประการ และต่อมาได้เพิ่มบัญญัติที่ 10 ในหมวดต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ปีถัดมา องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD: The Organization for Economic Co-operation and Development) ได้ออกแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ (Guidelines for MNE's - revision 2000) โดยนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปผนวกไว้ด้วย พร้อมเรียกร้องให้บริษัทข้ามชาติมีความรับผิดชอบต่อสังคม และติดต่อกำขายกับคู่ค้าทั่วโลกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น (วราพรธณ เอื้ออาภรณ์, 2557, น.20)

นอกจากนี้ เมื่อปี 2553 องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO: International Organization for Standardization) ได้ประกาศมาตรฐานแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO-Social Responsibility) หรือ ISO 26000 ซึ่งเป็นมาตรฐานระหว่างประเทศและเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประกอบด้วย 7 เรื่อง ได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านแรงงาน สิ่งแวดล้อม การปฏิบัติดำเนินงานอย่างเป็นธรรม ประเด็นด้านผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน

สำหรับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทย สถาบันไทยพัฒน์ (2551) ระบุว่า ได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการสถาปนาธุรกิจ ในสังคมไทยมาเป็นเวลายาวนาน โดยอยู่ในรูปแบบของการทำบุญ การบริจาคเพื่อการกุศล หรือการอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวมที่เรียกว่า การลงแขก เป็นต้น เพียงแต่คนไทยยังไม่ได้เรียกกิจกรรมเหล่านี้ด้วยคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ขณะที่ สฤณี อาชวานันทกุล (อ้างถึงในทีมข่าวซีเอสอาร์, 2557) กล่าวว่า แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้ามาในประเทศไทยกว่า 10 ปีแล้ว แรกเริ่มเกิดจากบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ และด้วยความที่มองเห็นว่าเป็นกระแสของโลก จึงทำให้เกิดการดำเนินงานเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม หลังจากที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ส่งเสริมและผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนทั้งในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (mai) ดำเนินงานเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และให้จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR Report) ประกอบกับการจัดทำรายงานประจำปี ก็ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของแวดวงธุรกิจมากขึ้น

ทั้งนั้น เพราะบริษัทเล็งเห็นว่าเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างประโยชน์ให้กับธุรกิจได้ โดย เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) ให้มุมมองว่า การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจ ซึ่งงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดพบว่าหากบริษัทสามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจะส่งผลต่อยอดขายมากถึง 4 เท่าเมื่อเทียบกับบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว เพราะเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ในด้านที่ดีต่อสังคม จึงเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อถึงคราววิกฤติเกิดกับบริษัท บริษัทที่มีบทบาทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องมีโอกาสจะได้รับการสนับสนุนจากลูกค้ามากกว่าบริษัทที่ไม่ทำอะไรเพื่อสังคมเลย

ในทางเดียวกัน ถ้าบริษัทมีความรับผิดชอบต่อสังคม ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุน และช่วยบริษัทในการเข้าถึงแหล่งทุน ยกตัวอย่างตลาดหลักทรัพย์ในสหรัฐอเมริกาที่ได้ผลักดันให้มีตลาดหุ้นที่ซื้อขายสำหรับบริษัทที่ดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะรวมถึงยังมีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพราะการจัดกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ตัวอย่างร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีโครงการลดการใช้ไฟฟ้าโดยการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ของบริษัทเมื่อพ.ศ. 2547 ซึ่งทำการเปลี่ยนหลอดไฟ 30 สาขาให้เป็นหลอดประหยัดพลังงานและบำรุงรักษาเครื่องปรับอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ ผลปรากฏว่าเพียง 8 เดือน ค่าไฟฟ้าลดลงและประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง 90 ล้านบาท ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถสร้างความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี ไม่เพียงแต่ภาคเอกชนที่ให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมภาครัฐได้ขับเคลื่อนเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างเข้มข้นด้วยเช่นกัน โดยผู้เขียนที่ใช้ชื่อว่า Thaireform (2558) จากสำนักข่าวอิศรารายงานว่า เมื่อวันที่ 28 เมษายน พ.ศ.2558 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2558 – 2560) สาระสำคัญของร่างยุทธศาสตร์ฉบับนี้คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจเพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยการรวมพลังของทุกภาคส่วน ซึ่งมียุทธศาสตร์ 5 ด้าน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์การสร้างเอกภาพในการบริหารยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนของภาคธุรกิจ ยุทธศาสตร์การรวมพลังเพื่อพัฒนาสังคม สิ่งแวดล้อมและสร้างความมั่นคงของมนุษย์ และยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจระหว่างประเทศ

นอกจากนั้น เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ จะมีการก่อตั้งศูนย์ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ ทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ โดยเป็นความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละภาคส่วน ทั้งภาคการเมือง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นเรื่องที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญ โดยเผยแพร่องค์ความรู้อย่างต่อเนื่องผ่านเวทีสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการต่างๆ แต่องค์ความรู้เหล่านั้นส่วนใหญ่ถูกถ่ายทอดจากบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อาจเห็นภาพไม่ชัดเจนว่าจะสามารถนำเรื่องนี้ไปปรับใช้ในธุรกิจของตนเองอย่างไร เพราะด้วยขนาดองค์กร องค์กรประกอบทางธุรกิจ และข้อจำกัดที่แตกต่างกับบริษัทขนาดใหญ่ เช่น ทรัพยากร กำลังคน หรืองบประมาณ เป็นต้น

ขณะเดียวกัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เข้าใจว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นเรื่องที่บริษัทขนาดใหญ่เท่านั้นที่ต้องทำ เพราะใช้งบประมาณในการดำเนินงานค่อนข้างสูง และบริษัทของตนเองไม่มีกำไรมากพอ ซึ่งแท้จริงแล้ว การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมไม่จำเป็นต้องใช้เงินเป็นตัวตั้ง แต่เป็นการปลูกฝังให้คนในทุกฝ่ายขององค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงพนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเคารพในสิทธิส่วนบุคคล และทำงานในหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ รวมไปถึงการร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (สถาบันไทยพัฒนา, ม.ป.ป.)

ทั้งนี้ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2557) เปิดเผยถึงสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของปี 2557 ว่า จากจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งประเทศ ณ สิ้นปี 2557 มีทั้งสิ้น 2,744,198 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,736,744 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.73 ของจำนวนวิสาหกิจทั่วประเทศ โดย GDP ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2557 มีมูลค่า 5,212,004 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.6 ของ GDP รวมทั้งประเทศ

ขณะที่การจ้างงานในวิสาหกิจของไทยนั้น เมื่อปี 2557 มีการจ้างงานในกิจการทุกขนาดรวมทั้งสิ้น 13,078,147 คน โดยเป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดใหญ่ 2,575,949 คนและเป็นการจ้างงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 10,501,166 คน หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80.30 ของการจ้างงานรวมทั้งหมด

ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้เติบโตไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งหากธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมมีแบบอย่าง หรือได้รับองค์ความรู้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมจากธุรกิจขนาดเดียวกัน ก็จะช่วยให้เห็นภาพการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โดยทองทิพภา วิริยะพันธุ์ กล่าวไว้ว่า กว่า 90% ของธุรกิจในประเทศไทยเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศที่พัฒนาแล้ว ธุรกิจประเภทนี้ถือว่าสำคัญที่สุด เพราะทำรายได้ให้กับประเทศอย่างมาก และหากมีการพัฒนา ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตอย่างมั่นคงภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม เชื่อว่าธุรกิจกลุ่มนี้จะสามารถสร้างคุณค่าให้ตัวเอง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี (ทีมข่าวซีเอสอาร์, 2557) สอดคล้องกับพิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 4 เมษายน 2559) ซึ่งมองว่าหากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมจะ ช่วยสร้างการยอมรับจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เห็นว่ากิจการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งการดำเนินงาน (Processes) และผลิตภัณฑ์ (Products) รวมทั้งการเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติด้านแรงงานอย่างเป็นธรรม (People) นอกจากนี้ จากแรงผลักดันจากคู่ค้าในห่วงโซ่ธุรกิจที่ต้องการค้าขายกับกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นเดียวกัน ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นผู้ส่งมอบ (Suppliers) หรือผู้ค้า (Dealers) ต้องปรับตัวรับกับแนวโน้มที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมองเป็น โอกาสจะทำให้เห็นช่องทางของการจัดหาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อคู่ค้ากลุ่มดังกล่าว และสามารถเข้าถึงคู่ค้ารายใหม่ๆ ที่คำนึงถึงเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มเติมด้วย

ประเทศไทยมีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหลายบริษัทที่นำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปผนวกในการดำเนินธุรกิจแล้วประสบความสำเร็จ หนึ่งในบริษัทที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จคือ บริษัท แครี่ โฮม จำกัด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อพ.ศ. 2542 จากความตั้งใจของพุดดิ เกิดชูชื่น ผู้ก่อตั้งบริษัท ที่ต้องการผลิตน้ำนมปลอดภัยและมีคุณภาพดีจากกระบวนการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ฟาร์มโคนมของที่นี่จึงเป็นระบบอินทรีย์และไม่ใช้สารเคมีใดๆ โดยการทำฟาร์มระบบอินทรีย์เกิดขึ้นภายหลังจากที่ธุรกิจดำเนินมา 5 ปี เพราะบริษัทต้องเจอกับกระแสของการเปิดการค้าเสรีระหว่างไทยกับออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ที่มีต้นทุนการเลี้ยงโคนมต่ำกว่าประเทศไทย ทำให้กระทบต่อเกษตรกรโคนมของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม จากการปรับเปลี่ยนมาทำผลิตภัณฑ์จากน้ำนมอินทรีย์ ผสมผสานกับแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การลดใช้พลังงานและน้ำทั้งกระบวนการ ลดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงให้ความสำคัญกับงานวิจัยที่สร้างผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นอย่างนมก่อนนอน (Bed Time Milk) ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนให้แบรนด์แครี่ โฮมสามารถเติบโตมาได้ถึงปัจจุบัน และมีที่ยืนอยู่ในตลาดท่ามกลางผู้เล่นยักษ์ใหญ่ทั้งในและต่างประเทศ เห็นได้จากการพื้นที่การจำหน่ายสินค้าซึ่งขยายจาก

หน้าร้านแคร์โฮม ในอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดนครราชสีมา กระจายไปยังร้านค้าต่างๆ ตามระบบผู้แทนจำหน่าย อีกทั้งได้เข้าสู่ร้านค้าออร์แกนิกและห้างสรรพสินค้า เช่น เลมอนฟาร์ม ฟู้ดแลนด์ วิลลา ซูเปอร์มาร์เก็ต เทสโก้ โลตัส และท็อป ซูเปอร์มาร์เก็ต ตลอดจนส่งออกไปยังประเทศลาว และมีแผนขยายตลาดไปประเทศกัมพูชา โดยแคร์โฮมมีรายได้ประมาณ 100 ล้านบาทต่อปี และมีอัตราการเติบโต 10-15%

ด้วยความที่เป็นผู้บุกเบิกและผู้นำตลาดนมออร์แกนิกของประเทศไทยซึ่งมีความชัดเจนถึงการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทำให้แคร์โฮมได้รับการยอมรับและถูกหยิบยกให้เป็นกรณีตัวอย่าง เห็นได้จากการได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรถ่ายทอดประสบการณ์บนเวทีต่างๆ อาทิ งานเสวนาเรื่อง SMEs ยุคใหม่ ใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จัดโดยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) รวมถึงการได้รับรางวัล SVN Awards ประจำปีพ.ศ.2555 ของเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอเชีย (ประเทศไทย) หรือ Social Venture Network Asia (Thailand) ซึ่งเชิดชูองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนได้รับรางวัลการจัดการพลังงานดีเด่น ปีพ.ศ.2556 ตามโครงการการจัดการพลังงานแบบสมบูรณ์ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และรางวัลผู้พิชิตยอดเขานวัตกรรม ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เมื่อปีพ.ศ.2559

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าธุรกิจของบริษัท แคร์โฮม จำกัด มีความโดดเด่นด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และได้รับการยกย่องจากภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ผู้วิจัยจึงสนใจว่าบริษัท แคร์โฮม จำกัด มีนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างไร รวมถึงมีกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรและสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กรอย่างไร

ทั้งนี้ งานวิจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาจนำองค์ความรู้ไปปรับใช้กับองค์กรได้ในบางมิติ เพราะมีความแตกต่างกับธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ขนาดของทรัพยากรที่มีในกิจการ ชีตความสามารถในการดำเนินงาน และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสามารถนำแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท แคร์โฮม จำกัด ไปปรับใช้กับธุรกิจของตนเองได้ อันจะก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน รวมถึงยังสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาให้กับธุรกิจอื่นๆ ที่สนใจนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปใช้กับการดำเนินงานของบริษัท

1.2 ปัญหาวิจัย

1. นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เป็นอย่างไร
2. กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครี่โฮม จำกัด เป็นอย่างไร
3. กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด
2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครี่โฮม จำกัด
3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ (Documentary Study) และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ซึ่งมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ในด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติ กระบวนการสื่อสารภายในและกระบวนการสื่อสารภายนอกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมุ่งเน้นศึกษาทิศทางการสื่อสารและสื่อที่ใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารบริษัท แครี่โฮม จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจำนวน 2 คน คือ คุณพฤติ เกิดชูชื่น กรรมการผู้จัดการ และคุณวนิดา ชำนิกล้า ผู้จัดการโรงงาน

ขณะที่อีกกลุ่มคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด จำนวน 6 คน แบ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร หรือพนักงาน 2 คน ได้แก่ คุณอรอุมา เชษฐสมบัติ และคุณยุทธพงศ์ โรจนพันธ์ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร 4 คน ได้แก่ ลูกค้า 2 คน คือ คุณคนางค์ พิมลวงค์ และคุณปราโมทย์ ปิ่นเงิน และสื่อมวลชน 2 คน ได้แก่ คุณจิรพรรณ อัญญาโพธิ์ และคุณสุภาพรรณ ขุบรัมย์

1.5 นิยามศัพท์

นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง วิสัยทัศน์ หลักการ และการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

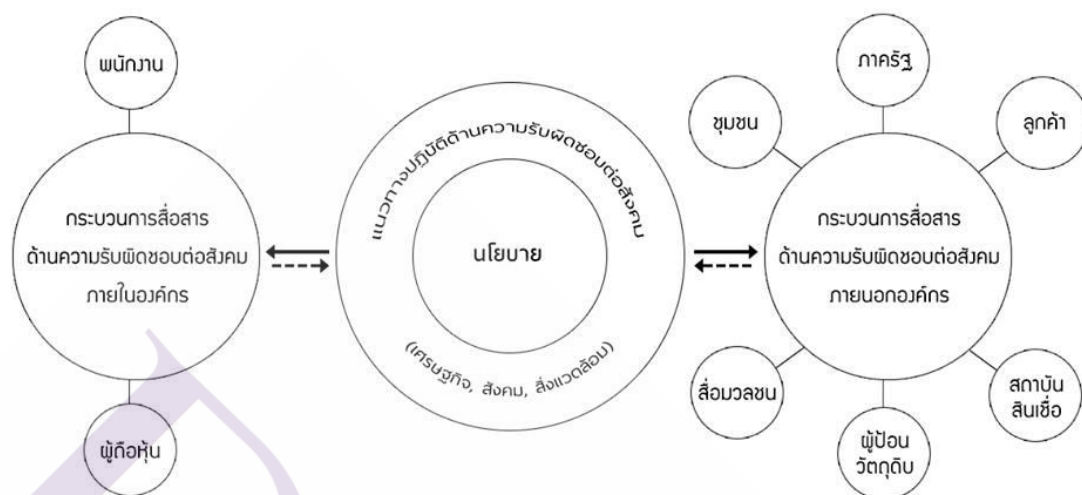
กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายใน หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างผู้บริหารและพนักงานของบริษัท แครีโฮม จำกัด ผ่านสื่อต่างๆ

กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างผู้บริหารบริษัท แครีโฮม จำกัด กับผู้ป้อนวัตถุดิบ ลูกค้า และสื่อมวลชน ผ่านสื่อต่างๆ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครีโฮม จำกัด
2. ได้ทราบถึงกระบวนการสื่อสารการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครีโฮม จำกัด
3. ได้ทราบถึงกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครีโฮม จำกัด
4. บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท แครีโฮม จำกัด ไปปรับใช้กับธุรกิจของตนเองได้
5. สามารถใช้เป็นกรณีศึกษาให้กับธุรกิจอื่นๆ ที่สนใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปใช้กับการดำเนินงานขององค์กร

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” ผู้วิจัยศึกษาถึงเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท แครี่โฮม จำกัด ตั้งแต่การวางนโยบายและแนวทางปฏิบัติ รวมถึงกระบวนการสื่อสารด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นำมาใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
(CSR: Corporate Social Responsibility)
- 2.2 แนวคิดกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)
- 2.3 แนวคิดการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication)
- 2.4 แนวคิดการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR: Corporate Social Responsibility)

2.1.1 คำจำกัดความของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Corporate Social Responsibility หรือ CSR สามารถแปลความหมายตามตัวอักษรได้ว่า ความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กร สถาบัน และหน่วยงานล้วนมีมุมมองต่อคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแตกต่างกันตามแต่บริบท ทำให้ในปัจจุบันยังไม่มี การให้คำ จำกัดความหรือนิยามคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวชัดเจน อย่างไรก็ตาม ได้มีการให้ความหมายถึงคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังต่อไปนี้

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ World Business Council on Sustainable Development (n.d.) ให้ความหมายว่า เป็นพันธะสัญญาต่อเนื่องของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนา เศรษฐกิจไปพร้อมกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงานและครอบครัว ตลอดจนชุมชนและ สังคมโดยรวม

คณะกรรมการยุโรป หรือ European Commission (2015) ให้ความหมายว่า เป็นความรับผิดชอบของธุรกิจต่อผลกระทบทางสังคม ซึ่งเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร โดยบริษัทสามารถรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย พร้อมกับผนวกเรื่องสังคม สิ่งแวดล้อม จรรยาบรรณ ผู้บริโภค และสิทธิมนุษยชน เข้าไปไว้ในกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ

สภาธุรกิจเอเชีย หรือ Asia Business Council (2008) ให้ความหมายว่า เป็นการนำปัจจัย สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลเข้าไปอยู่ในกลยุทธ์ธุรกิจและการดำเนินงาน ซึ่งเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถเป็นกรอบการทำงานสำหรับธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจยั่งยืนอย่างแท้จริง รวมถึงยังสร้างคุณค่าให้ทั้งผู้ถือหุ้นบริษัทและสาธารณะในวงกว้าง

Kotler and Lee (2005) ให้ความหมายว่า เป็นพันธะสัญญาขององค์กรในการปรับปรุงสังคมให้ดีขึ้นผ่านแนวทางปฏิบัติของธุรกิจและการใช้ทรัพยากรขององค์กร

สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ให้ความหมายว่า เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ด้วยการป้องกัน รักษา ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ โดยมีพื้นฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรมทางสังคม มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับสังคมอย่างมีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (อนันตชัย ยुरประถม, 2556)

คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย (2555) ให้ความหมายว่า เป็นการประกอบกิจการด้วยความดูแลใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนมีธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกำกับให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและยุติธรรม มีความตระหนักถึงผลกระทบทางลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพร้อมจะแก้ไขเพื่อลดผลกระทบ

สถาบันไทยพัฒน์ (2555) ให้ความหมายว่า เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร เพื่อทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข ทั้งนี้ กิจกรรมในความหมายนี้หมายถึงการคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สำหรับคำว่าสังคมจะพิจารณาตั้งแต่ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารพนักงาน ส่วนผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สังคมใกล้ หมายถึงผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ รวมถึงสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสังคมไกล หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป ระบบนิเวศโดยรวม เป็นต้น

2.1.2 องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย (2555) ระบุถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่า ประกอบด้วย 2 มิติสำคัญ ดังนี้

2.1.2.1 มิติภายใน

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อ

เพราะองค์กรต้องดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ ดังนั้น ควรจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อ เช่น ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม หรือมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ด้วยการสนับสนุนช่วงรอยต่อระหว่างโรงเรียนมาสู่พนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ๆ และให้ข้อมูลที่โปร่งใสกับพนักงานทุกๆ ด้าน รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสมดุลระหว่างงาน ชีวิตครอบครัว และการพักผ่อน นอกจากนี้ องค์กรควรปฏิบัติอย่างเท่าเทียมในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ครอบคลุมถึงเรื่องรายได้และความก้าวหน้าทางการทำงาน โดยเฉพาะผู้หญิงและผู้พิการ ขณะเดียวกัน ต้องดูแลเอาใจใส่พนักงาน โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับบาดเจ็บหรือเกิดปัญหาสุขภาพจากการทำงาน

2. สุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน

แม้จะมีกฎหมายควบคุมดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน แต่การทำให้พนักงานมีสุขภาพและความปลอดภัยที่ดีเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าการปฏิบัติตามกฎหมายขั้นต่ำ เพราะพนักงานที่มีความสุขและสุขภาพแข็งแรงย่อมนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพของกิจการ นอกจากนี้ การกระจายงานไปสู่คู่ค้าอาจทำให้การควบคุมไม่ทั่วถึง จึงควรมีนโยบายเลือกคู่ค้าที่มีคุณธรรมและจรรยาบรรณต่อพนักงานของตนเอง เพื่อเป็นการควบคุมอีกทางหนึ่ง และเป็นการส่งเสริมให้คู่ค้าต้องพัฒนาตามไปด้วย เพราะคู่ค้าที่ไม่ใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในทางลบให้แก่ผู้ว่าจ้างด้วย

3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

เมื่อกิจการต้องเผชิญกับวิกฤติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือวิกฤติการณ์ภายใน เช่น การปรับโครงสร้าง การควบรวมกิจการซึ่งมักนำมาสู่การเลิกจ้าง กิจการควรรื้อและสร้างความร่วมมือในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในกิจการ

การใช้ทรัพยากร การลดปล่อยสารพิษของเสียและคาร์บอนไดออกไซด์เป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นผลดีต่อกิจการในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็น การลดต้นทุนพลังงานและการจัดการของเสียต่างๆ นำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์กิจการในประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ได้ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

5. ธรรมชาติและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ

ความโปร่งใสและขั้นตอนการตัดสินใจต่างๆ ที่ชัดเจนตรวจสอบได้สำคัญต่อความมั่นคงของกิจการอย่างยิ่ง เพราะการบริหารจัดการที่โปร่งใสทางบัญชีและกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับนำไปสู่ข้อมูลที่ตรวจสอบและเข้าถึงได้โดยนักลงทุนและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดระบบการลงทุนโดยรวมที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

2.1.2.2 มิติภายนอก

1. การจัดการกับลูกค้าและหุ้นส่วนกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคม

กิจการควรคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของลูกค้าและหุ้นส่วนนั้นๆ ด้วย เพื่อขยายความรับผิดชอบต่อสังคมของตนไปสู่กิจการดังกล่าวให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่การผลิต เช่น การช่วยพัฒนาระบบการทำงานของลูกค้าให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐานที่วางไว้ การจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทค้าปลีกต่างๆ ไปพร้อมกับการลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไร การเลือกลูกค้าที่ผลิตสินค้าโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การซื้อสินค้าที่ลดการใช้หีบห่อโดยไม่จำเป็น เป็นต้น

2. การดูแลผู้บริโภค

ต้องมีระบบดูแลและรับผิดชอบต่อผู้บริโภคในทุกๆ กระบวนการของสินค้าและบริการ ตั้งแต่การผลิต การจำหน่าย จนถึงการทำให้ออกจก โดยต้องทำให้มีประสิทธิภาพทั้งเชิงคุณภาพ ราคา และจริยธรรม นอกจากนั้น อาจผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค หรือออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ใช้ได้กับทุกกลุ่มรวมถึงผู้พิการ หรือที่เรียกว่า Design for all เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีอักษรเบรลล์หรือสั่งการด้วยเสียงสำหรับคนปกติและคนตาบอด การไม่ผลิตของเล่นที่มีเนื้อหามันเหมาะสม (เช่น ปืนและอาวุธ) หรือที่น่าสนใจคือ สถาบันการเงินหลายแห่งเน้นปล่อยสินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Lending) โดยให้ข้อมูลที่ชัดเจนครบถ้วนกับลูกค้า ให้สินเชื่อจากความสามารถในการชำระคืนจริงของลูกค้า และดูแลลูกค้าเมื่อประสบปัญหาทางการเงินในสภาวะวิกฤติ

3. ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง

ตามปกติแล้วการดำเนินงานของกิจการจะให้ประโยชน์ต่อชุมชน เช่น จ้างแรงงานชุมชนซึ่งนำรายได้สู่ชุมชนและเพิ่มรายได้ภาษีของพื้นที่ ทำให้เกิดทุนสาธารณะที่สามารถนำมาสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชน นอกจากนี้ กิจการต้องพึ่งพาชุมชนในรูปแบบแรงงาน ความร่วมมือและอื่นๆ ดังนั้น ควรช่วยเหลือด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของชุมชนผ่านการพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนนั้นๆ โดยผลตอบแทนที่จะได้รับคือ ภาพลักษณ์ที่ดีและความร่วมมือของชุมชนที่พร้อมจะช่วยเหลือกิจการ

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

กิจการควรจัดให้มีกิจกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสนใจ ซึ่งเป็นการแสดงบทบาทผู้นำทางธุรกิจต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยกิจกรรมเหล่านั้นควรวัดผลได้ ดังนั้น ต้องวางแผนและหาพันธมิตรในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดี อันเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าให้แก่กิจการในมุมมองของผู้บริโภครวมและผู้มีส่วนได้เสีย

5. การรับผิดชอบต่อโลกในมิติต่างๆ

เป็นการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และประเด็นสำคัญอื่นๆ ในระดับภูมิภาค หรือระดับโลก ตามความเหมาะสมและศักยภาพขององค์กร โดยสามารถร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เช่น รัฐบาล NGOs สถาบันการศึกษา องค์กรธุรกิจอื่นๆ เป็นต้น

2.1.3 ยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารควรวางกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องเป็นเนื้อเดียว หรือเข้าไปอยู่ในกลยุทธ์ของกิจการ คือ การจัดโครงสร้างกิจการให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งกระบวนการทางธุรกิจหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นภายใต้กลยุทธ์ของกิจการต้องสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ (Value Creation) เพราะจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การปรับกระบวนการดำเนินกิจการให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องที่องค์กรต้องทำอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนของกิจการ แต่การเลือกลงทุนกับเรื่องเฉพาะเจาะจงที่สามารถมีผลต่อสังคมและกิจการเป็นจุดเปลี่ยนที่แบ่งแยกความรับผิดชอบต่อสังคมแบบทั่วไปกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถเกิดผลในเชิงยุทธศาสตร์

การดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วไปมักกระจุกกระจายและห่างไกลจากแกนกลางของกระบวนการทางธุรกิจ (Core Business Process) ทำให้กิจการและสังคมเสียโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างที่ควรจะเป็นเมื่อเทียบกับงบประมาณที่ลงไป แต่หากกิจการนำวิธีการคิดเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบที่ใช้กำหนด

ทิศทางในการดำเนินกิจการตามปกติมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการวิเคราะห์และเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดผลต่อสังคมและกิจการอย่างมาก

ขั้นตอนการพัฒนาแผนงานความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงยุทธศาสตร์มีดังนี้

1. ค้นหาจุดร่วมระหว่างกิจการและสังคมจากปัจจัยภายในและภายนอก

แม้กิจการจะสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการทั้งระบบ แต่ขณะเดียวกันความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่การเมืองก็สามารถส่งผลกระทบต่อกิจการเช่นกัน ดังนั้น กิจการต้องค้นหาจุดร่วมของการดำเนินกิจการและประเด็นทางสังคม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจการได้และนำมาผนวกกัน เพื่อนำมาพัฒนาให้เป็นผลประโยชน์ที่เกื้อกูลกันทั้งกับสังคมและกิจการ

สำหรับการหาผลกระทบทางสังคมจากการดำเนินกิจการ เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านการดำเนินกิจการ เป็นลักษณะจากในสู่นอกหรือ Inside-out โดยมุ่งเข้าไปยังกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แล้วตั้งคำถามว่า กิจกรรมเหล่านั้นกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร มากน้อยเพียงใด มีโอกาสที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มผลเชิงบวกได้หรือไม่

เป้าหมายสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ การค้นหาว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องดูแลเป็นพิเศษ และมีกิจกรรมใดที่สามารถสร้างคุณค่าหรือลดผลกระทบเชิงลบ กระนั้น แม้กิจการสามารถสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกจุดของห่วงโซ่คุณค่า แต่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด กิจการจำเป็นต้องเลือกให้ถูกว่าจะลงทุน ณ จุดใดจึงจะคุ้มค่าที่สุดต่อสังคมและกิจการ ขณะที่จุดอื่นๆ อาจจะรักษามาตรฐานการดำเนินงานไม่ให้เกิดผลเชิงลบ แต่ไม่จำเป็นต้องกระจายกำลังทรัพยากรจนไม่สามารถมีเป้าหมายเฉพาะ เพราะจะไม่เกิดผลได้เท่าที่ควร

ส่วนการหาประเด็นทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อกิจการจะพิจารณาอิทธิพลของประเด็นต่างๆ ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ซึ่งเป็นบริบทสำคัญที่กิจการต้องรับรู้และเข้าใจ เพื่อสามารถเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาตามกระแสสังคมและสิ่งแวดล้อมที่กำลังก่อตัวไม่ให้กลายเป็นวิกฤติต่อกิจการในที่สุด โดยกิจการสามารถเข้าไปช่วยเหลือและพัฒนาประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ โดยเฉพาะประเด็นที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการในระยะยาว

2. จัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม

กิจการไม่สามารถแก้ปัญหาของสังคมทุกเรื่องพร้อมกันได้ จึงต้องเลือกประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกิจการของตนบนฐานของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยหลักการ

สำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่การทำสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเลือกที่จะทำในประเด็นที่เกิดคุณค่าร่วม (Shared Value) ซึ่งนำไปสู่การสร้างประโยชน์ที่เกื้อกูลกันระหว่างสังคมและกิจการ

สำหรับประเด็นทางสังคมจะมี 3 ลักษณะ ได้แก่ ประเด็นทางสังคมทั่วไปที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับกิจการ ประเด็นทางสังคมที่เป็นผลกระทบจากการดำเนินกิจการ (ปัจจัยภายใน) และประเด็นทางสังคมที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยกิจการควรลดประเด็นทางสังคมทั่วไป แล้วไปเพิ่มปริมาณและคุณภาพกับประเด็นที่เป็นผลกระทบจากกิจการโดยตรง และประเด็นที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ ซึ่งจะทำให้การลงทุนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมคุ้มค่าขึ้น และสัมพันธ์กับความสามารถของกิจการที่จะจัดการประเด็นต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะต้องอยู่บนความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของกิจการแล้ว นโยบายของกิจการจะไม่เปลี่ยนแปลงง่ายดังเช่นการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นสังคมทั่วไป

3. การสร้างวาระทางสังคมของกิจการ

เป็นการมุ่งเปลี่ยนวิถีคิดในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมทั่วไปให้เป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อบรรลุประโยชน์ของสังคมและกิจการ พร้อมกับเปลี่ยนจากความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อลดผลกระทบของกิจการในทางลบแต่อย่างเดียว (เชิงรับ) ไปสู่ยุทธศาสตร์ของกิจการโดยไม่ได้หยุดเพียงแคร์รับฟังและตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น โดยสามารถแบ่งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้เป็น 2 ลักษณะ คือ เชิงรับและเชิงรุก

การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรับ ประกอบด้วยการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งตอบรับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ได้ และการลดผลเสียหายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินกิจการ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตหรือกระบวนการดำเนินงานเดิมเท่าไรนัก โดยทำการวิเคราะห์ร่วมกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่มูลค่าในการแก้ไขและพัฒนาปัจจัยการผลิตสินค้าและบริการ กระนั้น แม้เป็นประโยชน์ แต่มีข้อจำกัด เพราะเป็นส่วนย่อยๆ ที่ไม่ใช่แกนหลักในการดำเนินกิจการ และไม่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการเองมากนัก

ขณะที่การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุกจะมุ่งสร้างจุดยืนของกิจการที่แตกต่าง เป็นวิธีก้าวข้ามการแก้ปัญหาความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับที่ไม่ได้ผลอย่างยั่งยืน เพราะคู่แข่งย่อมทำได้เช่นกัน ดังนั้น จุดยุทธศาสตร์จึงอยู่ที่การเลือกกิจกรรมซึ่งสามารถตอบสนองประเด็นทางสังคมที่ได้รับผลกระทบและอาจส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างมาก โดยเฉพาะการสร้างสรรคคุณค่าและวิธีการใหม่ๆ ให้เกิดเป็นนวัตกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฝังลึกเข้าไปในการดำเนินงานของกิจการนั้นยากที่จะแยกออกมาเป็นกิจกรรมอื่นๆ เหมือน

การดำเนินงานในเชิงรับ และยังสามารถเชื่อมโยงให้ผลประโยชน์ทางสังคมและผลประโยชน์ของกิจการช่วยส่งเสริมกันได้มากเท่าไร ก็ย่อมทำให้กลายเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์และเกิดผลดีมากขึ้นเท่านั้น

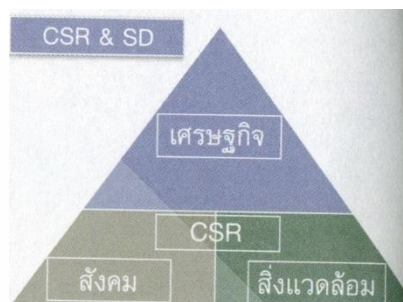
4. การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อพัฒนาแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงยุทธศาสตร์แล้ว จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกิจการ ทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตั้งแต่ระดับกรรมการผู้จัดการ ไปถึงพนักงาน การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมในกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น เพื่อร่วมเชื่อมโยงประเด็นสำคัญทางสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

กิจการสามารถขับเคลื่อนกระบวนการและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านสายงานต่างๆ ภายใต้โครงสร้างของกิจการลงไปถึงทุกหน่วยธุรกิจ (Business Units) โดยไม่ต้องจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม หรืออีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการดำเนินงานโดยไม่ต้องใช้เงิน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่สะท้อนให้เห็นการคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสังคมเชิงลบอย่างครบถ้วนรอบด้านยิ่งขึ้น หรือกล่าวได้ว่า กิจการควรคิดและดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่หลอมรวมผลกระทบและประเด็นทางสังคมสิ่งแวดล้อมเข้ามาเป็นแกนกลางในกระบวนการดำเนินกิจการ และมีการกำหนดทิศทางของกิจการ ซึ่งสามารถพัฒนาจุดยืนที่แตกต่างเพื่อนำไปสู่ผลประโยชน์ที่เกื้อหนุนระหว่างกิจการและสังคมอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ อนันตชัย ชูประดม (2556) ได้กล่าวถึงรูปแบบการนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กรว่ามีพัฒนาการ 3 ระดับ คือ

1. ส่วนธุรกิจกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแยกจากกันคือ ส่วนธุรกิจ ส่วนสังคม และสิ่งแวดล้อม อยู่ในลักษณะแบบต่างคนต่างทำ



ภาพที่ 1.1 แสดงพัฒนาการการนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กรระดับที่ 1

ที่มา: อนันตชัย ยูรประถม (2556, น.12)

2. เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงเรื่อง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในกระบวนการคิดและการตัดสินใจ



ภาพที่ 1.2 แสดงพัฒนาการการนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กรระดับที่ 2

ที่มา: อนันตชัย ยูรประถม (2556, น.12)

3. เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในกระบวนการทำธุรกิจ โดยให้เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแกนหลักของการดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ 1.3 แสดงพัฒนาการการนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กรระดับที่ 3

ที่มา: อนันตชัย ยูรประถม (2556, น.12)

จาก 3 รูปแบบข้างต้น อธิบายได้ว่า ที่ผ่านมามีเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นแบบแยกออกจากกัน คือ ส่วนธุรกิจกับส่วนที่รับผิดชอบต่อสังคมต่างคนต่างทำ โดยไม่มีตัวเชื่อมต่อกันในองค์กร แต่เมื่อเริ่มถูกกดดันจากสังคม ประกอบกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมากขึ้น จึงเกิดคำถามว่า การออกไปทำความดีภายนอกองค์กรในรูปแบบของการบริจาคหรือการให้เงินเพียงพอหรือไม่ ดังนั้น เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงถูกมองว่าต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ โดยมองเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรว่าคืออะไร และองค์กรจะสามารถไปลดทอนผลกระทบทางธุรกิจเหล่านั้นได้อย่างไร และด้วยวิธีการอะไร ขณะที่ตลอดกระบวนการดำเนินธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจไปพร้อมกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปสอดคล้องกับกลยุทธ์ จะมีการมองจุดเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมกับเป้าหมายทางเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ จากยุคของการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่พัฒนาไปสู่ยุคที่นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเข้าไปบูรณาการในองค์กรธุรกิจ นับเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดของธุรกิจ โดยเริ่มมองว่า แท้จริงแล้วธุรกิจไม่ได้มีไว้เพื่อสร้างกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ยังมีคุณค่าผสมที่เรียกว่า Blended Value คือ มีคุณค่าผสมในสินค้าบริการและในการดำรงอยู่ของตัวธุรกิจด้วย ส่งผลให้ในปัจจุบัน หลายองค์กรได้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสร้างกลยุทธ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งการเริ่มมองเห็นว่า การดำเนินธุรกิจนั้นมีคุณค่าผสมอยู่ด้วย ทำให้เรื่องความรับผิดชอบต่อ

ต่อสังคมถูกพัฒนาไปสู่รูปแบบที่สาม คือ บูรณาการอยู่ในเนื้อหาขององค์กร หมายความว่า ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรไปพร้อมกับการสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้แก่ชุมชนในพื้นที่ที่องค์กรเข้าไปตั้งอยู่ รวมทั้งทำให้สังคมโดยรอบมีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งเสริมความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

2.1.4 ประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การดำเนินงานเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันแล้วแต่มุมมองและบริบท ซึ่งสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (2553) ระบุว่า การนำหลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับธุรกิจ สามารถแบ่งได้ 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 Mandatory Level ข้อกำหนดตามกฎหมาย หมายถึง ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น

ชั้นที่ 2 Elementary Level ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หมายถึง ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งกำไรที่ได้นั้นต้องมีกำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

ชั้นที่ 3 Preemptive Level จรรยาบรรณทางธุรกิจ หมายถึง ธุรกิจสามารถสร้างผลกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแล หรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบการธุรกิจ

ชั้นที่ 4 Voluntary Level ความสมัครใจ หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยความสมัครใจ ไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคม ซึ่งการประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ ธุรกิจต้องดำเนินการตามเกณฑ์ในระดับ 1 เป็นอย่างน้อย ส่วนการดำเนินการในระดับต่อไปขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กร โดยหลักสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรอยู่บนหลักพอประมาณที่ธุรกิจต้องไม่เบียดเบียนตนเองขณะเดียวกันก็ต้องไม่เบียดเบียนสังคม

ขณะที่สถาบันไทยพัฒน์ (2553) แบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ดังนี้

1. Corporate-driven CSR เป็นการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก เช่น องค์กรบริจาคเงินที่ได้จากกำไรในกิจการหรือบริจาคสินค้าและบริการของบริษัทเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย หรือการที่องค์กรนำพนักงานลงพื้นที่เพื่อเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือ

ผู้ประสบภัย ถือว่าเป็นการเสียสละทรัพยากรด้านเวลา การลงแรง เป็นต้น และหากพิจารณาโดยยึดที่กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) เป็นหลักยังสามารถจำแนกได้ดังนี้

CSR in process การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ หรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

CSR after process การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในด้านต่างๆ โดยกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นแตกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการและเกิดขึ้นภายหลัง

CSR as process การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไรให้แก่ตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ

2. Social-driven CSR เป็นการดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก เช่น การเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการของบริษัทในช่วงเวลาของการณรงค์ โดยบริจาครายได้จากการขายสินค้าและบริการส่วนหนึ่งต่อทุกๆ การซื้อแต่ละครั้งให้แก่หน่วยงาน หรือมูลนิธิถือเป็นการระดมเงินบริจาค จากการซื้อของลูกค้า และมอบหมายให้ผู้อื่นที่มีใจพนักงานในองค์กรลงแรงช่วยเหลือในพื้นที่ เป็นต้น

Kotler and Lee (2005) ได้กำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 6 ประเภท ได้แก่

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion)

องค์กรจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความใส่ใจเกี่ยวกับประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการคัดเลือกหาอาสาสมัครเพื่อดำเนินการต่อปัญหาทางสังคมนั้นๆ โดยองค์กรอาจริเริ่มและบริหารการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมด้วยตนเอง หรืออาจร่วมมือกับองค์กรหลักหนึ่งองค์กรใด หรือกับหลายๆ องค์กรก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing)

องค์กรให้การอุดหนุนหรือบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายสินค้า เพื่อร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะ โดยมีการดำเนินการในช่วงเวลาที่แน่นอนกับผลิตภัณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะบริจาคเงินให้แก่องค์กรการกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมเพื่อสังคมประเภทนี้ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อสร้างความสัมพันธ์บนประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะเพิ่มยอดขายสินค้าและนำเงินรายได้ไปสนับสนุนองค์กรการกุศล โดยอาจมองได้ว่า กิจกรรมนี้ช่วยให้ผู้บริโภคมีโอกาสสนับสนุนองค์กรการกุศลโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Corporate Social Marketing)

องค์กรสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาพ ซึ่งการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวแตกต่างจากการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมในแง่ของการมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นหลัก ขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสนับสนุนให้เกิดความตระหนัก การระดมทุน และเพิ่มหาอาสาสมัครต่อถึงประเด็นปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรอาจพัฒนาและจัดทำแคมเปญรณรงค์ด้วยตัวเอง หรือร่วมมือกับองค์กรสาธารณะ/องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy)

องค์กรช่วยเหลือประเด็นปัญหาทางสังคมหรือองค์กรการกุศลโดยตรงในรูปแบบของการบริจาคเงินหรือสิ่งของ ซึ่งกิจกรรมประเภทนี้เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมแบบดั้งเดิมที่มักพบเห็นในแทบทุกองค์กร และจากแรงกดดันจากทั้งในและนอกบริษัท ทำให้องค์กรต้องปรับรูปแบบของการบริจาคไปสู่การดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ โดยเลือกและมุ่งเน้นกิจกรรมการบริจาคที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering)

องค์กรสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงานและคู่ค้าร่วมสละเวลาเพื่อสนับสนุนชุมชนในพื้นที่ที่องค์กรตั้งอยู่และตอบสนองต่อปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจ โดยองค์กรอาจดำเนินการเองเพียงลำพัง หรือร่วมกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งกิจกรรมจิตอาสานี้อาจจัดโดยองค์กรเองหรือพนักงานเป็นผู้เลือกกิจกรรมและได้รับการสนับสนุนจากบริษัทด้วยการให้วันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)

องค์กรปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจและมีลงทุนเพื่อร่วมแก้ปัญหาทางสังคมด้วยกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงยกระดับสุขภาพของชุมชนและปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรอาจดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

2.1.5 ประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

สถาบันไทยพัฒนาและณัฐศิริ บุญชวน (2555) ให้รายละเอียดถึงประโยชน์จากการที่องค์กรนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปปฏิบัติว่า จะเกิดผลลัพธ์ทั้งส่วนรูปธรรมที่จับต้องได้ (Tangible) และส่วนนามธรรมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) แก่ผู้ที่อยู่ในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรงและโดยอ้อม แบ่งเป็น

ประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม ในแง่ของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ เป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุน โดยราคาหุ้นมีเสถียรภาพและมีมูลค่าหุ้นในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

เนื่องจากเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ซึ่งเม็ดเงินลงทุนในธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม หรือเรียกว่า SRI (Social Responsibility Investing) มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จึงเป็นโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้เพิ่มมากขึ้น และทำให้ต้นทุนทางการเงินมีแนวโน้มต่ำกว่าเกณฑ์ปกติของตลาด

ในแง่ของพนักงาน เกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับองค์กร ได้รับความสุขจากการปฏิบัติงานในหน้าที่นอกเหนือจากผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษานักงานที่มีความสามารถไว้ ขณะเดียวกัน ก็สามารถชักชวนบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการให้เข้ามาทำงานกับองค์กรได้

ขณะเดียวกัน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรยังช่วยสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าวคือ การจัดการกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการในระยะยาว ยกตัวอย่าง บริษัทค้าปลีกแห่งหนึ่งที่มีสาขาทั่วประเทศมีโครงการลดการใช้พลังงานไฟฟ้าด้วยการเปลี่ยนหลอดไฟให้เป็นแบบประหยัดพลังงาน ส่งผลให้กิจการสามารถประหยัดค่าพลังงานไฟฟ้าตามมา นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถสร้างรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นจากการที่ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าและบริการจากองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของบริษัทที่เป็นนามธรรม

องค์กรสามารถรับประโยชน์จากการวางที่ลูกค้ามีตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning) ให้อยู่ในใจของลูกค้าเป็นอันดับต้นๆ ของสินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันจากการที่รับรู้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ส่วนองค์กรที่ไม่ได้ใช้ตราผลิตภัณฑ์เป็นชื่อขององค์กร หรือเป็นองค์กรที่มีหลายตราผลิตภัณฑ์ สามารถดำเนินกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมที่เสริมภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) นอกเหนือจากการวางตำแหน่งตราผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เกิดกิจการที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมอย่างสมัครใจมากกว่าเพียงการปฏิบัติตามข้อบังคับในอุตสาหกรรมหรือกฎหมาย

ประโยชน์ที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกิจการ เพราะความน่าเชื่อถือและความสามารถในการประกอบการของบริษัทมีความเชื่อมโยงกัน หากบริษัทสามารถจัดการความสัมพันธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นองค์รวมได้ จะส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น และมีการเติบโตของอัตราการจ้างงานสูงกว่าบริษัทที่ตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว เพราะการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรช่วยสร้างภาพลักษณ์ด้านที่ดีต่อสังคม จึงเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีของบริษัทหากมีวิกฤติเกิดขึ้นกับองค์กร

บริษัทที่มีบทบาทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่องจึงมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากลูกค้ามากกว่าบริษัทที่ไม่ได้ทำเพื่อสังคม

ขณะที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน (2556) ระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีคุณค่าต่อแบรนด์ โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในแง่ของการเป็นเหตุผลในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคผ่านความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับแบรนด์ใน 3 ระดับ คือ

1. Integrated CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับแบรนด์เป็นเนื้อเดียวกัน การมีความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีผลต่อการตัดสินใจซื้อโดยตรง เช่น บรรจุกัญท้ออาหารไบโอซานอ้อยของบริษัท บรรจุกัญท้อเพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน) ที่ผลิตจากเยื่อกระดาษจากซานอ้อยซึ่งย่อยสลายได้ภายใน 45 วัน และปลอดภัยคลอรีนในการฟอกสี

2. Selective CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีส่วนช่วยให้แบรนด์มีภาพลักษณ์ดีขึ้นหรือดีกว่าคู่แข่งที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในลักษณะนี้ถือว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับผู้ซื้อ เช่น การเตรียมสินค้าของธนาคารกรุงไทยให้กับผู้ประกอบการสร้างหรือปรับปรุงระบบกำจัดของเสียและมลพิษในวงเงิน 4,000 ล้านบาท โดยคิดดอกเบี้ยคงที่ต่ำสุดเพียง 2% นานถึง 7 ปี

3. Invisible CSR ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรซ่อนอยู่หรือไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแบรนด์ ผู้ซื้อจึงไม่ได้ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แต่เมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีปัญหา เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคทันทีดังกรณีรองเท้ากีฬาชื่อดังแบรนด์หนึ่งที่มีปัญหาเรื่องการว่าจ้างแรงงานเด็ก ซึ่งผู้บริโภคออกมาต่อต้านและไม่ซื้อสินค้าจากแบรนด์ดังกล่าว

ทั้งนั้น ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่สามารถส่งเสริมแบรนด์ขององค์กรด้วยถือว่ามีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมุ่งเน้นที่ประเด็นใด และแบรนด์ขององค์กรมุ่งเน้นที่ประเด็นใด เช่น บริษัทผลิตเบียร์แบรนด์หนึ่งทำโฆษณาส่งเสริมสังคมในเรื่องการให้ แต่ประเด็นการให้ไม่ได้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและแบรนด์ไม่มีความชัดเจนสอดคล้องกัน ขณะที่บริษัทประกันชีวิตทำโฆษณาส่งเสริมสังคมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตบุคคลขององค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและแบรนด์ลักษณะนี้จึงมีความชัดเจนและสะท้อนคุณค่าองค์กรไปด้วยกัน

จากการศึกษาแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร กล่าวได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่ง

หากองค์กรมีการดำเนินงานให้เกิดความสมดุลของสามด้านก็จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโตต่อเนื่องและมีความยั่งยืน โดยจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงนโยบายและแนวทางการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครีโฮม จำกัด ทั้งวิสัยทัศน์ หลักการ และการดำเนินงานขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ จะทำการวิเคราะห์จากเรื่องยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่าบริษัท แครีโฮม จำกัดมีการจัดวางเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมให้อยู่ในระดับใดขององค์กร และมีแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร

2.2 แนวคิดกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

ภัทรพร แยมละออ (2559) สะท้อนถึงเรื่องกิจการเพื่อสังคมว่าได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากผู้ประกอบการรุ่นใหม่ และภาครัฐที่กำลังผลักดันกฎหมายและมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม รวมถึงภาครัฐที่อยากสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ และผู้บริโภคซึ่งมองหาสินค้าที่มีส่วนสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นเป็นทางเลือกในการจับจ่าย ทั้งนี้ ภัทรพร แยมละออ ระบุว่า ได้มีการให้คำนิยามของกิจการเพื่อสังคมตามมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

หน่วยงานสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมแห่งสหราชอาณาจักร หรือ Social Enterprise UK ให้นิยามกิจการเพื่อสังคมว่า กิจการที่ทำการค้าเพื่อจุดประสงค์ทางสังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อม โดยมีพันธกิจทางสังคมที่ชัดเจน มีรายรับส่วนใหญ่จากการขายผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ และมีกฎที่ชัดเจนว่าจะบริหารจัดการกำไรอย่างไร รวมถึงต้องนำกำไรกลับไปลงทุนในพันธกิจเพื่อสังคม

ดร. โมฮัมมัด ยูนูส ผู้ก่อตั้งธนาคารกรามีน (Grameen Bank) ธนาคารเพื่อคนจนในประเทศบังกลาเทศ กิจการเพื่อสังคมที่ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ให้ความหมายว่า เป็นธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายทางสังคม นักลงทุนสามารถทยอยรับผลตอบแทนคืนได้แต่ไม่เกินมูลค่าของเงินที่ลงทุน และจะไม่ได้รับเงินปันผล เนื่องจากเป้าหมายของการลงทุนเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมผ่านการปฏิบัติงานของบริษัท ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของนักลงทุน บริษัทจึงต้องสามารถคืนทุน ทำกำไร และบรรลุเป้าหมายทางสังคมไปพร้อมกันได้

ดร. โมฮัมมัด ยูนูส ได้แบ่งประเภทของธุรกิจเพื่อสังคมออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 (Type One) คือ กิจการที่มุ่งเน้นเรื่องเป้าหมายทางสังคมเท่านั้น ดังได้กล่าวไว้ในนิยามข้างต้น ส่วนประเภทที่ 2 (Type Two) คือ กิจการที่เน้นเรื่องเป้าหมายทางสังคมที่มีกำไรและมีคนจนหรือผู้ด้อยโอกาสในสังคมเป็นเจ้าของ ซึ่งพวกเขาจะได้รับเงินปันผลหรือผลประโยชน์อื่นๆ จากกิจการ

ขณะที่ Global Social Venture Competition (GSVC) ซึ่งเป็นเวทีการประกวดธุรกิจเพื่อสังคมที่เก่าแก่ที่สุดในโลก และเป็นเวทีเริ่มต้นของธุรกิจเพื่อสังคมระดับโลกหลายแห่ง ระบุว่าธุรกิจเพื่อสังคมคือ กิจการที่วางเป้าหมายว่าจะมีความยั่งยืนทางการเงินหรือมีกำไร ไม่ว่าจะป็นองค์กรที่ได้รับการยกเว้นภาษีหรือไม่ องค์กรจะต้องเลี้ยงตัวเองได้จากรายได้ที่มาจากการทำธุรกิจ รวมถึงมีผลลัพธ์ทางสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมที่วัดผลได้ (Measurable Impact) โดยถือเป็นหนึ่งเดียวกับพันธกิจและการดำเนินงาน

สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) ให้ความหมายของกิจการเพื่อสังคมว่า คือธุรกิจหรือองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม/สิ่งแวดล้อม โดยมีรายได้หลักมาจากการค้าหรือการให้บริการ (มากกว่าการรับบริจาค) เพื่อพึ่งพาตนเองทางการเงินได้ และนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมที่ตั้งไว้ โดยกิจการเพื่อสังคมเป็นการเชื่อมโยงจุดแข็งของสองภาคส่วน คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพของภาคธุรกิจเอกชนกับการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาของภาคสังคม เพื่อทำให้เกิดทางแก้ไขปัญหาที่มีนวัตกรรมและมีความยั่งยืน

เมื่อดูจากความหมายต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ากิจการเพื่อสังคมมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศหรือองค์กร อย่างไรก็ตาม หากมองถึงจุดร่วมที่เป็นคุณสมบัติสำคัญของกิจการเพื่อสังคมจากความหมายต่างๆ เหล่านี้จะพบว่า กิจการเพื่อสังคม เป็นกิจการประเภทหนึ่งที่ตั้งเป้าหมายหรือพันธกิจหลักไว้ที่การแก้ไขปัญหาสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่การแสวงหาผลตอบแทนทางการเงินสูงสุด ซึ่งมีกระบวนการแก้ปัญหาสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมดังกล่าวหลอมรวมในการดำเนินกิจการ โดยอาศัยหลักการบริหารจัดการจากภาคเอกชนเป็นสำคัญ

ทั้งนั้น กิจการเพื่อสังคมพยายามแสวงหาความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้ที่เกิดจากการดำเนินกิจการ ซึ่งหากมองในเชิงโครงสร้างของกิจการว่าจะจดทะเบียนในรูปแบบใด และข้อถกเถียงเรื่องการจ่ายเงินปันผลหรือไม่ หรือจ่ายปันผลได้ไม่เกินสัดส่วนเท่าไร ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นรายละเอียดปลีกย่อยตามกฎหมายของแต่ละประเทศ โดยหัวใจของการเป็นกิจการเพื่อสังคมควรจะต้องมองถึงผลที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาสังคมมากกว่าเรื่องโครงสร้างและการปันผล

สถาบันไทยพัฒน์ (ม.ป.ป.) ให้ข้อมูลว่า แม้ธุรกิจเพื่อสังคมจะมีความเหมือนกับธุรกิจปกติทั่วไปในแง่ของการที่กิจการอยู่ได้ด้วยการแสวงหากำไร แต่ธุรกิจเพื่อสังคมมีความต่างจากธุรกิจทั่วไปหลายประการ เริ่มตั้งแต่ผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจเพื่อสังคมจะไม่ใช้สินค้าตลาดทั่วไปที่มุ่งสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ แต่จะถูกผลิตหรือออกแบบให้ใช้งานเพื่อมุ่งแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะ

ขณะที่กระบวนการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคมเป็นไปเพื่อส่งมอบประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย ผู้ประกอบการรายย่อย และพนักงาน ตลอดจนห่วงโซ่

คุณค่าอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจปกติที่คำนึงถึงการส่งมอบประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ ดังนั้น พื้นที่ของธุรกิจเพื่อสังคมจะตกอยู่ในบริเวณที่เป็นกึ่งกลางระหว่างการธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรกับการช่วยเหลือสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เป็นการนำข้อดีของธุรกิจในส่วนที่ต้องเลี้ยงตัวเองได้ด้วยการสร้างรายได้ที่เพียงพอและคุ้มค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน กับข้อดีขององค์กรสาธารณประโยชน์ในส่วนที่ยึดความมุ่งประสงค์ทางสังคมเป็นที่ตั้งมาหลอมรวมให้เป็นการประกอบธุรกิจเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม

สำหรับประโยชน์ของธุรกิจเพื่อสังคมต่อสังคมนั้น ได้แก่ การได้แก้ปัญหาสังคมด้วยนวัตกรรมที่ไม่ผูกติดกับเงื่อนไขเชิงพาณิชย์ การสร้างทางเลือกให้แก่กลุ่มเป้าหมายจากการเป็นผู้ที่รอรับความช่วยเหลือเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อในระดับราคาที่ยั่งยืน การใช้ประโยชน์จากโมเดลธุรกิจในการส่งมอบผลลัพธ์ที่สืบเนื่องไม่สิ้นสุด การเสริมสร้างกรอบคิดทางธุรกิจในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การเพิ่มความเป็นรูปธรรมในการตรวจสอบและประเมินความคุ้มค่าที่สังคมได้รับด้วยตัวเลขทางบัญชี เป็นต้น

ส่วนประโยชน์สำหรับธุรกิจที่นำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมมาใช้ ได้แก่ ความคุ้มค่าของเม็ดเงินช่วยเหลือสังคมที่ให้ผลยั่งยืนกว่าการทำซีเอสอาร์ในรูปแบบการบริจาค โอกาสในการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ความภาคภูมิใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กร และการรับรู้ที่นุ่มนวลไปในทางซึ่งส่งผลบวกต่อตราสินค้า เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เครี โสม จำกัดว่ามีแนวทางการดำเนินงานสอดคล้องกันอย่างไร แล้วบริษัท เครี โสม จำกัด มีแผนการดำเนินธุรกิจสู่การเป็นกิจการเพื่อสังคมอย่างไร

2.3 แนวคิดการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication)

2.3.1 คำจำกัดความของการสื่อสารองค์กร

Cornelissen (2008) ให้คำจำกัดความว่า การสื่อสารองค์กร คือ งานด้านการจัดการที่กำหนดกรอบการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของทั้งการสื่อสารภายในและภายนอก ซึ่งมีเป้าหมายโดยรวมเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องพึ่งพา

ขณะที่หนังสือ Essentials of Corporate Communication ของ van Rail and Fomburn (2007) มีการกล่าวถึงคำจำกัดความจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

Jackson กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเป็นกิจกรรมการสื่อสารโดยรวมทั้งหมดซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนที่วางไว้

Blauw อธิบายถึงการสื่อสารองค์กรว่าเป็นการบูรณาการวิธีการการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรมุ่งเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งแต่ละส่วนของการสื่อสารจะต้องถ่ายทอดและเน้นเกี่ยวกับอัตลักษณ์องค์กร

Thomas and Kleya ได้ขยายความของการสื่อสารองค์กรใน 2 ประเด็น คือ เป็นการสื่อสารทุกอย่างขององค์กรซึ่งเกิดจากการประสานกันของการสื่อสารแขนงต่างๆ และทรัพยากรที่ใช้ โดยจะดำเนินอยู่บนพื้นฐานของแผนกลยุทธ์ อีกประเด็นหนึ่งคือ การสื่อสารองค์กรนั้นมีองค์กรหรือองค์ประกอบขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ซึ่งไม่ใช่การมีสินค้าหรือบริการเป็นศูนย์กลาง

สำหรับ van Rail and Fomburn ได้ให้คำจำกัดความว่า การสื่อสารองค์กรเป็นชุดของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการประสานกันของทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดเริ่มต้นที่น่าพึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บริษัทต้องพึ่งพา ทั้งนี้ ยังมีการกล่าวถึงลักษณะของการสื่อสารองค์กร โดยระบุว่าประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมกิจกรรมสาธารณะ การสื่อสารกับผู้ลงทุน การโฆษณาองค์กร การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม และการสื่อสารภายในองค์กร โดยกิจกรรมการสื่อสารองค์กรแต่ละประเภทมีจุดร่วม คือ การสื่อสารองค์กรเป็นการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้สื่อข่าวทางการเงิน นักวิเคราะห์การลงทุน ผู้ตรวจสอบ นักกฎหมาย โดยการสื่อสารนั้นต้องเป็นมีมุมมองในระยะยาวและไม่เน้นมุ่งเป้าไปที่การขาย อีกทั้งยังมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างจากการสื่อสารการตลาด ซึ่งจะมีข้อจำกัดด้านการพูดเกินจริงหรือและการโฆษณาเกินจริง รวมถึงสารที่ส่งออกไปจะมีความเป็นทางการมากกว่า นอกจากนี้ กิจกรรมการสื่อสารองค์กรมักถูกริเริ่มจากบุคคลภายนอก เพราะความกดดันจากภายนอกเป็นแรงบังคับให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลที่ไม่เคยเปิดเผยมาก่อน

2.3.2 กลยุทธ์การสื่อสารองค์กร

รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรจัดเป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication) ประเภทหนึ่งซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องพัฒนากลยุทธ์ของการสื่อสาร (Communication Strategy) บนพื้นฐานกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Corporate Strategy) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์องค์กรและสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์องค์กรได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรหรือกลยุทธ์ของธุรกิจจะมีเป้าหมายใหญ่ที่การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการแข่งขันในตลาดเฉพาะของตน (Specific Markets) โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจจะต้องแปลงกลยุทธ์ในระดับองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งมี

ความจำเพาะเจาะจงสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจย่อยๆ แต่โดยทั่วไปแล้วจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถไปสู่เป้าหมายใหญ่ขององค์กร

จากกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร ซึ่งอาจเป็นกลยุทธ์ในระดับกลุ่มบริษัทโดยรวม (Corporation) หรือกลยุทธ์ในหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสนับสนุนการตอบโต้เชิงธุรกิจ และด้วยเหตุที่กลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรเป็นสิ่งที่ชี้นำจุดมุ่งหมายและทิศทางการดำเนินกิจกรรมด้านการสื่อสารทั้งหมด องค์กรจึงต้องแสดงทิศทางที่ชัดเจน บ่งชี้จุดมุ่งหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกิจกรรมการดำเนินงานสื่อสาร รวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ฝ่ายสื่อสารองค์กรรับผิดชอบ ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องระบุทั้งจุดมุ่งหมาย (Purpose) รูปแบบ (Form) จุดเน้น (Focus) และทิศทาง (Direction) ของการสื่อสาร องค์กร ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปอาจกำหนดจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร เพื่อสร้างชื่อเสียงแก่บริษัท โดยมุ่งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับรู้เกี่ยวกับบทบาทของบริษัทในการส่งเสริมคุณภาพคุณภาพชีวิตด้านอาหารและโภชนาการซึ่งมีการกำหนดรูปแบบของสื่อที่สามารถเข้าถึงสาธารณชนในวงกว้างได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งสื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ และการจัดกิจกรรมพิเศษ อีกทั้งกำหนดจุดเน้นของการนำเสนอข่าวสารโดยเจาะจงเรื่องภาวะโภชนาการสำหรับเด็กและผู้สูงอายุในกลุ่มสังคมที่ยังด้อยโอกาสและกำหนดทิศทางการดำเนินกิจกรรมสื่อสาร โดยมุ่งที่การให้ความรู้ควบคู่ไปกับการสนุกสนานเกี่ยวกับโภชนาการของวัยเด็กและผู้สูงอายุ พร้อมกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมกับสื่อและกิจกรรมที่บริษัทนำเสนอ

ดังนั้น กลยุทธ์การสื่อสารที่ดีจะต้องแสดงถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร และช่วยกำหนด ตำแหน่งขององค์กรได้ชัดเจนภายในบริบททางตลาดขององค์กรธุรกิจนั้นๆ รวมถึงปรากฏในรูปแบบของแผนงาน หรือแผนของกิจกรรมการสื่อสารที่วางไว้ เพื่อแสดงให้เห็นมุมมองเชิงการจัดการ (Management Perspective) ขององค์กรซึ่งสะท้อนถึงภาพรวมของธุรกิจกับตำแหน่งในตลาดของธุรกิจนั้น อีกทั้งยังช่วยกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากร (Deployment of Resources) เพื่องานสื่อสารขององค์กรทั้งหมด

อย่างไรก็ดี กลยุทธ์การสื่อสารขององค์กรต้องได้รับการพัฒนามาจากกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ขององค์กรเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่เป็นหัวใจและขอบเขตภารกิจต่างๆ ขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีหลากหลาย ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรต้องบ่งชี้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมองค์กรทั้งหมดทั้งในมิติของผลิตภัณฑ์ ตลาดหรือขอบเขต/เรื่องราวเชิงภูมิศาสตร์ และลักษณะการเป็นเจ้าของขององค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์ของธุรกิจจะบ่งชี้ถึงภาพที่องค์กรต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้มองเห็น ส่วนกลยุทธ์การสื่อสารทำหน้าที่เป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่ช่วยพัฒนาแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ให้องค์กร

สามารถเจาะเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ใน กลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางดำเนินงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารองค์กรมี 4 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กร (Effective Organization Strategy) เป็นกิจกรรมแรกสุดในการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารองค์กรเกี่ยวข้องกับการผลักดันจากภายในตัวองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารองค์กรแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเหตุผลหรือที่มาของแต่ละองค์กร การสำรวจปฏิกิริยาของกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น ในมิติของการสื่อสารภายในองค์กร บริษัทอุตสาหกรรมกำหนดวัตถุประสงค์ให้พนักงานได้ตระหนักและรู้สึกภาคภูมิใจในความพยายามขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สีเขียวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

1.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับความพร้อมด้านทรัพยากร (Resources) การตัดสินใจว่าจะสื่อสารเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องคำนึงถึงความพร้อมด้านทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งเงินงบประมาณที่จะใช้ บุคลากรที่มีทักษะเชี่ยวชาญทั้งด้านการสร้างสรรค์เนื้อหา และการกำหนดช่องทางการสื่อสาร รวมถึงกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน

1.3 การวินิจฉัยชื่อเสียงขององค์กร (Organization's Reputation) องค์กรต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ว่า กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องนั้นมีภาพลักษณ์ในใจ (Image) เกี่ยวกับองค์กรอย่างไร หรือเคยรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในแง่ใด ยิ่งกว่านั้น การวิเคราะห์เพื่อค้นหาความน่าเชื่อถือที่ประชาชนมีต่อองค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างมาก ทั้งนี้ องค์กรพึงตระหนักว่าการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของกลุ่มเป้าหมายอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ก็เป็นได้

2. การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ (Constituencies) การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น อีกนัยหนึ่งคือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ (Stakeholders) จัดว่าเป็นการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ว่ากลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีใครบ้าง โดยองค์กรแต่ละแห่งมีจำนวนและประเภทของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์กร ขนาดขององค์กร และความครอบคลุมของกิจการ เช่น องค์กรระดับประเทศ องค์กรระดับนานาชาติ ซึ่งโดยทั่วไปอาจจำแนกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เรียกว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วยกลุ่มย่อยๆ ดังตารางนี้ (Argenti อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2558)

ตารางที่ 2.1 กลุ่มเป้าหมายของการสื่อสาร

กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่เป็นเป้าหมายหลัก (Primary Constituents)	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่เป็นเป้าหมายรอง (Secondary Constituents)
<ul style="list-style-type: none"> ● พนักงาน (Employees) 	<ul style="list-style-type: none"> ● สื่อมวลชน (Media)
<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้า (Customers) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้ป้อนวัตถุดิบ (Suppliers)
<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้ถือหุ้น (Shareholders) 	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานภาครัฐ Government <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับท้องถิ่น (Local) ○ ระดับภูมิภาค (Regional) ○ ระดับชาติ (National)
<ul style="list-style-type: none"> ● ชุมชน (Communities) 	<ul style="list-style-type: none"> ● สถาบันสินเชื่อ (Creditors)

ที่มา: รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558, น.52)

2.2 การวิเคราะห์ว่ากลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีทัศนคติต่อองค์กรอย่างไร กลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันมักมีความสนใจและมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแตกต่างกันไปด้วย รวมทั้งมักมีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรต่างกันออกไป เช่น กลุ่มลูกค้ามีการรับรู้ ความคาดหวัง และทัศนคติต่อองค์กรแตกต่างจากกลุ่มชุมชนในบริเวณโดยรอบที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

2.3 การวิเคราะห์ว่ากลุ่มผู้เกี่ยวข้องรู้อะไรเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังอยู่ในความสนใจบ้าง การที่กลุ่มเป้าหมายได้รู้เกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญอย่างถูกต้องในเชิงบวกถือว่าเป็นพื้นฐานที่จำเป็นยิ่งที่จะช่วยให้การสื่อสารและการโน้มน้าวใจเกี่ยวกับประเด็นนั้นๆ และ/หรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้นเป็นไปได้ได้อย่างง่ายดายขึ้น นอกจากจะต้องตรวจสอบว่ากลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อประเด็นนั้นเป็นการเฉพาะเจาะจง เช่น ตรวจสอบว่าชุมชนบริเวณโดยรอบที่ตั้งโรงงานรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเทคโนโลยีบำบัดน้ำและกากของเสียจากการผลิตของบริษัทอย่างถูกต้องหรือไม่ เพียงใด มีแง่มุมใดที่เป็นประเด็นอ่อนไหวอันอาจทำให้ชุมชนเกิดการต่อต้าน หรือตรวจสอบว่าพนักงานรู้เกี่ยวกับข้อดี – ข้อเสียของการปรับลดสวัสดิการสุขภาพอย่างไร และมีแง่มุมไหนที่อาจทำให้พนักงานรู้สึกดีหรือรู้สึกต่อต้าน

3. การนำเสนอข่าวสารอย่างเหมาะสม (Messages) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของข่าวสารใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 เลือกช่องทางการสื่อสาร (Communication Channel) องค์ประกอบสำคัญที่ต้องวิเคราะห์อย่างระมัดระวังและต้องบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนคือ จะเลือกใช้สื่อใดหรือช่องทางใดในการนำเสนอข่าวสาร และจะใช้สื่อไหนเมื่อใด

3.2 สร้างสารอย่างรอบคอบระมัดระวัง (Message Structure) ข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสื่อสารองค์กรอาจมีโครงสร้างลักษณะใดลักษณะหนึ่งต่อไปนี้

3.2.1 สารแบบตรงไปตรงมา (Direct-Structure Messages) เป็นการเปิดเผยประเด็นหลักของเรื่องราวให้ได้รับรู้อย่างชัดเจนก่อน และตามด้วยการอธิบายให้เหตุผลในรายละเอียด โครงสร้างของสารชนิดนี้เป็นลักษณะที่องค์กรนิยมใช้แพร่หลายมากที่สุดเนื่องจากไม่ซับซ้อน และเอื้อให้กลุ่มเป้าหมายติดตามทำความเข้าใจได้ง่ายที่สุด เช่น การนำเสนอข่าวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กรผ่านทางสื่อมวลชน (Press Release) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข่าวสารประเภทประกาศหรือแถลงการณ์ในกรณีที่ต้องกรประสพภาวะวิกฤตอย่างใดอย่างหนึ่ง

3.2.2 สารแบบอ้อมค้อม (Indirect – Structure Messages) เป็นข่าวสารที่อาศัยการแจกแจงเหตุผลหรือที่มาของเรื่องก่อน และตามด้วยการบอกประเด็นสำคัญของเรื่องในตอนท้าย สารในลักษณะนี้อาจทำให้กลุ่มเป้าหมายงุนงงสงสัย ต้องตั้งใจติดตามและอาจยากแก่การทำความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เป็นประเด็นเร่งด่วนซึ่งต้องการความชัดเจนในการสื่อความหมายได้อย่างทันใจ

3.2.3 สารแบบว่างเปล่า (No Message) ถึงแม้ว่าองค์กรจะยังไม่พร้อมในการเปิดเผยข้อมูลบางเรื่องที่เกี่ยวข้อง แต่ก็ต้องมีคำตอบแก่สังคมหรือแก่กลุ่มเป้าหมาย ดีกว่าการที่จะตอบว่า ไม่ทราบ หรือ ไม่มีความเห็น โดยอย่างน้อยที่สุดการได้ชี้แจงว่ากำลังอยู่ระหว่างการตรวจสอบข้อมูล หรือการแจ้งว่าจะมีการแถลงข้อเท็จจริงในเร็วๆ นี้ก็ยังดีกว่าการนิ่งเฉยหรือไม่มีคำตอบใดๆ เลย

4. การประมวลผลปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ (Constituency Responses) ภายหลังจากที่องค์กรได้ทำการสื่อสารแล้ว จะต้องประเมินผลของการสื่อสารและตัดสินใจได้ว่า การสื่อสารนั้นได้บรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ ในบางโอกาสอาจเป็นไปได้ที่จะเก็บข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มเป้าหมายเกือบจะในทันทีภายหลังจากการนำเสนอข่าวสาร หลังจากนั้น องค์กรต้องนำผลการสำรวจต่างๆ เกี่ยวกับปฏิกิริยาป้อนกลับของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องมาประเมินว่าจะตอบสนอง (React) ต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างไรจึงจะเหมาะสม และผลการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ในขั้นตอนนี้ก็จะนำไปเป็นข้อมูลป้อนเข้า (Inputs) สำหรับขั้นตอนแรก ของกระบวนการสื่อสารองค์กร

ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีหลากหลาย และมีติของความเกี่ยวพันกันก็แตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ ดังนั้น การสำรวจปฏิกิริยาป้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร

องค์กร จะต้องพิจารณาดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็นส่วนๆ ตามลักษณะความเกี่ยวข้องของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเป็นสำคัญ เช่น การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชุมชนออนไลน์ที่ให้ความสำคัญแก่ประเด็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ข้อมแตกต่างจากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชุมชนผู้อาศัยบริเวณโดยรอบที่ตั้งโรงงานของบริษัทซึ่งคาดหวังและสนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทที่ส่งผลกระทบต่อตน

อย่างไรก็ดี Welford (อ้างถึงใน จฉิน เอี่ยมสะอาด, 2550) มีการเสนอถึงรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามี 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบตามลำดับชั้น (Hierarchy) เป็นความสัมพันธ์แบบทางเดียวตามลำดับการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง โดยการไหลของข่าวสารเป็นทางเดียว (One-way Communication)

2. รูปแบบการมีส่วนร่วม (Engagement) เป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการไหลของข่าวสารเป็นสองทาง (Two-way Communication)

3. รูปแบบเครือข่ายแห่งความไว้วางใจ (Network of trust) เป็นความสัมพันธ์แบบเครือข่ายที่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึง เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์แห่งความไว้วางใจกัน

2.3.3 การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แต่ละองค์กรย่อมมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะธุรกิจและบริบทขององค์กร ในที่นี้ขอนำการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Argenti (อ้างถึงใน รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2558) มาเป็นแนวทางในการศึกษา คือ พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ชุมชน สื่อมวลชน หน่วยงานภาครัฐ ผู้ป้อนวัตถุดิบ และสถาบันสินเชื่อ

2.3.3.1 การสื่อสารกับพนักงาน

รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) ระบุว่า การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน หรือพนักงานสัมพันธ์เป็นภารกิจหนึ่งของงานสื่อสารองค์กรซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างพนักงานด้วยกันและระหว่างพนักงานกับผู้บริหารสูงสุด โดยบทบาทของการสื่อสารกับพนักงานครอบคลุมตั้งแต่ก่อนที่พนักงานคนหนึ่งเข้าทำงานในองค์กรไปจนกระทั่งพนักงานคนนั้นลาออกหรือหมดสภาพการเป็นลูกจ้างไปแล้ว

หากพิจารณาในแง่มุมมองของการสื่อสารองค์กรที่ครอบคลุมมุมมองใหม่เกี่ยวกับสื่อสารแบรนด์องค์กรด้วยแล้วสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานสัมพันธ์ เป็นภารกิจการสื่อสารและพัฒนาความสัมพันธ์กับพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรในทุกองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความรู้สึกประทับใจ และไว้วางใจในองค์กรและผู้บริหาร ซึ่งหมายรวมถึงการสร้าง

ความเชื่อมั่นในแบรนด์ขององค์กร โดยชักจูงให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กร (Employee Engagement) เพื่อช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการดำเนินงานและเป็นรากฐานสำคัญของการสื่อสารเชิงรุกขององค์กรสู่ภายนอก

สำหรับเทคนิคการสื่อสารกับพนักงาน มีดังนี้

1. การสื่อสารทางออนไลน์ (Online Communications) ในปัจจุบันการสื่อสารออนไลน์ กลายเป็นเครื่องมือหรือช่องทางที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) รายการวิทยุหรือโทรทัศน์ผ่านเว็บ (Web Radio or Web TV) ซึ่งสามารถเข้าถึงพนักงานได้อย่างรวดเร็วหรืออาจจะในทันที และมีแนวโน้มว่าจะได้รับการอ่าน เปิดฟัง และมีการตอบสนอง รูปแบบของช่องทางออนไลน์สำหรับการสื่อสารที่ได้รับความนิยมอย่าง คือ สื่อสังคมออนไลน์ โดยมีลักษณะเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายพนักงาน (Employee Networking) ที่มีกลไกการสื่อสารแบบสองทางหลายชนิด เช่น บล็อก (Blogs) ห้องสนทนา (Chat Room)

2. การสื่อสารอินทราเน็ต (Intranet) องค์กรหลายแห่งหันมาใช้เครือข่ายการสื่อสารภายในแบบอินทราเน็ตมากขึ้น หรืออาจจะเรียกว่าใช้ทดแทนช่องทางการสื่อสารประเภทสิ่งพิมพ์ก็ได้ อย่างไรก็ตาม การใช้เครือข่ายอินทราเน็ตก็ได้หมายความว่าพนักงานจะเปิดรับข้อมูลข่าวสารขององค์กรเสมอไป ดังนั้น จึงควรออกแบบให้อินทราเน็ตมีความสวยงามดึงดูดใจและมีคุณประโยชน์สูงต่อผู้ใช้ปัจจัยที่จะช่วยให้พนักงานหันมาสนใจใช้อินทราเน็ต

3. การใช้สิ่งพิมพ์ (Print Publications) สิ่งพิมพ์อย่างจดหมายข่าวต่างๆ มีคุณลักษณะสำคัญบางประการ คือ เป็นช่องทางที่พร้อมเข้าถึงได้สำหรับฝ่ายบริหารในการนำเสนอปรัชญาและนโยบายขององค์กรแก่พนักงาน กระนั้น สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานะของการสื่อสารยุคใหม่ คือ การทำให้เกิดการสื่อสารสองทางขึ้นในสิ่งพิมพ์ต่างๆ ขององค์กร โดยมีใช้มุ่งนำเสนอเพียงเรื่องราวเกี่ยวกับความต้องการของฝ่ายบริหาร แต่พยายามให้พนักงานได้แสดงออกถึงความต้องการและสิ่งที่ตนเป็นกังวลเกี่ยวกับองค์กรได้อย่างสะดวกด้วย

4. การจัดทำบอร์ดข่าวสาร (Bulletin Boards) ในระยะหลังพบว่า บอร์ดข่าวสารมีบทบาทลดลงเป็นเพียงแค่สื่อเสริมสำหรับการเผยแพร่ข่าวสารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากจุดเด่นของบอร์ดข่าวสารที่สามารถดึงดูดความสนใจจากพนักงานที่เดินผ่านหรืออยู่ในบริเวณที่ตั้งของบอร์ดข่าวสารนั้นได้ การใช้บอร์ดข่าวสารจึงยังคงมีจุดแข็งที่น่าสนใจในการช่วยประชาสัมพันธ์เรื่องราวต่างๆ เพื่อขอความร่วมมือ เช่น การรณรงค์ลดขยะ การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. การใช้สื่อโทรทัศน์หรือวีดิทัศน์ภายในองค์กร (Internet TV/Internet Video) โดยธรรมชาติของสื่อชนิดนี้สามารถช่วยถ่ายทอดข่าวสารสำคัญขององค์กรได้อย่างชัดเจนและ

ครอบคลุมกลุ่มพนักงาน ได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากมีความถี่ในการเผยแพร่ได้โดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง รวมทั้งการแสดงให้เห็นทั้งภาพและเสียงซึ่งเร้าความสนใจและชวนติดตามได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับนโยบายจากฝ่ายบริหาร การดำเนินงานขององค์กร การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ โฆษณาชุดใหม่ขององค์กรที่จะออกเผยแพร่สู่ภายนอก

6. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face Communication) แบ่งออกเป็น การใช้สื่อบุคคลโดยผู้บริหารสูงสุด (Personal Channel by CEO or President) องค์กรใดก็ตามที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในกับพนักงาน โดยใช้ตัวเองเป็นสื่อบุคคลในการเข้าถึงพนักงานกลุ่มต่างๆ มักจะได้รับการตอบรับที่ดีจากพนักงานเสมอ เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและปัญหาอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางออกต่อผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับเกียรติและความไว้วางใจแล้ว พนักงานยังรู้สึกอบอุ่นใจในความจริงใจที่ผู้บริหารแสดงออก และเกิดความเชื่อถือ ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงสภาพที่แท้จริงขององค์กรด้วยตนเองในบางมุมที่อาจคาดไม่ถึง

ขณะเดียวกัน การสื่อสารแบบเผชิญหน้ายังครอบคลุมถึงการสื่อสารในลักษณะการรวมตัวกันเพื่อประชุมหรือหารือ (Meeting) การรวมตัวกันนี้อาจเป็นกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับโอกาส ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสสำคัญที่ฝ่ายบริหารกับพนักงาน และพนักงานกับพนักงานด้วยกันจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเห็น และความรู้สึกกันได้ง่าย สามารถปรับความเข้าใจให้ตรงกันได้มากขึ้นจากการพบปะและแลกเปลี่ยนโดยตรง

7. กล่องรับความคิดเห็น (Suggestion Box) กล่องรับความคิดเห็น สามารถนำมาช่วยเสริมการสื่อสารสองทางภายในองค์กรได้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอประเด็นปัญหาต่างๆ รวมทั้งเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงานหรือการพัฒนาองค์กร ในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งหันมาใช้ช่องทางกล่องรับฟังความคิดเห็นทางออนไลน์โดยเปิดโอกาสให้พนักงานส่งอีเมลล์ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ถึงฝ่ายบริหารได้โดยตรง หรือการใช้เว็บบอร์ด

8. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Activity) การจัดกิจกรรมพิเศษในโอกาสต่างๆ ขององค์กรเป็นเทคนิคสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี ทำให้เกิดความใกล้ชิด เกิดทัศนคติที่ดีในการสื่อสารแลกเปลี่ยนกันแบบไม่เป็นทางการทำให้เกิดความไว้วางใจ รวมถึงทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่ยั่งยืนระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานในฝ่ายต่างๆ กิจกรรมกระชับความสัมพันธ์เหล่านี้อาจริเริ่มมาจากความสนใจของพนักงาน โดยเน้นให้พนักงานรู้สึกชอบและพึงพอใจในการเข้าร่วม เช่น กีฬาและสันทนาการ กิจกรรมจิตอาสาซึ่งชักชวนพนักงานออกไปทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

2.3.3.2 การสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

การสื่อสารกับผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุน ในแวดวงธุรกิจรู้จักกันในชื่อนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) หมายถึง การสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มนักลงทุนและผู้ถือหุ้นของธุรกิจ จัดว่าเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งของการสื่อสารองค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กับชุมชนด้านการลงทุน (Investment Community) ซึ่งถือเป็นชุมชนที่อยู่อีกแหล่งหนึ่งของธุรกิจ โดยกลุ่มเป้าหมายหลักของการดำเนินงานนักลงทุนสัมพันธ์นั้นครอบคลุมทั้งกลุ่มนักลงทุนปัจจุบัน (Current Investor) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นขององค์กรอยู่แล้ว และกลุ่มนักลงทุนที่มีศักยภาพ (Potential Investor) ผู้ที่อาจคล้อยตามการชักชวนจนตัดสินใจลงทุนกับองค์กรได้ในอนาคต

การดำเนินงานสื่อสารกับชุมชนนักลงทุน สามารถดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

1. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจและหลักทรัพย์ของธุรกิจในวงกว้าง (Mass Release for Material News) โดยอาศัยช่องทางหลายอย่างผสมผสานกัน ทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อบุคคล และอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อเว็บไซต์ของบริษัท ซึ่งเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการเปิดโอกาสให้นักลงทุนตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไปได้เข้าไปศึกษาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแง่มุมต่างๆ ของธุรกิจได้โดยง่าย

2. การเผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ (Press Release) ทั้งการเผยแพร่ทางสื่อมวลชนกระแสหลักและสื่อรายย่อยที่เจาะจงเฉพาะกลุ่มชุมชนนักลงทุนต่างๆ ตลอดจนเว็บไซต์เกี่ยวกับการลงทุนที่มีจำนวนมากขึ้นในยุคสังคมออนไลน์

3. การใช้อินเทอร์เน็ตและการส่งข้อความ (Internet and Text Messaging) โดยหมายรวมทั้งการใช้อีเมลล์และ Web casts

4. การใช้สื่อที่มีอยู่แล้วในงานสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Materials) ไม่ว่าจะเป็นสื่อที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดของธุรกิจ เช่น เอกสารข้อเท็จจริง (Fact Books) ภูมิหลังขององค์กร ประวัติของผู้บริหาร ภาพถ่าย รวมถึงรายงานผลประกอบการประจำปี รายงานความยั่งยืน ซึ่งเป็นหลักฐานที่แสดงถึงการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

5. การจัดการประชุมผู้ถือหุ้นนักลงทุน (Investment Conferences) บริษัทอาจจัดขึ้นเอง หรือ อาจเป็นการจัดประชุมโดยบริษัทนายหน้า (Brokerage Firms) สำหรับสื่อสารกับลูกค้า ทั้งนี้ อาจใช้วิธีการประชุมขนาดใหญ่ หรืออาจเป็นการประชุมผ่านเครือข่ายโทรคมนาคมอย่างเช่น Video Conference ก็ได้

6. การใช้วิธีการโฆษณา (Advertising) เช่น การซื้อเวลาเพื่อโฆษณาทางรายการข่าวธุรกิจ หรือการซื้อโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ และการนำเสนอทางเว็บไซต์เพื่อรายงานผลการจัดอันดับเครดิตของบริษัทให้เป็นที่ยอมรับในชุมชนการลงทุน

2.3.3.3 การสื่อสารกับชุมชน

การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญยิ่งของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในที่นี้จะเน้นการสื่อสารกับชุมชนที่หมายถึงชุมชนบริเวณโดยรอบองค์กร ซึ่งมีคุณสมบัติใกล้ชิดทางกายภาพและมีความผูกพันใกล้ชิดกับองค์กรในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่อาศัยอยู่หรือเข้ามาประกอบอาชีพในบริเวณโดยรอบที่ตั้งขององค์กร โดยกลุ่มชุมชนในลักษณะนี้จัดว่าเป็นเพื่อนบ้าน ซึ่งองค์กรต้องเอาใจใส่และแสดงความรับผิดชอบอย่างจริงจัง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและสามารถดำเนินกิจการอยู่ในชุมชนได้อย่างราบรื่นและยาวนาน

การสื่อสารและกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีดังนี้

1. การสื่อสารผ่านเครือข่ายสื่อบุคคลในองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของคนในชุมชน (Key Person Network) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียน วัด สถานิอนามัย องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีผู้นำทางความคิดของชุมชน (Opinion Leaders) เช่น ครู พระ หมอ กำนัน ที่ช่วยเอื้อให้การสื่อสารแพร่สู่กลุ่มอื่นๆ ในวงกว้างได้อย่างสะดวก ทั้งยังช่วยให้ได้รับการยอมรับจากชุมชนได้ง่ายขึ้น

2. การใช้สื่อออกบ้าน (Out-of-Home Media) เพื่อแสดงถึงความทันสมัย มีชีวิตชีวาขององค์กร หรือเพื่อเรียกร้องความสนใจในกิจกรรมใหม่ๆ ขององค์กร เช่น รูปปั้นหรือการ์ตูนสัญลักษณ์ (Mascot) ป้ายขนาดใหญ่ บอลลูก

3. การใช้สื่อสิ่งพิมพ์พิเศษและสื่อสังคม (Specific Publication and Social Media) เพื่อนำเสนอข่าวสารที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรและกิจกรรมต่างๆ ได้มากขึ้นทั้งข้อมูลและภาพ อาทิ จดหมายข่าวชุมชน และหากชุมชนนั้นมีความพร้อมด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ก็ควรใช้ช่องทางสื่อสังคมทางออนไลน์ด้วย เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดและรวดเร็วมากขึ้น

4. การจัดกิจกรรมเปิดบ้านและนิทรรศการ (Open House and Exhibition) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนได้เข้าเยี่ยมชมกิจการของบริษัทอย่างใกล้ชิด เอื้อให้องค์กรธุรกิจสามารถแสดงศักยภาพให้ผู้เข้าเยี่ยมชมได้ประจักษ์ด้วยตาตนเอง ทั้งสมรรถนะด้านการจัดการ การผลิต คุณภาพสินค้า ตลอดจนการแสดงให้เห็นถึงการดำเนินที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ดีและการใส่ใจต่อระบบกำจัดของเสียจากการผลิต

5. การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาชุมชน (Community Development Activities) ธุรกิจสามารถจัดกิจกรรมพิเศษได้อย่างหลากหลายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาชุมชนในแง่มุมต่างๆ กัน เช่น

การจัดกิจกรรมสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่ชุมชน การให้พนักงานเป็นอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชนในโอกาสต่างๆ การให้บริการพิเศษด้านสุขภาพหรืออื่นๆ แก่ชุมชน

6. การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมของชุมชน (Funding and Sponsorship) ธุรกิจควรให้ความสำคัญและทำอย่างต่อเนื่องในโอกาสต่างๆ อาจอยู่ในรูปแบบของทุนการศึกษาสำหรับนักเรียน การสร้างหรือบูรณะสถานที่หรือสิ่งของเพื่อสาธารณประโยชน์ หรือแม้แต่การเป็นเจ้าของภาพหลักในงานบุญประเพณีต่างๆ ของชุมชน ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนหลักแก่ทีมนักกีฬาของชุมชน

2.3.3.4 การสื่อสารกับหน่วยงานภาครัฐ

องค์กรธุรกิจสมัยใหม่รับมือกับการดำเนินงานด้านนโยบายและกฎหมายของภาครัฐ ด้วยวิธีการสื่อสาร มุ่งเน้นกลไกการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีแทนการต่อต้าน ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของงานรัฐสัมพันธ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจในแต่ละมุมต่างๆ อันจะส่งผลต่อการอยู่รอดและความเข้มแข็งของธุรกิจในระยะยาว

ขณะเดียวกัน เพราะภาครัฐมีหน้าที่ดูแลนโยบายสาธารณะและดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน อีกทั้งการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในนามประชาชนจะมาจากภาครัฐหรือเกี่ยวข้องกับภาครัฐบาล ดังนั้น การทำความเข้าใจความต้องการของประชาชนจึงจำเป็นต้องอาศัยหน่วยงานรัฐบาลเป็นผู้สื่อไปยังประชาชน หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐบาลจึงหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนและสังคมโดยรวม

สำหรับการสื่อสารกับภาครัฐซึ่งมีอิทธิพลต่อการได้รับการสนับสนุนขององค์กรแบ่งออกเป็น 2 ขอบเขตใหญ่ๆ คือ

1. การสื่อสารกับองค์กรรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับประเทศ มีขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งฝ่ายบริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจใส่ใจต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง โดยครอบคลุมหน่วยงาน ตลอดจนข้าราชการประจำตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กอง แผนก หรืออาจเป็นสำนักงานที่ได้รับการก่อตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบภารกิจเฉพาะทาง และข้าราชการการเมืองที่เกี่ยวข้องในสถานิติบัญญัติ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการออกกฎหมายและนโยบาย รวมถึงการอนุมัติงบประมาณขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

2. การสื่อสารกับองค์กรรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับท้องถิ่น เมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับชุมชนในระดับท้องถิ่น การสื่อสารกับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ขององค์กรบริหารท้องถิ่นถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการ เนื่องจากองค์กรรัฐมีบทบาทโดยตรงในการให้ความเห็นชอบเบื้องต้นการอนุมัติโครงการ หรือการออกใบอนุญาตและสัมปทานต่างๆ รวมถึงการทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานและการตรวจสอบธุรกิจต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังมีบทบาทในการกำหนดนโยบายบางส่วนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ

ธุรกิจท้องถิ่นได้ในระยะยาวอีกด้วย ในที่นี้จึงต้องให้ความสำคัญแก่การสื่อสารกับองค์กรรัฐในท้องถิ่นตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ เทศบาลหรือตำบล ไปจนถึงระดับหมู่บ้านอย่างจริงจัง

2.3.3.5 การสื่อสารกับลูกค้า

ลูกค้าถือเป็นกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงต่อองค์กร เป็นผู้ทำให้องค์กรมีรายได้และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่ต่อไป ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า กระตุ้นให้เกิดความต้องการใช้สินค้าและบริการ และเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ผลิตและลูกค้า จึงจะทำให้ลูกค้าชื่นชอบสินค้าหรือบริการขององค์กร (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2550)

วิธีการสื่อสารและกิจกรรมของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า มีดังนี้

1. การเชื่อมโยง องค์กรที่เป็นผู้ผลิตสินค้าขนาดใหญ่และมีลูกค้าเป็นผู้จำหน่ายสินค้าหรือที่เรียกว่า Business-to Business (B to B) อาจบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยเชื่อมลูกค้าเป็นระยะเพราะจะทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่องค์กรให้ความสำคัญกับเขา ในระหว่างการเชื่อมโยงพนักงานอาจคุยเพื่อรับทราบปัญหาต่างๆ และบางครั้งก็มีเอกสารหรือสิ่งของมอบให้ เช่น แผ่นโฆษณาสินค้าแบบใหม่

2. การให้ข้อมูล องค์กรสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล ไปรษณีย์ โทรศัพท์ และสื่อออนไลน์

3. การจัดกิจกรรมทางการตลาด กิจกรรมนี้ทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้จักสินค้า บริการและตราสินค้าขององค์กร กลุ่มเป้าหมายมีโอกาสสัมผัสตัวสินค้า บางครั้งก็เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายทดลองใช้สินค้า

4. การให้ความรู้ทางวิชาการ องค์กรหลายแห่งรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายนำเข้าและส่งออกสินค้าไปยังประเทศใดประเทศหนึ่งหรือผลกระทบจากการเปิดเสรีในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งบริษัทในประเทศไทยอาจได้รับผลกระทบ การจัดกิจกรรมเหล่านี้ นอกจากจะทำให้ลูกค้าที่เป็นสมาชิกขององค์กรมีความรู้ทันสมัยแล้ว ยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความเอาใจใส่และหมั่นดูแลลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

5. การสร้างชุมชนลูกค้า เป็นการเปิดพื้นที่ให้ลูกค้าแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันผ่านระบบออนไลน์ การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้สินค้าและบริการ ข้อมูลเหล่านี้มีส่วนทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ เพราะมีลูกค้ารายอื่นช่วยยืนยันคุณภาพของสินค้าและบริการ ขณะเดียวกันสามารถตรวจสอบพฤติกรรมการใช้ของลูกค้าซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายจริงขององค์กรได้

การสร้างชุมชนลูกค้ายังสอดคล้องกับการสร้างเครือข่ายลูกค้าจากหนังสือเรื่อง The Network Is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age ซึ่ง Rogers (2011) มีมุมมอง

ว่า ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่เกี่ยวกับลูกค้า เพราะปัจจุบันเป็นยุคของเครือข่ายลูกค้า ซึ่งมีพลังและมีอิทธิพลต่อลูกค้าบุคคลอื่นๆ โดยการวางกลยุทธ์เครือข่ายลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรด้านต่างๆ เช่น การมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ความผูกพันในแบรนด์ ประหยัดต้นทุนในการทำประชาสัมพันธ์ และทำให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปากภายในเครือข่ายลูกค้า ด้วยกันเอง โดยกลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายลูกค้ามี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้ง่าย รวดเร็ว และทุกที่ทุกเวลา ซึ่งการสื่อสารออนไลน์จะเข้ามามีบทบาทอย่างยิ่งในการเชื่อมต่อกับลูกค้า

2. การผลิตเนื้อหาที่มีคุณค่าและน่าสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้า โดยต้องสร้างเนื้อหาที่อยู่ในความสนใจในขณะนั้นๆ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้า

3. มีข้อเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เครือข่ายลูกค้าไม่ได้มองหาประสบการณ์ที่เหมือนคนอื่น หรือสินค้าที่ผลิตแบบครั้งละจำนวนมาก แต่ลูกค้าต้องการสินค้าและบริการ หรือเนื้อหาที่เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของเขาโดยเฉพาะ โดยบริษัทสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง อันจะช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากขึ้น

4. การเป็นส่วนหนึ่งในการสนทนาของลูกค้า เพราะการแชร์ไอเดียและความคิดเห็นของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดียเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการรับรู้แบรนด์ องค์กรจึงต้องสร้างช่องทางสื่อสารของตัวเอง เพื่อให้ลูกค้ามาแสดงความคิดเห็น ขณะเดียวกัน องค์กรก็ใช้ช่องทางสื่อสารดังกล่าวในการไปสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อีกทางหนึ่ง

5. เชิญชวนลูกค้าเข้ามาช่วยสนับสนุนธุรกิจ ด้วยความร่วมมือต่างๆ ทั้งแบบ Passive Contribution และ Active Contribution ผ่านการเป็นส่วนหนึ่งของโครงการต่างๆ ที่บริษัทจัดทำขึ้น

6. การจัดกิจกรรมนันทนาการ องค์กรบางแห่งมีสมาชิกจำนวนมากอาจรักษาความสัมพันธ์กับสมาชิกในฐานะลูกค้าด้วยการใช้กิจกรรม บริษัทที่เป็นสมาชิกขององค์กรจะได้รับสิทธิพิเศษ เช่น ได้รับราคาพิเศษ ได้รับของสมนาคุณ และได้รับข้อมูลก่อนบุคคลอื่น

2.3.3.6 การสื่อสารกับสื่อมวลชน

สื่อมวลชนมีส่วนในการสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร ในขณะเดียวกันก็มีอำนาจในการลดความสำคัญขององค์กร ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรต้นคลอนได้ โดยสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนในทุกแขนง ทั้งนี้ เพราะสื่อมวลชนเป็นช่องทางสำคัญในการประชาสัมพันธ์ข่าวขององค์กรไปยังประชาชนได้รับทราบ

วิธีการสื่อสารและกิจกรรมของสื่อมวลชนสัมพันธ์

1. การส่งข่าว องค์กรสามารถส่งข่าวได้หลายรูปแบบ เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ ภาพข่าวประชาสัมพันธ์ และข่าวย่อหรือปฏิทินข่าว

2. การแถลงข่าว เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งผ่านสื่อมวลชนไปยังผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือสาธารณชน การแถลงข่าวเกิดขึ้นได้ทั้งในเวลาปกติและในเวลาที่ยกเว้นกิจวัตร ทั้งนี้ การแถลงข่าวมีความสำคัญพื้นฐานคือ เป็นช่องทางเผยแพร่ข่าวขององค์กร เช่น ผลประกอบการขององค์กร กิจกรรมที่องค์กรทำไปหรือวางแผนว่าจะทำ ส่งผลให้องค์กรเป็นที่รู้จักในกลุ่มประชาชน

3. การจัดสื่อมวลชนสัญจร เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อพาสื่อมวลชนไปยังสถานที่ที่องค์กรต้องการให้สื่อมวลชนทราบรายละเอียดเฉพาะมากขึ้น และนำข้อมูลที่ได้รับการเข้าร่วมกิจกรรมไปนำเสนอเป็นข่าว เช่น การพาสื่อมวลชนเยี่ยมชมโรงงานอุตสาหกรรม โดยโรงงานอุตสาหกรรมบางแห่งถูกกล่าวหาว่าเป็นต้นเหตุทำให้เกิดมลพิษ น้ำเสีย ทำให้ระบบนิเวศไม่สมดุล หรือการวางท่อก๊าซขององค์กรทำให้สัตว์ป่าได้รับผลกระทบ ชาวบ้านได้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติได้น้อยลง

เมื่อสื่อมวลชนเข้าร่วมกิจกรรมสื่อมวลชนสัญจร สื่อมวลชนจะได้รับข้อมูลเชิงลึก และสิ่งสำคัญ คือ สื่อมวลชนมีโอกาสถามคำถามที่คนและประชาชนสงสัย การตอบคำถามทำให้ผู้ถูกกล่าวหาหรือผู้ตกเป็นจำเลยสังคมมีโอกาสให้ข้อมูลและเป็นการแสดงให้เห็นว่าสังคมยังรับฟังและให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

4. การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้แก่สื่อมวลชน วัตถุประสงค์ของการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ให้แก่สื่อมวลชนมีหลายประการ เช่น เป็นการขอบคุณสื่อมวลชนในการเผยแพร่ข่าวองค์กร เป็นการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสื่อมวลชน และเป็นวิธีการบอกบางอย่างแก่สื่อมวลชน โดยในการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์มีข้อพึงระวังคือ สื่อมวลชนอาจไม่มาร่วมหากเป็นงานที่มีแต่ความบันเทิง ดังนั้น ต้องหาสาระมาเป็นองค์ประกอบในการจัดงาน ด้วยการจัดงานพร้อมกับการให้ข้อมูลขององค์กร

5. การจัดงานสัมมนาสื่อมวลชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สื่อมวลชนใกล้ชิดองค์กรมากขึ้น ซึ่งในระหว่างการสัมมนา ผู้บริหารองค์กรนำเสนอเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรให้ผู้สื่อข่าวฟัง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่องค์กรต้องระวังคือ ประเด็นหรือเรื่องที่ยกขึ้นมาน่าเป็นหัวข้อการสัมมนาต้องเป็นสิ่งที่ประชาชนและสังคมมีความเป็นข่าว มีผลกระทบกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และหากมีประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ของสังคมก็จะยิ่งเป็นผลดี

6. การเยี่ยมสื่อมวลชนและแสดงความยินดี การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนที่คนไทยนิยมอีกอย่าง คือ การระลึกถึงวันสำคัญต่างๆ ของสื่อมวลชน เช่น วันเกิดหรือวันสถาปนาสำนักงาน วันครบรอบการก่อตั้งหรือวันคล้ายวันเกิดสำนักงาน วันขึ้นปีใหม่ เป็นต้น โดยการเยี่ยมสื่อมวลชนในโอกาสเหล่านี้ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีตามมา

2.3.3.7 การสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบ

Nowak (2012) เขียนบทความถึงขั้นตอนในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป้อนวัตถุดิบสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยมีการจัดการรายชื่อของผู้ป้อนวัตถุดิบอย่างเป็นระบบ เช่น การเก็บรายชื่อกลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบไว้ในอีเมลเพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร

2. องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะจะเชื่อมโยงกับแนวทางการทำงาน และการได้มาซึ่งผลผลิตที่ดี

3. สร้างความยอมรับตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมถึงภายในองค์กร โดยอาจจะมีการจัดตั้งทีมงานที่ประสานงานร่วมกับฝ่ายการตลาดในการสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับคุณภาพ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรออกสู่สาธารณะ

4. ให้คำแนะนำกับผู้ป้อนวัตถุดิบถึงระบบการจัดการ เพื่อให้พวกเขาเกิดความมั่นใจว่าระบบที่ดำเนินการอยู่สามารถก่อประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อย่างการจัดการกับข้อมูลที่ซ้ำซ้อน ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและประหยัดเงิน

5. ให้ข้อมูลกับผู้ป้อนวัตถุดิบถึงความต้องการขององค์กร เพื่อนำไปคู่เป้าหมายเดียวกัน

6. ปฏิบัติกับทุกผู้ป้อนวัตถุดิบอย่างเท่าเทียมกัน

Aromäki (2011) ได้ให้กลยุทธ์และเทคนิคระดับการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบไว้ว่ามีอยู่ 5 ประการ ดังนี้

1. พบปะกับผู้ป้อนวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้ให้ข้อมูลใหม่ๆ กับผู้ป้อนวัตถุดิบ ขณะเดียวกัน บริษัทอาจได้รับทราบข้อมูลใหม่ๆ อย่างทางด้านเทคโนโลยีหรือเคล็ดลับต่างๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรได้

2. สอบถามเกี่ยวกับแผนการพัฒนา เพื่อบริษัทได้นำแผนการพัฒนาดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และองค์กรได้ประโยชน์

3. เปิดเผยแผนธุรกิจขององค์กรให้ผู้ป้อนวัตถุดิบรายสำคัญได้รับทราบ เพื่อให้ผู้ป้อนวัตถุดิบได้ลำดับขั้นตอนถึงสิ่งที่ควรทำและรู้ว่าอะไรที่สำคัญสำหรับองค์กร จะได้ทำงานป้อนได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

4. เปิดเผยแผนการพัฒนา สิ่งนี้สำคัญสำหรับผู้ป้อนวัตถุดิบที่จะได้ทราบว่าองค์กรมีแผนการพัฒนาระยะยาวอย่างไร ซึ่งผู้ป้อนวัตถุดิบจะได้นำเสนอและพัฒนาการบริการและเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาขององค์กร

5. บอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ส่งถึงองค์กรจะไม่เกิดข้อผิดพลาด หากองค์กรมีการให้รายละเอียดถึงความต้องการในวัตถุประสงค์ที่ถูกต้องและชัดเจน

นอกจากนั้น Aromäki (2011) ยังได้กล่าวถึงแนวทางการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบอีกว่า องค์กรต้องบอกเกี่ยวกับโครงการและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้ป้อนวัตถุดิบมีเวลา สำหรับการจัดการและจัดหาวัตถุดิบ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่ผู้ป้อนวัตถุดิบยอมรับและนิยมใช้ ขณะเดียวกันควรมีการฝึกอบรมและนัดพบปะกับพนักงานของผู้ป้อนวัตถุดิบ เพื่อจะได้ทราบถึง ลักษณะการทำงานของพวกเขา ซึ่งง่ายต่อการทำงานร่วมกันในอนาคต

2.3.3.8 การสื่อสารกับสถาบันสินเชื่อ

สถาบันสินเชื่อเป็นแหล่งกู้ยืมเงินของบริษัทเพื่อนำมาใช้ในการการลงทุนด้านธุรกิจ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นเจ้าหนี้ขององค์กร โดย Exforsys Inc. (2015) บริษัทที่ปรึกษาและฝึกอบรมได้ กล่าวถึงสถาบันสินเชื่อว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการจ่ายเงิน เพื่อซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบของบริษัทเป็นลักษณะการซื้อเชื่อจากผู้ป้อนวัตถุดิบ โดยเงินที่นำมาซื้อ นั้นอาจมาจากการกู้เงินจากสถาบันการเงินหรือสถาบันสินเชื่อ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือการ จ่ายเงินกับสถาบันการเงินมีความเชื่อมโยงกับการซื้อและการได้มากซึ่งวัตถุดิบที่ตรงเวลาจากผู้ป้อน วัตถุดิบ เพื่อกระบวนการผลิตจะได้ไม่สะดุด ดังนั้น แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการติดต่อหรือสื่อสาร กับสถาบันสินเชื่อคือ การชำระเงินตรงเวลาตามข้อตกลงและเงื่อนไขที่วางไว้

ทั้งนั้น เจ้าหนี้ นับเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มี แผนการสื่อสารกับเจ้าหนี้ที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจมีกิจกรรมการสื่อสารอื่นเสริมเข้ามา อาทิ แนว ทางการสื่อสารกับเจ้าหนี้ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (2556, น.124) วางไว้ว่า จะ ปฏิบัติตามเงื่อนไขการกู้ยืมเงินตามข้อตกลง และหน้าที่ที่พึงมีต่อเจ้าหนี้ เช่น เจ้าหนี้ทางธุรกิจ และ เจ้าหนี้ทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังจัดให้มีโครงการต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับ เจ้าหนี้ อาทิ กิจกรรมหุ้นกู้สัมพันธ์

สำหรับบริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (2556, น.150) มีการวาง แนวทางปฏิบัติไว้ว่า บริษัทจะปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลง พันธะสัญญาที่มีต่อเจ้าหนี้การค้า และ เจ้าหนี้สถาบันการเงินทุกรายอย่างเคร่งครัด ตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญา มีความรับผิดชอบ และโปร่งใส ไม่ปกปิดข้อมูล หรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถ ปฏิบัติตามเงื่อนไข ทางบริษัทจะแจ้งเจ้าหนี้ทันที เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน และมุ่งเน้นใน เรื่องการเปิดเผยสารสนเทศต่อผู้ถือหุ้นและผู้และเจ้าหนี้อื่นๆ

อย่างไรก็ดี การสื่อสารองค์กรยังครอบคลุมถึงการสื่อสารภายในองค์กร โดยการสื่อสาร ภายในองค์กรคือการสื่อสารกับพนักงาน ซึ่งมีรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างจากการสื่อสารภายนอก

องค์กรอย่างการสื่อสารกับลูกค้า นักลงทุน กระนั้น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างอีเมลล์ บล็อก ส่งผลให้สาร (Message) ที่ส่งถึงพนักงานไม่ได้เป็นมีความเป็นภายในองค์กรอีกแล้ว เทคโนโลยีใหม่ทำให้เส้นแบ่งระหว่างการสื่อสารภายในและภายนอกไม่ชัดเจน ปัจจุบันพนักงานสามารถกระจายข้อมูลของเขาเกี่ยวกับองค์กรผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ ซึ่งบางครั้งก็ปราศจากการคัดกรองข่าวสารหรือควบคุมจากผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสารองค์กร (Cornelissen, 2008)

2.3.4 หน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร

คำว่าหน้าที่ที่มีความหมายเท่ากับคำว่าเป้าหมาย กล่าวคือ ในการพิจารณาว่าการสื่อสารมีหน้าที่อะไรนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ส่งสารมีเป้าหมายอะไรในการสื่อสารนั้น โดยหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรมีดังนี้ (Champoux อ้างถึงใน ฌักส์สุดา วิจิตรจามรี, 2558)

1. การแบ่งปันข้อมูล (Share Information) การสื่อสารช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การถ่ายทอดข้อมูลด้านพันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย ภาระงาน ผลประกอบการ ไปยังสมาชิกในองค์กร ซึ่งบางองค์กรได้ส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูลและความรู้กันระหว่างสมาชิก โดยการจัดอภิปราย การสัมมนา หรือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่อย่างบล็อกในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Provide Performance Feedback) การติดต่อสื่อสารทำให้บุคลากรทราบว่าคุณภาพในการปฏิบัติงานของพวกเขาตอบสนองความต้องการขององค์กรและตรงกับความต้องการของผู้บริหารหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับช่วยลดความไม่แน่ใจของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนการเรียนรู้งาน เพราะพนักงานอาจไม่แน่ใจว่าผลงานดีหรือถูกต้องหรือไม่ และไม่ทราบจุดที่ยังต้องแก้ไขปรับปรุง การให้ข้อมูลย้อนกลับอาจทำได้ด้วยการสื่อสารแบบใช้วาจาและได้เห็นหน้าค่าตาระหว่างกัน หรืออาจให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. การประสานร่วมมือ (Coordinate) การสื่อสารช่วยในการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร และการจัดตั้งทีมหรือคณะทำงานที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่าย ทั้งยังเป็นการเปิดให้สมาชิกได้สื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่คนละหน่วยงานกันด้วย

4. การจูงใจ (Persuade) การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของผู้ส่งสาร หน้าที่ของการสื่อสารในการจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งเมื่อต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การนำระบบคุณภาพมาใช้ในองค์กร ผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามนโยบายคุณภาพ

5. การแสดงความรู้สึก (Express Emotion) บุคคลในองค์กรมักต้องการแสดงความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อภาระงาน หัวหน้างาน ปัญหาหรือความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนั้น การสื่อสารจึงมีความสำคัญในการทำให้สมาชิกในองค์กรแสดงความรู้สึกของตนเอง

6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovative Ideas or Things) องค์กรสมัยใหม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสื่อสารทำให้องค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจได้ เมื่อผู้บริหารได้ตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใหม่แล้วจะต้องสื่อสารการตัดสินใจนั้นไปยังคนอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสกับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจะช่วยให้พนักงานยอมรับได้มากขึ้น

2.3.5 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กร

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) ระบุว่า การสื่อสารในองค์กรนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร รวมถึงจะช่วยพัฒนาสินค้าหรือความคิดเห็นใหม่ในองค์กร โดยการระดมความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารยังช่วยให้พนักงานมีความสามัคคีในการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และเพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ครอบคลุมถึงการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก หากมีการเลือกใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กร โดยสื่อที่ใช้ในการสื่อสารในองค์กรแบ่งออกเป็น

2.3.5.1 สื่อบุคคล เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพราะคู่สนทนาสามารถเห็นหน้ากัน อีกทั้งต้องใช้วงจรรายและอวัยวะภาษาในเวลาเดียวกัน ซึ่งการสื่อสารระหว่างบุคคลยังเปิดโอกาสให้ผู้สื่อสารมีปฏิริยาตอบโต้กันได้โดยตรงในเวลาทีรวดเร็วจนอาจกล่าวได้ว่า สื่อระหว่างบุคคลสามารถเป็นทั้งสื่อที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีหรือไม่ดีระหว่างกันได้ สำหรับการสื่อสารในองค์กรโดยอาศัยสื่อระหว่างบุคคลสามารถอธิบายในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

1. การสนทนาแบบเผชิญหน้า ผู้บังคับบัญชาจะใช้การสนทนาแบบเผชิญหน้าในการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่สนทนา และเป็นการสื่อสารที่คู่สนทนาสามารถรับรู้ปฏิริยาหรือผลสะท้อนกลับของคู่สนทนาได้

การสื่อสารแบบเผชิญหน้านั้นนับว่ามีความสำคัญต่อที่ทำงานแม้การดำเนินชีวิตในปัจจุบันจะรยล้อมไปด้วยดิจิทัล อันหมายรวมถึงการสื่อสาร ซึ่งเทคโนโลยีได้พัฒนาให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้หลายองค์กรเล็งถึงความสำคัญของการสื่อสารแบบเผชิญหน้า อย่างไรก็ดี การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้จะต้องให้ความสำคัญถึงการสื่อสาร

ระหว่างบุคคล เพราะแม้การสื่อสารผ่านช่องทางดิจิทัลจะสามารถทำได้ง่ายและเร็วกว่า แต่การสื่อสารแบบเผชิญหน้ายังคงเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และมีพลังอย่างมากต่อการทำให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล

ทั้งนั้น การสื่อสารระหว่างกันแบบตัวต่อตัวทำให้ได้เห็นถึงบุคลิกลักษณะ อารมณ์ความรู้สึก และปฏิกิริยาโต้ตอบ ซึ่งจะช่วยสร้างให้การสื่อสารนั้นๆ มีความหมายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความจงรักภักดี โดยความสัมพันธ์ที่ดีมักเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า นอกจากนี้ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าจะช่วยลดการตีความผิดพลาดหรือความเข้าใจผิด ทำให้ภาระงานสามารถเสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกัน ยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความสร้างสรรค์ในองค์กร เพราะทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (“Why is Face-to-Face Communication in the Workplace Important?”, n.d.)

สอดคล้องกับมุมมองของ Green (2017) ซึ่งระบุว่า ถึงแม้ทุกวันนี้เทคโนโลยีจะทำให้สามารถสื่อสารได้ทุกที่ทุกเวลา แต่ในโลกธุรกิจนั้น การสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการส่งและรับข้อมูล ทั้งนี้ การสื่อสารแบบเผชิญหน้าในองค์กรขนาดใหญ่อาจทำได้ยาก เพราะมีโครงสร้างบริษัทค่อนข้างซับซ้อนและแบ่งเป็นหลายฝ่าย ข้อมูลต้องถูกส่งผ่านตามลำดับชั้น ทำให้กระบวนการส่งข้อมูลค่อนข้างช้า อีกทั้งก่อให้เกิดการตีความผิดพลาดหรือความเข้าใจผิดได้ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็กที่ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการประชุมใหญ่ของบริษัทที่พนักงานทุกคนมาเข้าร่วม หรือการประชุมกลุ่มเล็ก อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจขนาดเล็กไม่ควรสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ อย่างอีเมล โซเชียลมีเดีย หรืออินเทอร์เน็ต เพียงแต่ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าที่ผู้นำองค์กรสามารถสร้างพนักงานให้รู้สึกผูกพันและเข้าถึงภารกิจ/เป้าหมายขององค์กรได้

2. การสนทนาทางโทรศัพท์ มักใช้ในกรณีเร่งด่วนหรืออยู่ไกลกัน ทำให้ต้องอาศัยโทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารประเภทนี้จำเป็นต้องระมัดระวังคำพูด เพราะไม่สามารถสังเกตเห็นสีหน้าหรืออากัปกิริยาของอีกฝ่ายได้

3. การสัมภาษณ์ ยกตัวอย่างการสัมภาษณ์รับพนักงานเพื่อรับเข้าทำงานในองค์กร การสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน หรือการสัมภาษณ์เพื่อรับฟังข้อร้องเรียนของพนักงาน เป็นต้น

4. การประชุม มีทั้งการประชุมที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นการประชุมที่มีวัตถุประสงค์และวาระการประชุมที่แน่นอนและเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายกำหนดวาระการ

ประชุมเอง บรรยากาศของการประชุมค่อนข้างจริงจัง และการประชุมแบบไม่เป็นทางการ เป็นการประชุมเพื่อสร้างความสามัคคีกันระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร โดยมี การเปิดรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องได้ดีกว่าประเภทแรก การประชุมประเภทนี้มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางที่ผู้บริหารและลูกน้องสามารถแสดงทัศนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้

5. การจัดระบบการให้คำปรึกษาหารือ เป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีปัญหาเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวได้มีโอกาสขอคำปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่จะมีในองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการประสิทธิภาพสูงจากพนักงาน

6. การจัดอบรมพนักงานใหม่ เป็นอีกรูปแบบที่องค์กรให้ความช่วยเหลือพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ให้เข้าใจระบบการทำงานและการประเมินผลการทำงานขององค์กร รวมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับพนักงานใหม่ ซึ่งการอบรมพนักงานใหม่จะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่ได้ง่ายขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานนั้นด้วย

2.3.5.2 สื่อสิ่งพิมพ์ การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ในการสื่อสารองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น จดหมาย วารสารภายใน บันทึกรวบรวมความจำ รายงานประจำปี โปสเตอร์ ใบปลิว แผ่นพับ จุลสาร สมุดแจ้งรายการสินค้า เป็นต้น

2.3.5.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเพราะให้ข่าวสารอย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น เสียงตามสาย วิทยุโอบ เป็นต้น นอกจากนี้ มีการติดต่อ สื่อสารภายในผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า Intranet หรือการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ LANs หรือ WANs

2.3.5.4 สื่อมวลชน การติดต่อโดยสื่อมวลชน เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร โดยเป็นลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลภายในและนอกองค์กรในรูปแบบของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์หรือการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารผ่านสื่อมวลชนมีเป้าหมายเพื่อกระจายข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายจำนวนมากในเวลาเดียวกัน

2.3.5.5 สื่อสังคมออนไลน์ ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารส่งผลให้เกิดนวัตกรรมสื่อสารรูปแบบใหม่อย่างสังคมออนไลน์ โดยปัจจุบันมีการใช้สื่อนี้ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา หรือการกระจายข่าวสารที่สำคัญขององค์กรผ่านเฟซบุ๊กหรือทวิตเตอร์

2.3.6 โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยเป็นช่องทางและนำไปสู่การรับรู้ นโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (ณัฐสุดา วิจิตรจามรี, 2558)

2.3.6.1 การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เกิดขึ้นตามช่องทางข่าวสารที่เป็นทางการหรือตามโครงสร้างขององค์กร ในหลายองค์กรมีการระบุนโยบายการสื่อสารที่เป็นทางการไว้ในคู่มือนโยบาย และแผนผังองค์กร โดยการสื่อสารที่เป็นทางการมีทิศทางทางการไหลของข่าวสาร 4 รูปแบบ คือ

1) การสื่อสารแนวดิ่ง (Downward Communication) เป็นการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บริหารลงไปยังผู้ปฏิบัติการ โดยอาจเป็นการถ่ายทอดคำสั่ง นโยบาย เป้าหมาย และกฎระเบียบจากผู้บริหารไปสู่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติ

1.1) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแนวดิ่งมี 5 ประเภท

1.1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับคำสั่งงาน (Job Instructions) ข้อมูลนี้ระบุถึงงานที่พนักงานต้องทำและวิธีการทำงานนั้น ตลอดจนผลงานที่ควรได้รับจากการทำงาน รูปแบบการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน แบบแสดงลักษณะงาน การอบรมทักษะการทำงาน

1.1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลในการทำงาน (Job Rationales) ข้อมูลนี้อธิบายให้พนักงานทราบว่างานของแต่ละคนสัมพันธ์กับงานและตำแหน่งอื่นอย่างไร งานที่ทำจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของงานในความรู้สึกชอบของตนเอง

1.1.3) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน (Procedure and Practices) เกี่ยวข้องกับนโยบาย กฎหรือระเบียบวินัย และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เช่น เวลาทำงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การลาป่วย สุขภาพและความปลอดภัย

1.1.4) ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินพนักงาน (Appraisals of Performance) เป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทราบเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน

1.1.5) ข้อมูลเกี่ยวกับอุดมการณ์ขององค์กร (Organizational Ideology) เป็นข้อมูลที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์กร โดยเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียง และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้พนักงานทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

1.2) วิธีการสื่อสารแนวดิ่ง

การสื่อสารแนวดิ่งในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ การสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) ได้แก่ การพูดคุยแบบเห็นหน้าค่าตากัน การประชุมกลุ่ม รวมถึงการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น ระบบเสียงตามสายในองค์กร และการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (Written

Communication) ได้แก่ บันทึกข้อความ รายงาน คู่มือปฏิบัติงาน ป้ายประกาศ จดหมายข่าวภายใน จดหมายเวียน วารสาร เป็นต้น

การสื่อสารด้วยวาจามีข้อได้เปรียบเรื่องความรวดเร็วและการสื่อสารโดยตรง ส่วนข้อด้อยคือการบิดเบือนและตัดทอนเนื้อหาสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน จนกว่าจะถึงจุดหมายปลายทาง ผู้รับสารในแต่ละขั้นตอนกลั่นกรองประเด็นสำคัญตามการรับรู้ของตนเอง และถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสารลำดับถัดไปโดยตัดรายละเอียดบางอย่างออก ส่วนการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรมีความเป็นทางการและความคงทนถาวรมากกว่า เก็บเป็นหลักฐานได้ ข้อด้อยคือความล่าช้าและความไม่เป็นส่วนตัวของการสื่อสาร และหากบุคลากรได้รับบันทึกข้อความหรือเอกสารในรูปแบบอื่นจำนวนมาก บุคลากรมักไม่มีเวลาหรือไม่สนใจอ่านเอกสารทั้งหมด

1.3) ปัญหาของการสื่อสารแนวดิ่ง

1.3.1) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรมากเกินไปทำให้ขาดความเป็นกันเองกับพนักงาน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาห่างเหิน

1.3.2) พนักงานได้รับข้อมูลต่างๆ มากเกินไป เช่น หนังสือเวียน ประกาศ บันทึกข้อความ บางครั้งไม่มีเวลาอ่านเอกสารเหล่านั้น ทำให้ไม่ได้รับแจ้งข่าวสารที่ควรทราบ

1.3.3) ระยะเวลาการส่งข้อมูลไม่เหมาะสมอาจทำให้ข้อมูลตกหล่นหรือกระจายไม่ทั่วถึงบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เช่น การประชุมจัดในวันศุกร์ช่วงบ่าย แต่คำสั่งออกมาในช่วงเช้า

1.3.4) ข้อมูลผิดพลาดอันเกิดจากการกลั่นกรองจากบุคคลหลายระดับ และแต่ละคนมีการตีความข่าวสารแตกต่างกัน รวมถึงมีข้อจำกัดในการประมวลข้อมูลที่ได้รับ

2.) การสื่อสารแนวตั้ง (Upward Communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชา โดยเป็นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นวิธีการส่งเสริมการทำงาน และเป็นปัจจัยสำคัญในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยังผลต่อการเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.1) ข้อมูลที่ผู้บังคับบัญชาได้จากการสื่อสารแนวตั้ง

2.1.1) ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงาน ความสำเร็จของงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวันตลอดจนเป็นผู้ชำนาญงานในความรับผิดชอบ จึงมักรู้ปัญหาได้ดีทั้งปัญหาจากการปฏิบัติงาน ปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า

2.1.2) ข้อมูลเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

2.1.3) ข้อมูลย้อนกลับและการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อนโยบายองค์กรและข้อปฏิบัติงานขององค์กร

2.1.4) งานและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.1.5) ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าเกี่ยวกับงาน

2.2) วิธีการสื่อสารแนวตั้ง

วิธีที่ใช้ในการสื่อสารแนวตั้ง ได้แก่ ระบบการให้เสนอแนะ โดยอาจจัดทำกล่องรับคำแนะนำ การรายงานอย่างเป็นระบบ การสำรวจทัศนคติพนักงาน การประชุมพนักงาน บันทึกข้อความ การสัมภาษณ์พนักงาน โทรศัพท์ อีเมล และการแต่งตั้งผู้ตรวจการทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ รวมทั้งค้นหาทัศนคติของพนักงานเพื่อไปถ่ายทอดให้กับฝ่ายบริหาร ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสื่อสารแนวตั้งคือ บรรยากาศการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจ ผู้ได้บังคับบัญชาจะกล้าแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา และการสื่อสารแนวตั้งจากพนักงานไปยังผู้บริหารจะไม่เกิดขึ้น ถ้าพนักงานมีความรู้สึกที่ผู้บริหารคอยแต่จะตำหนิติเตียนอย่างเดียวหรือเห็นว่าการร้องเรียนของพนักงานเป็นสิ่งที่ไร้สาระ

2.3) ปัญหาของการสื่อสารแนวตั้ง

2.3.1) ความแตกต่างทางสถานภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดคุยกับผู้บริหาร

2.3.2) พนักงานมีแนวโน้มที่จะปิดบังความคิดของตนเองต่อหัวหน้างาน เพราะเกรงว่าหากพูดความจริงออกไปอาจส่งผลเสียได้ในภายหลัง หรือพนักงานจะพูดในด้านดี พูดในสิ่งที่คิดว่าหัวหน้าอยากได้ยิน

2.3.3) พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจปัญหาของพวกเขา ไม่ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนหรือรายงานที่พนักงานเสนอขึ้นมา

2.3.4) พนักงานมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่มีเวลามากพอที่จะรับฟังปัญหาต่างๆ ของพนักงาน จึงไม่มีประโยชน์ที่จะพยายามสื่อสารไปยังผู้บังคับบัญชา

2.3.5) พนักงานขาดแรงจูงใจในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูล เพราะพนักงานไม่เห็นว่าคุณภาพของตัวเองจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน จึงไม่กระตือรือร้นที่จะส่งข้อมูลให้แก่ผู้บริหาร

2.3.6) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองเฉพาะข้อมูลที่เป็นด้านบวก หรือข้อมูลที่สอดคล้องกับนโยบาย และไม่ค่อยตอบสนองหรือแสดงความไม่พอใจต่อคำวิพากษ์วิจารณ์หรือข้อมูลด้านลบจากพนักงาน

3.) การสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์กร โดยปกติเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน และมีหน้าที่การทำงานในลักษณะเดียวกัน การสื่อสารแนวนอนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ การสื่อสารแนวนอนยังหมายถึงการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับใดระดับหนึ่งขององค์กรด้วย

3.1) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารแนวนอน

3.1.1) เพื่อประสานงาน เนื่องจากมีการแบ่งงานกันทำภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม การบรรลุเป้าหมายจึงต้องอาศัยการประสานงานระหว่างพนักงานและหน่วยงานภายในองค์กร

3.1.2) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น แผนงานและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างดีมาจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้มองปัญหาได้ในหลายมุมมองก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงานและกำหนดแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3) เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แนวทางปฏิบัติงาน หรือกฎระเบียบใหม่ในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น พนักงานมักต้องติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.1.4) เพื่อขจัดข้อขัดแย้ง การปฏิบัติงานย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้น อาจเป็นความขัดแย้งจากความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน หรือความเข้าใจผิด พนักงานจำเป็นต้องสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งลุกลามจนเป็นอุปสรรคในการทำงาน

3.2) วิธีการสื่อสารแนวนอน

3.2.1) การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรผ่านช่องทางต่างๆ เช่น บันทึกรายงาน ซึ่งมีความดีด้านการเก็บเป็นหลักฐาน แต่ไม่รวดเร็วเท่าการสนทนา และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่อย่างอีเมล

3.2.2) การประชุมกลุ่ม เช่น การประชุมกรรมการ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการประสานงาน การแลกเปลี่ยนความเห็น หรือการแก้ไขปัญหา

3.2.3) การสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน เช่น การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการในช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน หรือในช่วงเวลาทำกิจกรรมทางสังคม เช่น การเที่ยวพักผ่อน การออกกำลังกาย

3.2.4) การสนทนาทางโทรศัพท์ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและรวดเร็ว

3.2.5) การสื่อสารผ่านสื่อสมัยใหม่หรือสื่อสังคมที่มีลักษณะเป็นสื่อปฏิสัมพันธ์อย่างเฟซบุ๊ก หรือแอปพลิเคชันสมาร์ตโฟนอย่างไลน์ (Line)

3.3) ปัญหาของการสื่อสารแนวนอน

3.3.1) การขาดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามมากขึ้นในการติดต่อสื่อสาร บุคคลมักติดต่อสื่อสารเฉพาะกับคนที่เข้าถึงได้ง่าย ซึ่งทำงานใกล้ชิดกันหรือสื่อสารกันตามช่องทางการสื่อสารที่กำหนดไว้ชัดเจนแล้ว

3.3.2) การกั้นแบ่งระหว่างหน่วยงาน สมาชิกในองค์กรที่รับผิดชอบงานหรือกิจกรรมหนึ่งขององค์กรมักมองว่าการที่บุคคลจากหน่วยงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานของตนเป็นการรุกร้าเขตแดนของหน่วยงาน อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานมักเป็นไปในทิศทางแข่งขันกัน นอกจากนี้ การที่แต่ละหน่วยงานมีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือมีการใช้ศัพท์เฉพาะวงการที่แตกต่างกันก็เป็นข้อจำกัดในการสื่อสารแนวนอนระหว่างหน่วยงานด้วย

3.3.3) การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะการสื่อสารแนวนอนค่อนข้างมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน หากผู้ร่วมงานขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็ยากที่จะทำให้การสื่อสารแนวนอนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

4.) การสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ (Diagonal Communication) หมายถึง การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่อยู่คนละสายงานและอยู่ต่างระดับ เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายสื่อสารกับพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลเมื่อต้องการรับพนักงานในฝ่ายขาย

4.1) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ

4.1.1) ส่งเสริมการเปิดกว้างทางการสื่อสารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.1.2) เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานราบรื่นมากขึ้นเช่นเดียวกับการสื่อสารแนวนอน ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับการประสานงาน ช่วยลดปัญหาการแข่งขันกันเองภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยให้พนักงานตระหนักว่างานของตนเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวมขององค์กร

4.1.3) เพื่อให้องค์กรประหยัดเวลาและประหยัดเงิน เพราะไม่ต้องส่งข่าวสารขึ้นและลงตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาหลายชั้นตอน ซึ่งคำถามต่างๆ จะถูกตอบ ข้อมูลถูกแลกเปลี่ยน และปัญหาได้รับการแก้ไขตั้งแต่ระดับต้นๆ

4.2) ปัญหาของการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ

เมื่อใดก็ตามที่พนักงานสื่อสารข้ามลำดับชั้นในองค์กรก็จะเสี่ยงต่อการทำให้ผู้บังคับบัญชาและคนอื่นที่คิดว่าตนเองควรจะเกี่ยวข้องในการสื่อสารเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ดังนั้นการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับจึงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กร บางองค์กรผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารอาจไม่พอใจคนที่ข้ามหัวตนเองไปสื่อสารกับผู้บริหารในระดับสูงกว่า แต่บางองค์กรที่มีแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลและส่งเสริมการตัดสินใจในระดับล่างมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากองค์กรจะไม่ห้ามการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับแล้ว อาจยังมีการให้รางวัลด้วย อย่างไรก็ตาม พนักงานควรให้ข้อมูลแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารของตนเองอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างทางการสื่อสาร

2.3.6.2 การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ โดยเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลที่ถูกถ่ายทอดผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการไม่เพียงพอและมีความคลุมเครือ มักเป็นเรื่องลับเกี่ยวกับบุคคลหรือเหตุการณ์ที่ไม่ถูกสื่อสารตามช่องทางที่เป็นทางการ ซึ่งการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์กร

รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการคือ การสื่อสารแบบพวงองุ่น (Grapevine Communication) ซึ่งพวงองุ่นเป็นคำอุปมาอุปไมยถึงระบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นในสงครามกลางเมืองในสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 1860 เพื่ออธิบายถึงสายโทรเลขที่ถูกโยงระหว่างต้นไม้ต่างๆ โดยดูเหมือนพวงองุ่น คำนี้จึงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ข้อเท็จจริงประการหนึ่งคือ การสื่อสารแบบพวงองุ่นไม่สามารถถูกจัดหรือทำลายให้หมดไปจากองค์กรได้ ผู้บริหารจึงควรยอมรับและเข้าใจการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และหาวิธีที่จะใช้ประโยชน์จากลักษณะเด่นในการแพร่กระจายข่าวสารได้รวดเร็วของการสื่อสารแบบพวงองุ่น โดยอาจใช้ควบคู่กันกับการสื่อสารที่เป็นทางการตามความเหมาะสม

1. ลักษณะของการสื่อสารแบบพวงองุ่น

1.1 มักเป็นการสื่อสารแบบปากต่อปาก โดยอาจเริ่มต้นและสิ้นสุด ณ จุดใดจุดหนึ่งก็ได้ภายในองค์กร กล่าวคือ สามารถไหลได้ในทุกทิศทางภายในองค์กร

1.2 เป็นการสื่อสารที่ไม่มีข้อจำกัดด้านองค์กรหรือตำแหน่งงาน

1.3 การสื่อสารแบบพวงองุ่นทำให้ข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

1.4 ผู้มีส่วนร่วมในเครือข่ายพวงง่วนมักมีบทบาทหนึ่งจาก 3 บทบาท ได้แก่ ผู้เชื่อมโยง ซึ่งเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหนึ่งกับกลุ่มอื่นๆ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการที่ต้องติดต่อสื่อสารกับสมาชิกกลุ่มต่างๆ ในองค์กร อีกทั้งยังมีบทบาทผู้โดดเดี่ยว เป็นผู้อยู่ภายนอกกลุ่มหรือเครือข่าย เช่น นักวิทยาศาสตร์ที่มักทำงานอยู่แต่ในห้องทดลอง และบทบาทผู้ที่ไม่ส่งผ่านข้อมูลไปยังคนอื่นๆ

1.5 ยิ่งบุคคลได้รับทราบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็วมากเท่าใด ก็ยิ่งมีแนวโน้มมากขึ้นที่บุคคลนั้นจะถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นไปยังบุคคลอื่นๆ

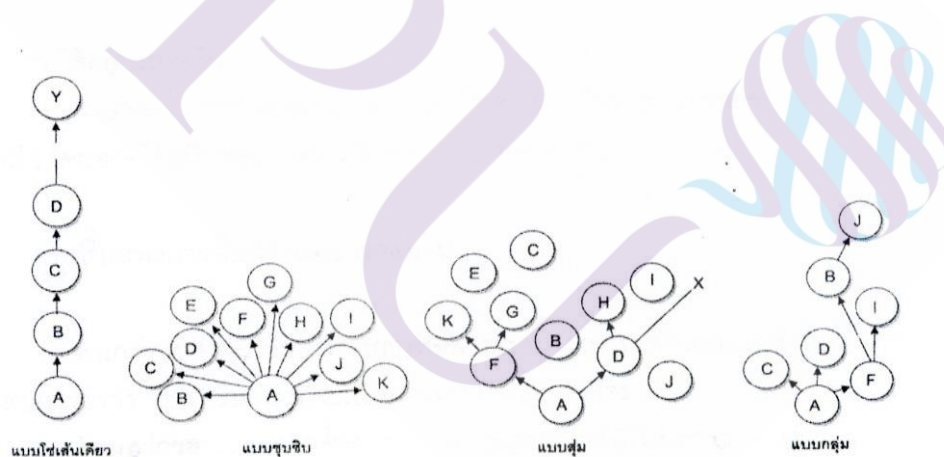
1.6 ถ้าข้อมูลข่าวสารนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสนใจ บุคคลนั้นมีแนวโน้มอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดข่าวสารนั้นไปยังผู้อื่น

1.7 โดยทั่วไปแล้วรายละเอียดของข่าวสารที่ถ่ายทอดผ่านเครือข่ายพวงง่วนมีความถูกต้องประมาณ 75-90% อย่างไรก็ตาม คนมักคิดว่าข่าวสารจากเครือข่ายพวงง่วนมักไม่ค่อยถูกต้อง เพราะข้อมูลที่ผิดพลาดจะมีสีสันน่าตื่นเต้นมากกว่าและส่งผลให้คนจดจำได้

1.8 ข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายพวงง่วนมักขาดความสมบูรณ์ ทำให้เกิดการตีความผิดแม้ว่ารายละเอียดจะมีความถูกต้องก็ตาม

2. รูปแบบของการสื่อสารแบบพวงง่วน

การสื่อสารแบบพวงง่วนมีการกระจายข่าวสาร 4 รูปแบบ



ภาพที่ 2.1 แสดงการกระจายข่าวสารของการสื่อสารแบบพวงง่วน

ที่มา: ฌักส์สุคา วิจิตรจามรี (2558, น.93)

2.1 รูปแบบโซ่เส้นเดียว (Single Strand) บุคคลหนึ่งบอกกล่าวข่าวสารไปยังอีกคน และผู้รับเผยแพร่ต่อไปยังอีกคน การกระจายข่าวสารมีลักษณะเป็นเส้นตรง

2.2 รูปแบบซุบซิบ (Gossip) บุคคลเดียวเผยแพร่ข่าวสารไปยังกลุ่มคนทั้งหมด

2.3 รูปแบบสุ่ม (Probability) แต่ละบุคคลเผยแพร่ข่าวสารไปยังคนอื่นโดยไม

เจาะจง

2.4 รูปแบบกลุ่ม (Cluster) บุคคลที่ได้รับข่าวสารเผยแพร่ข่าวสารไปยังกลุ่มคน และบางคนในกลุ่มกระจายข่าวต่อไปยังกลุ่มอื่น

2.3.7 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

ถ้าการสื่อสารทำให้บุคคลประสานความร่วมมือกันและทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของฝ่ายบริหาร ถือได้ว่าการสื่อสารทำหน้าที่ได้อย่างดี แต่การสื่อสารไม่ก่อให้เกิดผลใดๆ หรือส่งผลที่ผิดเพี้ยนไปจากความตั้งใจของผู้ส่งสารก็ถือได้ว่าการสื่อสารทำหน้าที่ล้มเหลว ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารทำหน้าที่ล้มเหลว และพยายามหาวิธีขจัดอุปสรรคเหล่านั้นเพื่อให้การสื่อสารทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กรมีดังนี้ (ณัฐสุดา วิจิตรจามรี, 2558)

1. ปัญหาที่เกิดจากภาษา (Semantic Problems) หน้าที่ล้มเหลวของการสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารตีความความเนื้อหาสาระแตกต่างไปจากความตั้งใจของผู้ส่งสาร ทำให้สองฝ่ายขาดความเข้าใจที่ตรงกัน ปัญหานี้เกิดจากการใช้ภาษาหรือคำที่มีความคลุมเครือหรือมีหลายความหมาย รวมถึงอาจเกิดขึ้นในบริบทการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีการดำเนินงานในระดับโลก

2. การบิดเบือนสาร (Message Distortion) แต่ละคนมีประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้การตีความหมายต่อสิ่งต่างๆ ที่พบเห็นแตกต่างกันด้วย ผู้ส่งสารและผู้รับสารอาจมีคุณลักษณะ อายุ พื้นฐานความเป็นมา ตำแหน่งงานในองค์กร และวัฒนธรรมแตกต่างกัน เป็นผลให้การตีความหมายสารแตกต่างกันไป ผู้รับสารสามารถบิดเบือนสารโดยการตั้งข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร ข้อสันนิษฐานนี้ทำให้ผู้รับสารตีความหมายสารและตอบสนองก่อนที่จะได้รับเนื้อหาสาระทั้งหมด ซึ่งสิ่งที่ผู้รับสารตีความและกระทำอาจไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารก็ได้

3. การกรองข้อมูลข่าวสาร (Filtration) บางครั้งผู้ส่งสารกรองหรือตัดเนื้อหาสาระบางอย่างออกทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทำให้ผู้รับสารตีความหมายสารผิดพลาด ผู้ส่งสารอาจตั้งใจตัดทอนข้อมูลข่าวสารบางอย่างออก เพราะเกรงกลัวปฏิกิริยาตอบกลับเชิงลบของผู้รับสาร หรือเห็นว่าผู้รับสารมีเวลาไม่มากพอที่จะรับข้อมูลทั้งหมด นอกจากนั้น บางครั้งผู้ส่งสารอาจกรองข้อมูลออกโดยไม่ตั้งใจถ้าเขาไม่เข้าใจปัญหาหรือประเด็นสำคัญที่ต้องการสื่อสาร การกรองข้อมูลทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้สารขาดความสมบูรณ์เพียงพอต่อการตีความและความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้รับสาร

4. เวลาในการส่งสาร (Message Timing) การส่งสารในเวลาที่เหมาะสมมากเกินไปทำให้ผู้รับสารมีเวลาไม่เพียงพอที่จะอ่านและตีความสารได้อย่างถี่ถ้วนและถูกต้อง อาจทำให้ตอบสนองหรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความตั้งใจของผู้ส่งสาร

5. ความเงียบงันในองค์กร (Organizational Silence) ความเงียบงันเป็นสถานการณ์ที่พนักงานไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเชื่อว่าความเห็นของตัวเองไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ หรือคิดว่าผู้บริหารไม่เคยเห็นความสำคัญ แยกไปกว่านั้นคือมองว่าการแสดงความคิดเห็นอาจส่งผลเสียต่อตัวเองได้

6. ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร (Status Relationship) สถานภาพสามารถสกัดกั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้ที่มีสถานภาพต่างระดับกัน เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นอุปสรรคต่อการไหลเวียนข่าวสารในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความเสมอภาค ลดการให้ความสำคัญกับระดับชั้นทางสถานภาพ รวมทั้งให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง พร้อมให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องและเปิดให้ลูกน้องเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานต้องการแสดงความคิดเห็นที่อาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

7. การเป็นเจ้าของข้อมูล (Information Ownership) หากองค์กรให้คุณค่ากับตำแหน่งหรือความรู้ของบุคคลมาก ใช้ความรู้และข้อมูลที่บุคคลากรมีเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแทนการให้คุณค่ากับความสำเร็จในการร่วมมือและประสานงาน จะทำให้เกิดการแสวงหาอำนาจซึ่งได้มาจากการเป็นเจ้าของข้อมูลสำคัญ กล่าวคือ ใครมีข้อมูลสำคัญมากก็จะเป็นผู้มีอำนาจ ทำให้หน่วยงานหรือพนักงานกักเก็บและหวงข้อมูล ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการประสานงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรสร้างความรู้สึกร่วมใจกับการทำงานเป็นทีม อธิบายให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กร รวมถึงส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

8. ระยะห่างทางกายภาพ (Physical Distance) โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นทางการบังคับบัญชาหลายระดับ ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ห่างกันมาก ข่าวสารจากต้นต่อแหล่งสารต้องถ่ายทอดผ่านหลายคนหลายขั้นตอนกว่าข่าวสารนั้นจะถึงผู้รับสารเป้าหมาย ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงมากที่ความหมายของข่าวสารจะถูกบิดเบือนไปหรือมีการถ่ายทอดข่าวสารผิด และข่าวสารที่ผู้รับสารคนสุดท้ายได้รับมักจะไม่ตรงกันกับข่าวสารจากแหล่งต้นสาร

9. การสื่อสารข้ามลำดับชั้น (Bypassing) การสื่อสารข้ามลำดับชั้นเป็นการสื่อสารที่ข้ามช่องทางหรือข้ามบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องได้รับทราบข่าวสารนั้นก่อน นับเป็นปัญหาหนึ่งของการสื่อสารในองค์กร หากองค์กรใดพบว่าลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชาสื่อสารข้ามตนเองไป จะต้อง

พิจารณาทบทวนว่าปัญหานี้เกิดขึ้นเพราะเหตุใด หรือมีปัญหาเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่ไม่สะดวก และต้องหาแนวทางป้องกันไม่ให้ปัญหาการสื่อสารข้ามลำดับชั้นนี้เกิดขึ้นซ้ำอีก

10. ความไม่สนใจของผู้บริหาร (Managerial Unconcern) ความไม่สนใจของผู้บริหารเห็นได้จากผู้บริหารไม่ถ่ายทอดข่าวสารที่จำเป็น เพราะสันนิษฐานเองว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบข่าวสารนั้นแล้ว หรือผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการติดต่อสื่อสาร และองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสาร 2 ทาง และการสื่อสาร 2 ทางในความคิดของผู้บริหารจำกัดอยู่เพียงการสื่อสารคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการถ่ายทอดข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเห็น โดยเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่สะดวกสำหรับทุกคน

11. การขาดการติดต่อสื่อสาร (Lack Communication) ความล้มเหลวในการสื่อสารเกิดขึ้นได้จากการขาดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารที่ขาดช่วงอาจมาจากความลึกลับของการจัดการและความซับซ้อนในโครงสร้าง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจทำได้ไม่ถนัด เพราะช่องทางการติดต่อสื่อสารมักจะมีผู้ใช้มาก เช่น สายโทรศัพท์ที่ไม่ว่างทุกคนยุ่งจนไม่มีเวลามาคุยกัน ซึ่งการขาดติดต่อสื่อสารยังอาจเกิดจากงานที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษหรืองานเฉพาะด้าน ทำให้แต่ละคนและแต่ละหน่วยงานทำงานที่รับผิดชอบได้โดยแทบจะไม่ได้ติดต่อสื่อสารและประสานงานกับคนอื่น

12. ภาระในการติดต่อสื่อสาร (Communication Load) หมายถึง ปริมาณและความซับซ้อนของช่องทางที่บุคคล หน่วยงาน ทีมงาน หรือองค์กรหนึ่งได้รับ โดยปริมาณข่าวสารคือข่าวสารที่ได้รับจากช่องทางต่างๆ ในองค์กร ส่วนความซับซ้อนของข่าวสารเป็นระดับความยากง่ายต่อความเข้าใจ หากข่าวสารมีความซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก จะทำให้ผู้รับสารจัดการข้อมูลข่าวสารได้ไม่ทันเวลา อุปสรรคการสื่อสารที่เกิดจากภาระในการติดต่อสื่อสารมี 2 ลักษณะ คือ ภาระการสื่อสารน้อยเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งถูกตัดขาดออกจากเครือข่ายการสื่อสารในองค์กร และภาระการสื่อสารหนักเกินไป โดยจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารในปริมาณที่มากเกินไป หรือข้อมูลข่าวสารมีความซับซ้อนมากจนเป็นปัญหาต่อการประมวลข้อมูล ทำให้ผู้รับสารให้ความสนใจกับข้อมูลแต่ละชิ้นน้อยหรืออ่านไม่ละเอียดถี่ถ้วนพอซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้

จากการศึกษาแนวคิดการสื่อสารองค์กร ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกบริษัท แครีโสม จำกัด โดยจะนำเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรและเครื่องมือการสื่อสารองค์กรมาวิเคราะห์ถึงวิธีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อีกทั้งนำเรื่องโครงสร้างการสื่อสารภายในองค์กรมา

วิเคราะห์การสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับพนักงาน โดยจะทำการศึกษาถึงทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสารและช่องทางการสื่อสารเป็นสำคัญ

2.4 แนวคิดการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing)

2.4.1 คำจำกัดความของการตลาดเพื่อสังคม

French, Merritt, and Reynolds (2011) ผู้เขียนหนังสือ Social Marketing Casebook ระบุว่า เมื่อปี 1971 Kotler และ Zaltman ตีพิมพ์บทความวิชาการเรื่อง Social Marketing: An Approach to Planned Social Change และได้มีการกล่าวถึงการตลาดเพื่อสังคมเป็นครั้งแรก อย่างไรก็ตาม แท้จริงแล้วแนวคิดการตลาดเพื่อสังคมถูกนำมาปรับใช้ตั้งแต่เมื่อปี 1960 ในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งคำจำกัดความของการตลาดเพื่อสังคมถูกพัฒนามาตามลำดับ โดยในหนังสือ Social Marketing Casebook มีการกล่าวถึง ดังนี้

ในปี 1989 Kotler และ Roberto ให้คำจำกัดความว่า การตลาดเพื่อสังคมเป็น โปรแกรมการดำเนินงานที่ส่งเสริมพฤติกรรมอย่างเต็มใจของกลุ่มเป้าหมาย ด้วยการนำเสนอผลประโยชน์ที่พวกเขาต้องการ ลดอุปสรรคในสิ่งที่ยกแก่วง และใช้การโน้มน้าวใจในการกระตุ้นให้พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมที่จัดขึ้น

ต่อมาในปี 1995 Andreasen ให้คำจำกัดความว่า การตลาดเพื่อสังคมคือ การประยุกต์แนวคิดการตลาดเชิงธุรกิจมาใช้ในการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติการ และการประเมินผล โปรแกรมที่จัดขึ้น เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมอย่างเต็มใจของกลุ่มเป้าหมาย อันนำไปสู่การพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่และสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น

นอกจากนั้น ในปี 2002 Kotler et al. ให้คำจำกัดความว่า การตลาดเพื่อสังคมเป็นการใช้หลักการและเทคนิคทางการตลาดเพื่อสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายให้เกิดการยอมรับอย่างเต็มใจ ปฏิเสธ ปรับเปลี่ยน หรือเลิกพฤติกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน กลุ่ม หรือสังคมโดยรวม

ทั้งนี้ ถ้าจะมองในแง่ของการบริหารการตลาดเพื่อสังคม ย่อมต้องพัฒนามาจากการบริหารการตลาดโดยปกติ ประกอบด้วย ความต้องการ ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้ที่มีแนวโน้มเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการพิจารณาสิ่งเหล่านี้จะทำให้ทราบข้อมูลเพื่อนำมาช่วยวางแผนสินค้าให้เป็นที่ต้องการและสามารถขายได้ พร้อมทั้งมีแนวทางส่งเสริมและขายสินค้าให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากแนวคิดการบริหารเช่นนี้ การบริหารการตลาดเพื่อสังคมจึงผ่านเข้าสู่กระบวนการที่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนกิจกรรม การนำมาใช้โดยขึ้นกับสังคมหรือประเทศนั้นๆ รวมถึงมีการวัดผลและการดูการตอบกลับ หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารการตลาดเพื่อสังคมเป็นการนำ

ความคิดการบริหารการตลาดและเทคนิคทุกอย่างมาใช้เพื่อประโยชน์ของสังคม แทนการค้าขายในแง่มุมมองธุรกิจ (Fox and Kotler อ้างถึงใน พรทิพย์ สัมปต์ตะวานิช, 2547)

2.4.2 ลักษณะของการตลาดเพื่อสังคม

สมพล วันตะเมล์ (2550, น. 49-66) ได้สรุปถึงลักษณะที่สำคัญของการตลาดเพื่อสังคมว่ามี 10 ประการ ดังนี้

1. อิงตัวผู้บริโภคเป็นหลัก (Consumer Orientation) การวางแผนการตลาดเพื่อสังคม ผู้วางแผนจะต้องวางแผนบนพื้นฐานของข้อมูลของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งลักษณะทางประชากร เช่น เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา อาชีพ หรือสถานภาพสมรส เป็นต้น หรือลักษณะทางจิตวิทยา เช่น ความต้องการ แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะคิด บุคลิกภาพ เป็นต้น รวมถึงลักษณะด้านพฤติกรรม และข้อมูลในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกลุ่มประชากรเป้าหมายอย่างแท้จริง

2. เป็นกระบวนการทางสังคม (Social Process) การตลาดเพื่อสังคมมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคม ถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวกับหลายกลุ่มคนที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นักวางแผนการตลาดเพื่อสังคมจะต้องพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวกับภาพรวมของสังคม เช่น เศรษฐกิจ วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละสังคมนั้น

3. ใช้ความพยายามทางการตลาดที่ผสมผสานร่วมกัน (Integrated Marketing Efforts) นักการตลาดเพื่อสังคมจะใช้แนวคิดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) ร่วมกันในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4Ps ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยนักวางแผนการตลาดเพื่อสังคมจะนำกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านมาประยุกต์ใช้ร่วมกันเพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ทักษะคิด และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การปฏิบัติการที่สร้างประโยชน์ (Profitable Operations) การตลาดเพื่อสังคมเป็นการดำเนินงานเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งระดับบุคคล กลุ่มบุคคลชุมชน หรือสังคมโดยรวม ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวมาจากการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่กลุ่มเป้าหมายเต็มใจ (The Behavioral Change is Voluntary) การตลาดเพื่อสังคมเป็นการวางแผนเพื่อสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายด้วยความเต็มใจมากกว่าที่จะเป็นการบังคับโดยใช้มาตรการทางกฎหมาย เศรษฐกิจ หรืออำนาจอื่นๆ

6. การเลือกและสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (We select and influence a Target Audience) เป็นการวางแผนสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีศักยภาพในการ โน้มน้าวใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยในการเลือกกลุ่มเป้าหมายจะใช้กระบวนการทางการตลาดเชิงธุรกิจเข้ามาช่วย ด้วยการใช้วิธีแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ซึ่งเป็นการแบ่งกลุ่มผู้บริโภคออกเป็นส่วนๆ ตามลักษณะที่เหมือนกัน จากนั้นจะพิจารณาสวนตลาดที่มีศักยภาพแล้วทำการเลือกส่วนตลาดดังกล่าวมากำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมาย

7. เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้า (Product Development) แนวคิดการตลาดเพื่อสังคมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าสำหรับสังคม ซึ่งสามารถทำได้ 2 แนวทาง โดยแนวทางแรก เป็นการพิจารณาสินค้าที่มีอยู่แล้วหรือสินค้าที่มีแนวโน้มที่ง่ายต่อการยอมรับของสังคม ยกตัวอย่างการรณรงค์การบริโภคอาหารที่มีวิตามินเอสูงให้แก่ชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย ซึ่งมีการกำหนดสินค้าทางสังคมขึ้นคือ ผักตำลึง เพราะเป็นอาหารที่มีวิตามินเอสูง ปลูกง่าย และมีอยู่แล้วในท้องถิ่น จึงทำให้เกิดการยอมรับได้โดยง่าย

แนวทางที่สอง เมื่อมีความจำเป็น นักการตลาดเพื่อสังคมอาจต้องแสวงหาสินค้าใหม่ที่ดีที่สุด ในขณะที่นั้น เพื่อตอบสนองความต้องการ ได้มากกว่าสินค้าที่มีอยู่แล้วในสังคม เช่น ในประเทศเม็กซิโกมีโครงการรณรงค์ให้วัยรุ่นมีความรับผิดชอบต่อการมีเพศสัมพันธ์มากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องการตั้งครรภ์ในวัยรุ่นและปัญหาการทำแท้ง โดยนักการตลาดเพื่อสังคมได้พัฒนาสินค้าให้เป็นที่สนใจของกลุ่มเป้าหมายมากกว่าการสอนผ่านการบรรยาย จึงแต่งเพลง 2 เพลงชื่อ Stop และ When we are together พร้อมให้นักร้องที่วัยรุ่นชื่นชอบขับร้อง ซึ่งเนื้อหาเพลงกล่าวถึงการมีเพศสัมพันธ์ที่ไม่จำเป็นต้องกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของความรัก และภายในคลับเทปบรรจุแผ่นพับที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการมีเพศสัมพันธ์ด้วยความรับผิดชอบ และข้อมูลเกี่ยวกับการคุมกำเนิด รวมทั้งบอกสถานที่ที่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ด้วย

8. เป็นการใช้สิ่งจูงใจ (The Use of Incentives) การตลาดเพื่อสังคมไม่ใช่แค่การให้ข่าวสารความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือโทษจากการไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อเพิ่มระดับการโน้มน้าวใจร่วมด้วย เช่น การให้ของแถม การลดราคา การมอบของรางวัล การจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

9. การอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilitation) เป็นการทำให้เกิดความง่ายที่สุดที่จะทำให้สังคมยอมรับพฤติกรรมนั้น เช่น หากต้องการจะรณรงค์ให้เยาวชนใช้ถุงยางอนามัยเพื่อป้องกันโรคเอดส์ นักการตลาดเพื่อสังคมก็ควรมีการตั้งจุดจำหน่ายถุงยางอนามัยให้กลุ่มเป้าหมายสามารถซื้อหาได้โดยสะดวกในราคาที่ไม่แพงจนเกินไป หรือควรมีเบอร์โทรศัพท์สายด่วนเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถโทรศัพท์ไปปรึกษาเรื่องการใส่ถุงยางอนามัยที่ถูกต้องได้โดยสะดวก

10. มีการตรวจสอบและประเมินแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Monitoring and Revision) แผนการตลาดเพื่อสังคมควรมีการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั้งในระหว่างและหลังการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลตอบกลับที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงแผนการตลาดเพื่อสังคมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.3 ชนิดของแผนการเปลี่ยนแปลงสังคม

การตลาดเพื่อสังคมมุ่งก่อให้เกิดแผนงานที่เหมาะสมที่สุดในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสังคมที่ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กระนั้น แผนงานที่วางไว้อย่างเหมาะสมไม่ได้หมายความว่าต้องประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเสมอไป ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงสังคมที่เป็นเป้าหมายนั้นเปลี่ยนแปลงได้ง่ายหรือยากเพียงใด โดยการเปลี่ยนแปลงบางอย่างนั้นง่ายที่จะทำให้เกิดขึ้น แม้ว่าจะไม่ใช้การตลาดเพื่อสังคม แต่บางอย่างก็เปลี่ยนแปลงได้ยากแม้จะใช้การตลาดเพื่อสังคมแล้วก็ตาม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับระดับของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotler (อ้างถึงใน พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช, 2547) ได้แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงสังคมออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงความคิด (Cognitive Change) เป็นระดับการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายที่สุด มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการตระหนัก หรือความรู้ในเรื่องต่างๆ เช่น การให้ความรู้เรื่องอาหาร การให้ความรู้เรื่องสุขภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงระดับนี้จะทำค่อนข้างง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงระดับอื่น แต่ก็ควรมีการใช้กลยุทธ์ในการวางแผนอย่างเหมาะสม เช่น ข่าวสารควรมีน่าสนใจและง่ายต่อความเข้าใจ ชัดเจน และสอดคล้องกับทัศนคติเดิมของผู้รับสาร รวมถึงการเลือกสื่อที่ต้องเหมาะสมกับผู้รับสารด้วยเช่นกัน

2. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Action Change) ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายมีการกระทำบางอย่างเกิดขึ้นในขณะนั้น เช่น การออกกำลังกาย การออกมาเลือกตั้ง เป็นต้น โดยระดับนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยากมากขึ้นกว่าระดับแรก กลุ่มเป้าหมายต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของแผนการรณรงค์เป็นอย่างดีจึงจะยอมทำตามที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องการ โดยจะต้องมีการอำนวยความสะดวกมากที่สุดเพื่อให้เกิดการกระทำ และอีกวิธีหนึ่งที่น่ามาซึ่งการกระทำนั้นๆ ได้คือ การใช้สิ่งล่อใจ (Incentive) ให้กระทำ

3. การเปลี่ยนแปลงระดับพฤติกรรม (Behavior Change) พฤติกรรมคือชุดของการกระทำที่ต่อเนื่อง ซึ่งกระทำติดต่อกันมาจนกลายเป็นพฤติกรรม จึงมีความยากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมาก เช่น การเลิกสูบบุหรี่ การเลิกใช้ยาเสพติด เป็นต้น ดังนั้น การใช้โปรแกรมส่งเสริมการตลาดมาเป็นเครื่องมือและการทำให้กลุ่มเป้าหมายมองเห็นประโยชน์ของพฤติกรรมนั้นๆ ชัดเจนจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยอาศัยทั้งสื่อมวลชน และสื่อบุคคลที่เป็นผู้นำความคิดของสังคมมาเป็นเครื่องมือหลักด้วยนอกเหนือจากการใช้โปรแกรมทางการตลาด

4. การเปลี่ยนแปลงระดับค่านิยม (Value Change) เป็นระดับสุดท้ายที่เปลี่ยนแปลงยากที่สุด เพราะต้องเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมที่ฝังลึกอยู่ในจิตใจ การพยายามจะเปลี่ยนต้องใช้เวลาค่อยเป็นค่อยไป และต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมากเกินไป ซึ่งความพยายามที่จะเปลี่ยนระดับนี้จะก่อให้เกิดความไม่ลงรอยของทัศนคติและความรู้ในตัวบุคคลขึ้น ซึ่งโดยปกติแล้ว ทฤษฎีทางด้านทัศนคติจะอธิบายว่าบุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่สอดคล้องกับทัศนคติเดิม และพยายามหลีกเลี่ยงข่าวสารที่ไม่สอดคล้อง หรือขัดแย้งกับทัศนคติเดิม ดังนั้น การทำให้กลุ่มเป้าหมายสนใจและเปิดรับข่าวสารจึงทำได้ยากกว่าปกติ ผู้วางแผนจึงต้องวางแผนใช้เครื่องมือต่างๆ โดยเฉพาะเครื่องมือทางการตลาดอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง

2.4.4 กระบวนการวางแผนการตลาดเพื่อสังคม

กระบวนการวางแผนการตลาดเพื่อสังคมนั้นพัฒนาขึ้นตอนมาจากกระบวนการวางแผนทางการตลาด โดย พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช (2547) ได้รวบรวมและประมวลขั้นตอนการวางแผนการตลาดเพื่อสังคมไว้ ซึ่งแบ่งได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาทางสังคมที่ต้องการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง

ปัญหาทางสังคมในแง่มุมมองของการตลาดเพื่อสังคมจะเป็นปัญหาเรื่องความต้องการทางสังคม (Social Need) เป็นหลัก โดยเน้นที่การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิกในสังคม ผลของความพยายามแก้ปัญหาหรือผลของความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการรับรู้ของสมาชิก สังคมจะก่อให้เกิดการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในสังคม ดังนั้น คุณภาพชีวิตจึงเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการตลาดเพื่อสังคม เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมต่อไป

อย่างไรก็ดี เรื่องคุณภาพชีวิตของแต่ละสังคมหรือแต่ละท้องที่มีความแตกต่างกัน เช่น บางสังคมกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาการสูบบุหรี่ และต้องการต่อต้านการสูบบุหรี่ ในขณะที่บางสังคมอาจเผชิญหน้ากับปัญหาจำนวนการตายของทารกแรกเกิดอันมาจากการดูแลที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น ในแต่ละสังคมจึงต้องกำหนดและระบุปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขให้ชัดเจน รวมถึงค้นหาสาเหตุการเกิดปัญหานั้นๆ ให้ตรงจุด เพื่อตั้งเป็นโจทย์ในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการแก้ไขหรือพยายามเปลี่ยนแปลงสังคม และทำให้ปัญหานั้นๆ คลี่คลายลง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม

หลังจากกำหนดปัญหาที่จะพยายามแก้ไข ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแผนรณรงค์การตลาดเพื่อสังคม เพื่อใช้เป็นข้อมูลว่าจะมีโอกาสในการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ หรือมีสถาบันต่างๆ ให้การสนับสนุนแผนรณรงค์ในครั้งนั้นมากน้อยแค่ไหน หรือจะมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการรณรงค์เปลี่ยนแปลง และอุปสรรคนั้นสามารถใช้เทคนิคการตลาดช่วยได้

หรือไม่ โดยผู้วางแผนควรพิจารณาถึงเรื่องของการเกี่ยวข้องระหว่างสถานการณ์นั้นๆ (สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง) กับกลุ่มเป้าหมายว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ามีความยากง่ายแค่ไหนในการทำแผนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงพิจารณาว่าจะมีผู้ให้ความร่วมมือสนับสนุนแผนธุรกิจนี้หรือไม่ และมากน้อยแค่ไหน ผู้ที่ให้การสนับสนุนถือได้ว่าเป็นตัวเสริมให้แผนประสบความสำเร็จง่ายขึ้น นอกจากนั้น พิจารณาถึงผู้คัดค้านด้วยว่ามีมากน้อยแค่ไหน เพราะโดยปกติแล้วตัวข่าวสารที่จะส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายอาจทำให้กลุ่มเป้าหมายมองเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ไม่ชัดเจน ดังนั้น เครื่องมืออื่นๆ อย่างกลุ่มผู้สนับสนุนจึงเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณา

3. การวางวัตถุประสงค์ทางการตลาดเพื่อสังคม

วัตถุประสงค์ทางการตลาดเพื่อสังคมคือจุดมุ่งหมายที่องค์กรที่วางแผนธุรกิจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมต้องการหรือมุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายกระทำตาม โดยการวางวัตถุประสงค์ควรมีการเขียนอย่างเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และสามารถที่จะกระทำให้สำเร็จได้ โดยควรเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ หลังจากนั้นควรชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือการกระทำใดๆ ที่ต้องการให้กลุ่มผู้ยอมรับเป้าหมายกระทำ ซึ่งพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นๆ จะเป็นตัวสะท้อนที่ดีถึงวัตถุประสงค์หลักของแผนและเข้าใจได้ง่าย

4. การแบ่งส่วนตลาดและคัดเลือกกลุ่มผู้ยอมรับเป้าหมาย

ผู้วางแผนจะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายแยกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อยของตลาด (Market Segments) จะมีลักษณะแตกต่างกัน และสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันก็จะมีตัวแปรบางอย่างที่เหมือนกัน อย่างการใช้ตัวแปรทางลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ รายได้ เป็นต้น หรืออาจใช้ลักษณะด้านพฤติกรรมมาแบ่งกลุ่มเป้าหมายได้เช่นกัน วิธีการนี้เป็นแนวความคิดของการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) โดยเป็นกระบวนการในการแบ่งตลาดใหญ่ออกเป็นส่วนๆ ที่แตกต่างกัน และพัฒนาโปรแกรมการส่งเสริมการตลาดสำหรับแต่ละส่วน ซึ่งส่วนที่เลือกมาเป็นกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ การแบ่งส่วนตลาดและคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นแนวคิดพื้นฐานทางการตลาดที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

5. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค

วิธีการนี้ทำได้โดยการออกวิจัยตลาด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับการนำมาออกแบบโปรแกรมต่างๆ ให้เหมาะสม โดยข้อมูลที่ได้อาจต้องวิเคราะห์หลังจากได้แบ่งส่วนตลาดแล้ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตลาดย่อยเป้าหมายมากยิ่งขึ้นคือ ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ ซึ่งเป็นลักษณะภายนอกของบุคคล เช่น รายได้ การศึกษา อายุ เพศ และข้อมูลลักษณะทางจิตวิทยา อันเป็นลักษณะภายในของบุคคล เช่น ทักษะคติ ค่านิยม แรงจูงใจ รวมถึงข้อมูลลักษณะทางพฤติกรรม

หรือรูปแบบของพฤติกรรม อย่างนิสัยการซื้อ ลักษณะการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะการรู้จักกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างดีจะทำให้สามารถวางแผนให้มีอิทธิพลเหนือหรือชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคั้งที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ได้ง่ายขึ้น

6. การเสนอข้อได้เปรียบในแต่ละส่วนตลาด

เนื่องจากแต่ละส่วนย่อยตลาดมีความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อเข้าถึงแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม จึงต้องมีวิธีการในการเสนอข้อเสนอดังกล่าวแตกต่างกันด้วย ข้อได้เปรียบที่จะนำเสนอในแต่ละส่วนย่อยตลาดจะต้องเป็นไปตามมุมมองของผู้บริโภคเป้าหมายเป็นหลัก โดยพิจารณาหาข้อเสนอดังกล่าวพิจารณาว่าองค์ประกอบใดในการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมที่สามารถนำมาเป็นข้อเสนอซึ่งเปี่ยมด้วยคุณค่าในใจของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เช่น การวางแผนครอบครัวสำหรับกลุ่มที่แต่งงานมีลูกแล้วย่อมต้องการวิธีการคุมกำเนิดที่เสนอประโยชน์ของการมีชีวิตครอบครัวที่มีความสุขเมื่อมีจำนวนลูกน้อย โดยสินค้าที่ต้องการมากที่สุดคือการทำหมัน และการใช้ยาคุมกำเนิด แต่กลุ่มที่เพิ่งเริ่มแต่งงาน ข้อเสนอที่มีคุณค่าและเป็นที่ต้องการคือ การมีลูกเมื่อพร้อมจะก่อให้เกิดชีวิตครอบครัวที่อบอุ่น สินค้าที่ใช้เสนออาจเป็นถุงยางอนามัยเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือยาคุมกำเนิด เป็นต้น

7. การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสังคม

ขั้นตอนนี้สอดคล้องกับแนวคิดการตลาดเชิงธุรกิจเรื่องของ 4P's คือ Product Price Place Promotion ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสังคมประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

7.1 การกำหนดกลยุทธ์สินค้า เป็นขั้นที่ต้องรู้ถึงปัญหาในสังคมว่าปัญหาใดที่ต้องการจะแก้ไข แล้วแสวงหาหรือกำหนดสินค้ามาเป็นตัวแทนแก้ปัญหานั้นๆ โดยผู้ขายต้องศึกษากลุ่มเป้าหมายมาอย่างดีแล้วออกแบบสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่เลือกมา ซึ่งสินค้าทางสังคมส่วนใหญ่จะออกมาในลักษณะของแนวความคิด หรือความคิดในการแก้ปัญหาที่ตระหนักถึง เช่น ปัญหาการมีประชากรมากเกินไปก็สามารถกลายเป็นแนวความคิดทางสังคมในเรื่องของการวางแผนครอบครัว ซึ่งเป็นสินค้าทางสังคมที่ต้องการจะขาย และจะต้องทำความคิดทางสังคมนั้นให้ออกมาในลักษณะที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกต้องการและเต็มใจที่จะซื้อ สิ่งสำคัญที่สุดคือเป็นสินค้าที่สามารถมองเห็นและเข้าใจได้ง่าย โดยสินค้าทางสังคมสามารถแบ่งเป็น 3 ชนิด ได้แก่ สินค้าทางความคิด (Social Idea) อาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ เช่น ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม อย่างความเชื่อเรื่องบุญหรือเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ควรดื่มสุราขณะขับรถ เป็นต้น ถัดมาคือ การประพฤติปฏิบัติทางสังคม (Social Practice) อาจเป็นการกระทำครั้งเดียว เช่น การบริจาคโลหิต หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การเลิกสูบบุหรี่ การคุมกำเนิด เป็นต้น รวมถึงสินค้าทางสังคมอย่าง

วัตถุที่จับต้องได้ (Tangible Object) เช่น ยาคูมกำเนิด ถูขยางอนามัย เข็มขัดนิรภัยเพื่อความปลอดภัย ขณะขับรถ เป็นต้น

7.2 การกำหนดกลยุทธ์ราคา ราคาหมายถึงการลงทุนที่ผู้ซื้อจะต้องยอมรับเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่ต้องการ โดยราคาที่ต้องพิจารณาถึงคือ ราคาที่เป็นจำนวนเงิน ราคาค่าเสียโอกาส ราคาที่ต้องสูญเสียพลังงาน ราคาในการเสียเวลา และราคาด้านจิตใจ ในการตั้งราคาสินค้าทางสังคมนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าสมาชิกในกลุ่มเป้าหมายจะมีการวิเคราะห์ถึงการลงทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับทุกครั้งเมื่อจะพิจารณาว่า เขาควรที่จะลงทุนเงิน เวลา พลังงาน และอื่นๆ ในเรื่องนี้หรือไม่ โดยนำประโยชน์ที่เขาจะได้รับ ความพยายามเปลี่ยนแปลงมาเปรียบเทียบกับการลงทุนต่างๆ ที่เขาต้องเสียว่าส่วนใดจะมากกว่ากัน หรือการลงทุนครั้งนี้จะคุ้มค่าหรือไม่

7.3 การกำหนดกลยุทธ์การวางสินค้า เป็นการกำหนดช่องทางหรือวิธีการจำหน่ายและจัดส่งสินค้าไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ในแง่มุมของการตลาดเพื่อสังคม การวางสินค้าคือการจัดทำให้สินค้านั้นมีอยู่ตามร้านค้าต่างๆ ที่จะสามารถนำสินค้าไปจัดวางได้ อาจจะจัดโดยผ่านองค์กรรัฐบาลหรือเอกชนก็ได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวสมาชิกสังคมให้กลายเป็นการกระทำแทน ดังนั้น ต้องมีการเลือกใช้ตัวกลางที่เหมาะสมเพื่อจัดจำหน่ายสินค้า หรือเพื่อทำให้สินค้าแพร่กระจาย รวมถึงวิธีการใดๆ ที่จะทำให้ตัวกลางมาช่วยสนับสนุนองค์กรและสินค้านั้นๆ โดยช่องทาง การแพร่กระจายจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสินค้า และง่ายต่อการที่กลุ่มเป้าหมายจะมาหาซื้อสินค้าไปใช้

7.4 การกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมสินค้า คือ การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีในการสื่อสารเพื่อชักจูงให้ผู้รับหรือผู้บริโภคคุ้นเคยกับสินค้า ยอมรับสินค้า และมีความต้องการสินค้า ซึ่งการส่งเสริมสินค้าประกอบด้วยการใช้โฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงานขาย และการส่งเสริมการขาย เช่นเดียวกับการตลาด และกิจกรรมเหล่านี้สามารถสนับสนุนซึ่งกันและกันในการจะเพิ่มประสิทธิภาพของแผนการตลาดเพื่อสังคม ยกตัวอย่างการกำหนดจำนวนทีมขาย ขอบเขตของผู้ขายแต่ละเขต และแรงจูงใจผู้ขาย เช่น การกำหนดจำนวนพนักงานที่จะออกไปกับรถทำหมันชายพีรามีจำนวนกี่คนต่อคัน จำนวนทั้งหมดกี่คน แต่ละคันรับผิดชอบเขตใดบ้าง และรางวัลตอบแทนพนักงานมีอะไรบ้าง เป็นต้น

8. การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

ขั้นตอนสุดท้ายคือการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้แล้วควบคุมแผนงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และทำการประเมินผลแผนการตลาดเพื่อสังคม โดยวิจัยถึงผลกระทบที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคและนำมาเป็น

ข้อมูลในการปรับปรุงแผนการตลาดเพื่อสังคมต่อไป ซึ่งการประเมินผลแผนการตลาดเพื่อสังคม นิยมใช้ใน 4 รูปแบบ คือ

1. การประเมินผลการใช้จริง คือ การประเมินผลชิ้นงานและโปรแกรมต่างๆ ที่ออกแบบมาก่อนที่จะนำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อประเมินถึงจุดเด่นและจุดด้อยของชิ้นงานและ โปรแกรม นั้นๆ แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงก่อนออกใช้จริง

2. การประเมินผลกระบวนการ คือ การตรวจกระบวนการการนำแผนงานที่วางไว้มาใช้ โดยในแต่ละขั้นตอนของแผนจะถูกประเมินเพื่อความแน่ใจว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของแผน ได้ และกลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ส่งไป

3. การประเมินผลที่ปรากฏ คือ การประเมิน โดยรวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากดำเนินแผนการตลาดเพื่อสังคมส่งถึงกลุ่มเป้าหมายแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม เช่น จำนวนผู้ที่มาขอข้อมูลเพิ่มเติม การเปลี่ยนทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น

4. การประเมินผลกระทบ คือ การวัดถึงผลกระทบของแผนการตลาดเพื่อสังคมในระยะเวลาที่ ต่อเนื่อง เพราะส่วนใหญ่แผนที่วางไว้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในระยะยาว ดังนั้น จึงต้องติดตามดู พฤติกรรมเหล่านั้นในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่าพฤติกรรมนั้นจะยังคงมีต่อไป

อย่างไรก็ตาม แผนการตลาดเพื่อสังคมอาจไม่ประสบผลสำเร็จในกรณีที่ปัญหานั้นๆ มีความซับซ้อน มีหลายหลายผู้สนับสนุนมากเกินไป มีปัจจัยรบกวน หรือปัญหานั้นอยู่นอกเหนือการ ควบคุม อย่างเรื่องข้อบกพร่องทางพันธุกรรม (Weinreich, 2011)

จากการศึกษาแนวคิดการตลาดเพื่อสังคม ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการ วิเคราะห์ว่ามีความเชื่อมโยงกับการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด ผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม โดยจะศึกษาว่ากิจกรรมนั้นๆ มีเป้าหมายก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร และมีกระบวนการวางแผนการตลาดเพื่อสังคมอย่างไร

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่ โฮม จำกัด มีงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการ ประกอบวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

พิมพ์รัช พิพิธบรรเลศ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สิงห์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์และกิจกรรมการ

แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สิงห์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัทกำหนดนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทเมื่อปี 2476 เนื่องจากเห็นว่าบริษัทของคนไทย จึงมีความตั้งใจที่จะตอบแทนสังคมไทยด้วยกัน ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ การศึกษา การกีฬา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีการวางแผนงานออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ กิจกรรมหรือโครงการที่สนับสนุนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมใน 5 กิจกรรมหลักที่กำหนดไว้ประจำปี ส่วนที่ 2 คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สำหรับกิจกรรมที่บริษัทร่วมพัฒนาสังคม เช่น การแจกจ่ายสิ่งของบรรเทาสาธารณภัย โครงการสิงห์รักน้ำ โครงการสิงห์อาสา เป็นต้น โดยกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัททั้ง 5 ด้านได้แสดงให้เห็นจุดยืนขององค์กรในการดำเนินงานอย่างมีวิสัยทัศน์และมีเอกลักษณ์ ซึ่งสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของ โชติรัตน์ ศรีสุข (2554, บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารและการรับรู้รูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้ความหมาย รูปแบบ กลยุทธ์การสื่อสาร และการรับรู้รูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทได้กำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่สังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกฝังคนในองค์กรและประชาชนทั่วไปให้อนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งรูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการบริจาคเพื่อการกุศลเป็นส่วนมาก หรือเป็น CSR-after-process และเป็น Strategic-CSR การทำความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก (Proactive) ที่องค์กรสามารถริเริ่มกิจกรรมด้วยตัวเองให้แก่สังคม โดยกลยุทธ์การสื่อสารแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสื่อสารภายใน ใช้การสื่อสารจากบนสู่ล่าง คือ มีการถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูง ลงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ไปถึงผู้ปฏิบัติ และการสื่อสารภายนอกผ่านเครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) ได้แก่ สื่อภาพยนตร์โฆษณา ป้ายโฆษณา สื่อกลางแจ้ง สื่อสิ่งพิมพ์ การจัดกิจกรรมพิเศษ การเป็นผู้อุปถัมภ์กิจกรรม และสื่อออนไลน์ สำหรับการรับรู้รูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริโภคเห็นว่า การทำโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท กิจกรรมที่ผู้บริโภครับรู้จะอยู่ในรูปแบบของการบริจาคสิ่งของหรือสินค้าจากบริษัท เพื่อเป็นการช่วยเหลือชุมชน

ขณะที่งานวิจัยของ พรรณทิมา สรรพศิรินันท์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของศูนย์การค้าครบวงจรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยคือ เพื่อศึกษาการจัดการองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อ

สังคมด้านสิ่งแวดล้อม ศึกษาการจัดการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของศูนย์การค้าครบวงจรในประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่า ศูนย์การค้าครบวงจรทั้งสามองค์กรซึ่งทำการศึกษาได้แก่ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) บริษัท เดอะมอลล์ กรุ๊ป จำกัด และบริษัท สยามพวรวรรณ จำกัด มีการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน จัดโครงสร้างองค์กรให้มีการจัดสรรลำดับหน้าที่การทำงาน และกำหนดให้หน่วยงานภายในองค์กรมีส่วนงานต่างๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการ ทั้งนี้ เป็นการดำเนินงานที่ควบคู่กันไปทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามองค์กรมีการจัดการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมเป็นไปอย่างครบถ้วนทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารภายในองค์กรมีการใช้สื่อหรือช่องทางที่แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรมองค์กร มีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามนโยบาย และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ ความตระหนักในปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมสู่กลุ่มเป้าหมายให้สนใจและมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของศูนย์การค้าครบวงจรในประเทศไทยประกอบด้วยปัจจัยภายในอย่างการสร้างการรับรู้ การยอมรับ และการให้ความร่วมมือ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ด้าน จฉิน เอี่ยมสะอาด (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย และกระบวนการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงศึกษากระบวนการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทยไปสู่สาธารณะ ซึ่งได้ศึกษาบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทั้ง 3 บริษัทเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัล CSR Awards ปี 2549 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 องค์กรมีนโยบายที่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม โดยกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนและยึดถือตั้งแต่ก่อตั้งกิจการ และเริ่มดำเนินการจากมิติภายในองค์กรก่อนแล้วขยายไปสู่มิติภายนอกองค์กร โดยรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมแบ่งเป็นด้านเศรษฐกิจที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล และบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมจะบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงานภายในองค์กรและคู่ธุรกิจ ส่วนความ

รับผิดชอบด้านสังคม องค์กรจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านต่างๆ โดยเริ่มจากสังคมภายในองค์กร และขยายไปสู่สังคมใกล้เคียงที่องค์กรทำธุรกิจและสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ได้ดำเนินการ รับผิดชอบต่อสังคมผ่านกระบวนการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรคือ พนักงาน และภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่ง ลูกค้า และชุมชน ในทางเดียวกัน ได้สื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสู่สาธารณะผ่านสื่อมวลชนต่างๆ โดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ทำให้สังคมเกิดการรับรู้ถึงการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรได้มากที่สุด



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เพื่อศึกษาถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติ กระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด พร้อมทั้งศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Study) ช่วงเดือนมกราคม 2559 – ธันวาคม 2559 เพื่อให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ในระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด

3.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Study) เพื่อศึกษาถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ใน 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งคัดเลือกบุคลากรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้งนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ รวมถึง

กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีจำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. คุณพุดทิ เกิดชูชื่น ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ
2. คุณวนิดา ชำนิกล้า ตำแหน่งผู้จัดการ โรงงาน

นอกจากนี้ จะสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เพื่อรับทราบถึงผลสะท้อนกลับจากการสื่อสาร โดยแบ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรหรือพนักงาน 2 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร 4 คน ได้แก่ ลูกค้า 2 คน และสื่อมวลชน 2 คน หลังจากนั้น จะหาตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีเกณฑ์สำหรับคัดเลือกตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. พนักงาน แบ่งเป็นพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในโรงงาน และพนักงานฝ่ายสำนักงาน ซึ่งมีอายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป โดยได้ทำการสัมภาษณ์ คุณอรอุมา เชษฐสมบัติ หัวหน้าฝ่ายผลิต อายุการทำงาน 9 ปี และคุณยุทธพงศ์ โรจนพันธ์ พนักงานแผนกคลังสินค้า อายุการทำงาน 5 ปี

2. ลูกค้า แบ่งเป็นลูกค้าทั่วไป หรือลูกค้าแบบ B2C (Business to Customer) ที่ซื้อสินค้าเพื่อการบริโภคของตัวเอง และลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย หรือลูกค้าแบบ B2B (Business to Business) ซึ่งเป็นลูกค้าของบริษัท แครี่โฮม จำกัด มาแล้วอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

ทั้งนั้น ในส่วนของลูกค้าแบบ B2C ได้ทำการสัมภาษณ์คุณคนงค์ พิมลวงค์ โดยได้ซื้อสินค้าของแครี่โฮมติดต่อกันทุกเดือนเป็นระยะเวลา 3 ปี ขณะที่ลูกค้าแบบ B2B ได้ทำการสัมภาษณ์คุณปราโมทย์ ปิ่นเงิน เจ้าของร้านขายเครื่องดื่มและผลไม้ที่ตลาดบองมาเช่ กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของแครี่โฮมมาแล้ว 5 ปี

3. สื่อมวลชน แบ่งเป็นนักข่าวสายซีเอสอาร์หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และนักข่าวสายการตลาด ที่มีอายุการทำงาน 3 ปีขึ้นไป โดยได้ทำการสัมภาษณ์คุณจิรพรรณ อัญญาโพธิ์ บรรณาธิการ นิตยสาร BrandAge ซึ่งรับผิดชอบข่าวด้านซีเอสอาร์มากกว่า 10 ปี และคุณสุภาพรรณ ยูรัมย์ย์ นักข่าวสายการตลาด หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ อายุการทำงาน 3 ปี 7 เดือน

ขณะเดียวกัน มีการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์จากเอกสารและสื่อต่างๆ อาทิ เว็บไซต์ องค์กร (www.dairyhome.co.th) เฟซบุ๊กองค์กร (www.facebook.com/dairyhome-farm-shop และ www.facebook.com/dairyhome.muaklek/) รวมถึงข้อมูลข่าวสารจากเว็บไซต์และสื่อโซเชียลมีเดียที่มีการเผยแพร่เรื่องการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ได้แก่ ยูทูป (<https://www.youtube.com/watch?v=0YFw-csS0hE>) เว็บไซต์ tripadvisor (https://th.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g469414-d3703897-Reviews-Dairy_Home-Nakhon_Ratchasima_

Nakhon_Ratchasima_Province.html) อินสตาแกรม (https://www.instagram.com/dairyhome_organic_milk/) และทวิตเตอร์ (<https://twitter.com/dairyhomemilk>)

นอกจากนี้ ทำการค้นหาข้อมูลจากห้องสมุดข่าวมติชน (www.matichonelibrary.com) และ www.google.co.th ด้วยการใส่คำค้นหาว่า “แคร์ โสม” และ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” และ “ซีเอสอาร์” โดยเป็นข้อมูลที่ทำกรเผยแพร่ตั้งแต่เดือนมกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2559

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของของบริษัท แคร์ โสม จำกัด ซึ่งจะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้สามารถตอบคำถามหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการสอบถามสอรายละเอียดเพิ่มเติมจากคำตอบนั้นๆ เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ดังนี้

คำถามสำหรับคุณพุดมี เกิดชูชื่น

1. นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นอย่างไร
2. จากนโยบายที่วางไว้ได้แปรผลไปสู่แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งมีติภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร
3. บริษัทมีการวางยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร
4. บริษัทมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
5. บริษัทจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคมด้านใดบ้าง พร้อมรายละเอียด
6. มองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทอย่างไร
7. มีการวางกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ หรือไม่ อย่างไร
8. บริษัทมีวิธีการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างไร ทั้งทิศทาง และช่องทางของการสื่อสาร
9. โครงการสร้างสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภายในบริษัทเป็นอย่างไร
10. มีอุปสรรคในการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
11. มีการประเมินผลด้านการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำถามสำหรับคุณวินดา ชำนิกล้า

1. นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อพนักงาน เกษตรกร และชุมชนเป็นอย่างไร
2. มีการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อพนักงาน เกษตรกร และชุมชนในประเด็นใดบ้าง และผ่านช่องทางใด
3. บริษัทจัดทำกิจกรรมเพื่อสังคมด้านใดบ้าง พร้อมรายละเอียด
4. มีอุปสรรคในการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
5. มีการประเมินผลด้านการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรกับพนักงาน เกษตรกร และชุมชนหรือไม่ อย่างไร
6. มีการวัดผลความเข้าใจและการยอมรับของชุมชนต่อองค์กรหลังการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำถามสำหรับพนักงาน

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
2. ได้รับข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทผ่านช่องทางใดบ้าง
3. มีการสื่อสารเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมภายในกลุ่มพนักงานหรือไม่ อย่างไร
4. บริษัทสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมกับพนักงานอย่างไร
5. มองว่ากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การปฏิบัติของพนักงานหรือไม่ อย่างไร
6. ข้อเสนอแนะต่อวิธีการสื่อสารด้านรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทั้งช่องทางและเนื้อหาของข้อมูล

คำถามสำหรับลูกค้า

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
2. เคยได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ผ่านช่องทางใดบ้าง และมีเนื้อหาอย่างไร
3. เคยมีส่วนร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัดหรือไม่ อย่างไร
4. มุมมองต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด
5. ข้อเสนอแนะต่อการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัดกับลูกค้า

คำถามสำหรับสื่อมวลชน

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2. เคยได้รับข้อมูลข่าวสารของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ผ่านช่องทางใดบ้าง แล้วเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับประเด็นใด
3. ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด บ้างหรือไม่อย่างไร
4. มุมมองต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของบริษัท แครี่โฮม จำกัด
5. ข้อเสนอแนะต่อการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด กับสื่อมวลชน

3.4 การทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยทดสอบความน่าเชื่อถือของแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยนำแนวคำถามไปปรึกษากับที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แสดงความคิดเห็น จากนั้นนำมาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปใช้ในการศึกษาวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการค้นคว้าจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย คือ ใช้การตีความ แล้วนำเสนอข้อมูลที่สรุปจากการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาเขียนเป็นรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและบรรยายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด
2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครี่โฮม จำกัด
3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และสื่อมวลชน พร้อมกับศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ เว็บไซต์องค์กร บทความ ข่าวสาร และเอกสารที่นำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด โดยมีผลการวิจัยที่ได้ศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

4.1 นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด

จากการศึกษาพบว่า เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เริ่มต้นตั้งแต่การก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งมีมุมมองในการผลิตสินค้าที่ควรค่าแก่การบริโภค และสร้างผลกระทบทางบวกให้กับสังคม โดยสินค้าที่ผลิตขึ้นมาจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมองมิติของการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ (CSR in process) เป็นสำคัญ

จุดกำเนิดของบริษัท แครี่โฮม จำกัด เกิดจาก พงศิ เกิดชูชื่น ซึ่งเดิมเป็นพนักงานอยู่ที่องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ก่อนจะผันตัวเองออกมาเปิดกิจการที่อำเภอแม่เหล็ก จังหวัดนครราชสีมาเมื่อพ.ศ. 2542 โดยเริ่มต้นด้วยการคัดสรรน้ำนมปลอดสาร ที่ปลอดจากสารเคมี ยาปฏิชีวนะ และยาฆ่าแมลง จากฟาร์มรุ่นน้องที่รู้จักกันมาขาย ความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เจ้าอื่นทำให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี และเมื่อมียอดขายเพิ่มขึ้น พงศิ เกิดชูชื่นจึงได้ขยับขยายไปสู่การเปิดโรงงานผลิตนม (เดือนเพ็ญ ลิ้มศรีตระกูลและทีมงานป่าสาละ, 2557)

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจต้องเจอกับอุปสรรคครั้งใหญ่ เพราะในช่วงพ.ศ. 2546-2547 รัฐบาลไทยประกาศว่าจะทำข้อตกลงทางการค้าเสรี (Free Trade Agreement: FTA) กับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ซึ่งหากน้ำนมจากสองประเทศนี้ทะลักเข้ามาในประเทศไทยย่อมกระทบต่ออาชีพเกษตรกรโคนมไทย ด้วยต้นทุนการผลิตน้ำนมดิบของไทยในขณะนั้นอยู่ที่ราคาดิตรละ 8 บาท ขณะที่ออสเตรเลียดิตรละ 6 บาท และนิวซีแลนด์อยู่ที่ดิตรละ 4.5 บาท ด้วยเหตุนี้ พงศิ เกิดชูชื่น จึง

ตัดสินใจปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตนม จากการผลิตน้ำนมดิบทั่วไปมาเป็นน้ำนมดิบอินทรีย์ เพราะเป็นน้ำนมระดับพรีเมียมที่แตกต่างจากเจ้าอื่น และยังไม่มีใครทำ โดยมีการปรับระบบการทำฟาร์มใหม่ทั้งหมด ซึ่งได้นำกฎระเบียบของต่างประเทศและมาตรฐานเกษตรอินทรีย์สากลจากสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (International Federation of Organic Agriculture Movements: IFOAM) มาปรับใช้กับฟาร์มของแดรี่โฮมและฟาร์มของเกษตรกรเครือข่าย พร้อมกับเชิญกรมปศุสัตว์มาร่วมวางแนวทางในการทำเกษตรอินทรีย์ เพราะขณะนั้นการทำเกษตรอินทรีย์ของประเทศไทยยังไม่มีโครงสร้างและแบบแผนที่ชัดเจน

“ตอนแรกการผลิตนมของแดรี่โฮมยังไม่เป็นเกษตรอินทรีย์ เหตุผลที่ต้องปรับเปลี่ยนนั้น นอกจากต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทางการค้าของไทยในเรื่อง FTA แล้ว ยังมาจากการที่เราเห็นปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยพบว่าน้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิตของโรงงาน ในส่วนของเครื่องล้างอุปกรณ์ที่ต้องให้ได้มาตรฐานน้ำดื่ม แต่เรากลับเจอตะกอนน้ำ ซึ่งทำความสะอาดยาก เพราะเป็นไนเตรท เราเลยสู่มคุณภาพน้ำมาเรื่อยๆ ก็พบว่าปัญหาเหมือนเดิม คุณพุดเลยเข้าไปคุยกับการประปามวกเหล็กเพื่อหาทางออก จึงเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับแดรี่โฮมในการให้ความสำคัญกับด้านสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ซึ่งคุณพุดได้นำมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ของต่างประเทศมาใช้ เพราะไทยยังไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องนี้เท่าที่ควร และได้ไปพูดคุยกับกรมปศุสัตว์ เพื่อมาทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงแต่การดำเนินงานในฟาร์มของเราเท่านั้น แต่ได้ยังครอบคลุมถึงฟาร์มเครือข่ายของเราด้วย โดยตอนนั้นมีอยู่ 3 แห่ง เขาก็ยินดีที่จะร่วมมือด้วย และพร้อมปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์” (วนิดา ชำนิกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

กว่า 17 ปีบนเส้นทางสายเกษตรอินทรีย์จนถึงปัจจุบัน ผลลัพธ์หลักของแดรี่โฮมที่จำหน่ายในท้องตลาด ได้แก่ นมพาสเจอร์ไรซ์ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องจากนมทั้งโยเกิร์ตแบบถ้วย โยเกิร์ตพร้อมดื่ม ไอศกรีม และเนย รวมทั้งหมด 50 กว่ารายการ ซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจของคุณพุด เกิดขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่า ต้องการให้บริษัทแดรี่โฮม จำกัด เป็นองค์กรที่ทำเพื่อสิ่งแวดล้อม และจากวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้นำไปสู่การวางนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นระบบ

4.1.1 นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แดรี่โฮม จำกัด

ตามปกติแล้วบริษัทต้องมีการวางนโยบายองค์กรเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานให้กับทั้งองค์กร ซึ่งบริษัท แดรี่โฮม จำกัด ได้ใช้คำว่าศีลมาเป็นคำที่ใช้เรียกแทนคำว่านโยบาย ซึ่งเป็นหลักการที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยรวมจะเรียกว่า ศีล 3 ข้อ ประกอบด้วย Good Clean และ Fair มีรายละเอียดดังนี้

ศีลข้อแรกคือ Good สินค้าที่ต้องผลิตมาจากวัตถุดิบที่ดี และต้องเป็นของที่ควรค่าแก่การบริโภค ซึ่งมีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ อีกทั้งในทุกกระบวนการผลิตต้องมีคุณภาพและเป็นออร์แกนิก

“สินค้าของเราคือนม ซึ่งนมเป็นสิ่งที่มนุษย์บริโภคได้และมีประโยชน์ วิธีการที่เราผลิตเรากล้าพูดได้ว่าของที่เรานั้นเป็นของดี เพราะเป็นการผลิตแบบออร์แกนิก ซึ่งไม่ใช่แค่ปลอดสารพิษ แต่เป็นการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับธรรมชาติ ทั้งต่อพืชและสัตว์ ไม่เกิดผลกระทบต่อสิ่งใดเลย โดยมองตั้งแต่เรื่องของ การเลี้ยงวัวแบบธรรมชาติ และการใส่ใจกับระบบการดูแลฟาร์มในด้านต่างๆ คือเราต้องมองให้รอบด้าน ซึ่งจากสิ่งที่เราทำส่งผลให้แคร์โฮมได้รับการรองมาตรฐานของออร์แกนิก “ไทยแลนด์” (พศติ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2560)

ศีลข้อที่สองคือ Clean ต้องมีความสะอาดทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายทาง เริ่มด้วยการได้มาซึ่งวัตถุดิบที่สะอาด กระบวนการผลิตที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการศึกษาของ จิตพนธ์ ชุมเกตุ, ชนินาถ พริกยะกุล, และนัฐกานต์ บัวทิ (2559) พบว่า Clean ในแนวทางของแคร์โฮมแบ่งเป็น 2 ความหมาย คือ สินค้าที่ต้องสะอาด โดยแคร์โฮมมีหลายมาตรฐานมารับรองระบบการผลิตและการทำงานของโรงงาน เพื่อสามารถยืนยันกับลูกค้าได้ว่า นมสะอาดเหมาะแก่การบริโภค ส่วน Clean อีกความหมายหนึ่งคือ สะอาดต่อสิ่งแวดล้อม คือ กระบวนการผลิตสินค้าต้องไม่มีขั้นตอนใดเลยที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเลี้ยงวัวแบบฟาร์มอินทรีย์จะต้องไม่มีสารเคมีหรือสิ่งที่เป็นพิษปนเปื้อนออกสู่สิ่งแวดล้อม หรือความสะอาดจากโรงงานที่ไม่มีการปล่อยน้ำเสีย และมีการจัดการขยะอย่างเป็นระบบ

ศีลข้อที่สามคือ Fair ต้องมีความเป็นธรรมกับพนักงาน ผู้ป้อนวัตถุดิบ และผู้บริโภค กล่าวคือ พนักงานต้องได้รับค่าแรงที่คุ้มค่าและได้รับการปฏิบัติที่ดี โดยต้องได้รับค่าแรงตามกฎหมายกำหนด และมีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยงพิเศษ รวมถึงโอกาสในการหารายได้พิเศษต่างๆ อย่างการเปิดโอกาสให้พนักงานนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมาเองมาวางขายที่ร้าน ตลอดจนการเปิดประสบการณ์ให้พนักงานไปดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาตนเองและพัฒนาบริษัท ขณะที่ผู้ป้อนวัตถุดิบนั้นจะต้องได้รับรายได้ที่เป็นธรรมและเหมาะสม ซึ่งแคร์โฮมรับซื้อน้ำมันดิบในราคาที่สมควร และตั้งเกณฑ์ราคาซื้อที่สอดคล้องกับคุณภาพของน้ำมันดิบของเกษตรกรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ราคาสินค้าต้องมีความเป็นธรรมต่อผู้บริโภค และทำให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป ซึ่งโดยปกติแล้ว การจำหน่ายนมออร์แกนิกสามารถตั้งราคาขายได้สูงถึง 3 เท่าของราคาสินค้าจริง แต่แคร์โฮมกลับมองว่าราคาสินค้าต้องสะท้อนคุณภาพอย่างพอดี ดังนั้น ราคาสินค้าของแคร์โฮมจะถูกตั้งราคาขายที่ระดับที่เหมาะสม

ไม่ได้มีราคาที่สูงเกินไป และถือว่าราคาสินค้ากับคุณภาพของสินค้ามีความสอดคล้องกัน (จิตพนธ์ ชุมเกตุ, ชนินาถ พริกยะกุล, และนัฐกานต์ บัวทิ, 2559)

4.1.2 แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด

จากนโยบายหรือศีล 3 ข้อได้ถูกนำมาแปรผลสู่แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เริ่มจากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของการผลิตสินค้า โดยห่วงโซ่อุปทานของการผลิตสินค้าเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ หรือตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตในโรงงาน และผลิตภัณฑ์ที่ส่งถึงผู้บริโภค

1) ต้นน้ำ จุดเริ่มต้นของกระบวนการผลิตคือวัตถุดิบ ซึ่งการได้มาซึ่งวัตถุดิบของแครี่โฮมคือน้ำนมดิบ โดยวัวของที่นี่จะใช้ชีวิตตามธรรมชาติ ไม่ได้ถูกกักขังไว้เหมือนฟาร์มโคนมเชิงพาณิชย์แบบเข้มข้น กล่าวคือ วัวจะถูกปล่อยให้เดินอิสระ และได้กินหญ้าที่ทางแครี่โฮมปลูกเอง ซึ่งเป็นหญ้าออร์แกนิกที่ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ หรือได้จากมูลสัตว์ ขณะเดียวกัน มีการดูแลสภาพแวดล้อมในฟาร์มด้วยวิธีธรรมชาติที่สุด ด้วยการใส่สมุนไพรไล่ยุงและแมลงภายในฟาร์มแทนการใช้ยาฆ่าแมลง นอกจากนี้ มีรูปแบบการจัดการฟาร์มแบบองค์รวมที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

“การเลี้ยงวัวของเราไม่ใช่แบบเกษตรเชิงเดี่ยวที่เลี้ยงวัวอย่างเดียว สิ่งที่เราทำคือนำไถมาเลี้ยงกับวัว เพื่อให้เกิดความเกื้อกูลกัน และเกิดความสมดุลในฟาร์ม เพราะไถกินอาหารบางอย่างร่วมกันกับวัว แต่ที่แตกต่างกันคือไถกินหอนและแมลง ดังนั้น สัตว์รบกวนก็จะถูกไถกินไปโดยปริยาย ผลกระทบทางลบที่เกิดกับฟาร์มก็ไม่มี” (พฤติ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2560)

ไม่เพียงแต่กระบวนการทำฟาร์มของแครี่โฮมที่เป็นออร์แกนิกเท่านั้น แต่เกษตรกรเครือข่ายที่ส่งน้ำนมดิบให้กับแครี่โฮมก็ต้องมีแนวทางสอดคล้องกับการทำฟาร์มแบบอินทรีย์ด้วย กล่าวคือ พื้นที่ในการเลี้ยงโคนม ไม่ว่าจะเป็นแปลงหญ้าที่ให้โคเดินกิน หรือพื้นที่อื่นๆ ที่ใช้ปลูกพืชเพื่อนำมาผลิตเป็นอาหารหยาบและอาหารข้นต้องได้รับการรับรองว่าเป็นพื้นที่เกษตรอินทรีย์ และสามารถตรวจสอบได้ว่าไม่ได้ใช้สารเคมีในพื้นที่มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ขณะที่เมล็ดพันธุ์พืชที่ใช้ก็ต้องไม่คลุกยาเคมี ดังนั้น แปลงหญ้าและพื้นที่ปลูกพืชต่างๆ ที่เคยใช้สารเคมี เกษตรกรต้องทิ้งพื้นที่ไว้ให้ฝนชะเอาสารเคมีต่างๆ ออกไปเป็นระยะเวลา 1 ปี ส่วนที่อยู่อาศัยของวัวต้องเป็นโรงเรือนที่กันแดด กันฝน มีแสงสว่างและการระบายอากาศตามธรรมชาติ มีขนาดที่เหมาะสม เพื่อให้สัตว์อยู่กันอย่างสบาย ไม่หนาแน่น คอกสะอาด และมูลโคไม่หมักหมม

นอกจากนั้น เกษตรกรจะต้องปรับเปลี่ยนฝูงโคนมที่เลี้ยงให้มีจำนวนพอเหมาะกับพื้นที่ในการปลูกอาหาร เช่น โค 1 ตัวควรมีแปลงหญ้าที่ให้โคเดินกิน 1 ไร่ ไม่รวมพื้นที่สำหรับปลูกพืชชนิดอื่นสำหรับผลิตเป็นอาหารหยาบและอาหารข้น เช่น หญ้า ข้าวโพด และมันสำปะหลัง เพื่อให้มี

ปริมาณเพียงพอตลอดทั้งปี เพราะแนวคิดหลักของปศุสัตว์อินทรีย์คือ เกษตรกรควรผลิตอาหารสัตว์ในฟาร์มให้ได้มากที่สุด เพื่อให้มั่นใจว่าอาหารทุกชนิดมาจากการเกษตรอินทรีย์ที่ไม่มีการใช้สารเคมี ยาฆ่าแมลง และไม่เป็นผลผลิตจากการตัดแปลงพันธุกรรม หรือ GMOs

ขณะเดียวกัน เกษตรกรต้องเปลี่ยนไปเลี้ยงแม่โคในระบบอินทรีย์เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 9 เดือน เพื่อให้มั่นใจว่าโคนมไม่มีสารเคมีตกค้างจากวิธีการเลี้ยงแบบเดิมๆ หรือนำเข้าแม่โคมาเลี้ยงในพื้นที่ก่อนรีดนม 1 ปี ส่วนวัวใหม่ที่จะนำเข้าสู่ฟาร์มก็ต้องเกิดในฟาร์ม หรือมาจากแม่พันธุ์ที่จัดการตามระบบปศุสัตว์อินทรีย์

ด้วยข้อกำหนดต่างๆ ทำให้เกษตรกรโคนมต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ปีนับจากวันที่ตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนมาทำโคนมอินทรีย์ เพื่อปรับเปลี่ยนแปลงหญ้าและคัดฟางโคให้มีความเหมาะสม ก่อนที่แควรีโฮมจะเริ่มเข้ามารับน้ำนมดิบอินทรีย์ ส่วนระยะเวลาที่ฟาร์มจะได้รับการรับรองตามมาตรฐานปศุสัตว์อินทรีย์นั้นขึ้นอยู่กับแต่ละแห่ง โดยปัจจุบันมี 2 หน่วยงานที่ให้การรับรอง คือ กรมปศุสัตว์ และสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) และหลังจากที่ผ่านมาตรฐานแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่กลับมาตรวจสอบการทำงานของฟาร์มทุกปี ขณะที่แควรีโฮมจะมีการตรวจสอบคุณภาพน้ำนมดิบของเกษตรกรเครือข่ายเป็นประจำ (เดือนเพ็ญ ลิ้มศรีตระกูลและทีมงาน ป่าสาละ, 2557)

2) กลางน้ำ ในส่วนของกระบวนการผลิตของแควรีโฮมได้รับมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหารอย่าง มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร มาตรฐาน HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) เป็นมาตรฐานการผลิตที่มีมาตรการป้องกันอันตรายที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการบริโภคอาหาร รวมถึงมาตรฐานระบบการจัดการด้านพลังงาน (ISO 50001) ตลอดจนได้เข้าร่วมโครงการอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) ของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยปัจจุบันบริษัทได้รับการรับรองอยู่ในระดับ 4 คือ วัฒนธรรมสีเขียว (Green Culture) ซึ่งได้ผ่านเกณฑ์ของระดับ 1-3 คือ ความมุ่งมั่นสีเขียว (Green Commitment) ปฏิบัติการสีเขียว (Green Activities) และระบบสีเขียว (Green System) มาแล้ว พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายสู่การได้รับรองระดับ 5 คือ เครือข่ายสีเขียว (Green Network) ในอนาคต

แควรีโฮมยังให้ความสำคัญกับการดูแลน้ำเสียไม่ให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่ปล่อยน้ำเสียออกจากโรงงาน ซึ่งช่วงแรกใช้วิธีการเดิมอากาศลงไปในน้ำเสียเพื่อบำบัดซึ่งมีวันละ 60 ตัน ทำให้ต้องเสียค่าไฟเดือนละ 30,000-40,000 หมื่นบาท แต่ปัจจุบันเปลี่ยนมาใช้วิธีการแยกน้ำที่ใส่เข้าไปล้างเครื่องจักรออกมาใส่ถังพิเศษไว้ และนำน้ำเสียส่วนนี้ซึ่งมีการปนเปื้อนของตะกอนนมประมาณ 3 ตันไปบำบัดแบบจุลินทรีย์แลคติก เพื่อทำให้เกิดการตกตะกอนนมแล้วรวมไว้ ก่อนที่จะดูดออกไปยังทุ่งหญ้าภายในโรงงาน เพื่อใช้เป็นปุ๋ย โดยกระบวนการนี้จะเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย

กับการบำบัดค่าจุลินทรีย์ต้นกำเนิด ส่วนน้ำเสียอีก 57 ตัน ซึ่งเป็นน้ำเปล่าที่ใส่เข้าไปล้างเครื่องจักร หลังจากการล้างครั้งแรกจะถูกปล่อยลงสระน้ำ แล้วใส่อีเอ็ม (Effective Microorganisms: EM) ลงไป โดยสามารถนำน้ำส่วนนี้ไปใช้เลี้ยงปลาหรือสูบลไปรดต้นไม้ได้เลย

ขณะเดียวกัน ได้คำนึงถึงการประหยัดพลังงาน ซึ่งจะดำเนินการผ่านการจัดทำโครงการต่างๆ เช่น โครงการจัดการด้านพลังงาน (Total Energy Management: TEM) ที่ร่วมกับอุตสาหกรรมจังหวัด เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้พลังงานภายในโรงงาน ทำให้เห็นจุดรั่วไหลและจุดสิ้นเปลืองว่าอยู่ตรงไหน ซึ่งจุดรั่วไหลใหญ่ๆ ที่ค้นพบคือ การเปิดห้องเย็นซึ่งมีอยู่ 4 ห้องไว้ตลอดเวลา และการรั่วไหลในส่วนที่ใช้พลังงานลม ทำให้โรงงานปรับมาเป็นการเปิดห้องเย็นก่อนใช้งาน 1 ชั่วโมง เพื่อให้ได้อุณหภูมิที่ต้องการ และปิดเมื่อใช้เสร็จแล้ว รวมถึงอุดรอยรั่วในจุดที่ใช้พลังงานลม ส่วนนี้ช่วยประหยัดค่าไฟได้ 20% (เดือนเพ็ญ ลิ้มศรีตระกูลและทีมงานป่าสาละ, 2557)

จากโครงการดังกล่าวยังได้พบว่า กระบวนการทำห้องเย็นจะมีการปล่อยความร้อนออกมา จึงมีแนวคิดที่จะเก็บความร้อนไว้ใช้แทนที่จะปล่อยทิ้งไปโดยเปล่าประโยชน์ ด้วยการติดตั้งเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน (Heat Exchanger) แล้วนำความร้อนไปใช้อุ่นนมที่จะเข้าสู่กระบวนการพาสเจอร์ไรซ์ จากเดิมที่ต้องต้มน้ำไว้อุ่นน้ำนมดิบไว้โดยเฉพาะ ซึ่งโครงการนี้ประหยัดค่าไฟได้ 10%

อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่น้ำที่ใช้สำหรับอุ่นนมที่จะเข้าสู่กระบวนการพาสเจอร์ไรซ์จะต้องใช้น้ำร้อนอุณหภูมิ 85-90 องศา ซึ่งน้ำที่ผ่านเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน ไม่ได้มีอุณหภูมิสูงเท่าที่ต้องการ ดังนั้น จึงเกิดโครงการผลิตน้ำร้อนด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Thermal) โดยลงทุน 3 ล้านบาทสำหรับติดตั้งหลอดรับพลังงานแสงอาทิตย์บนหลังคาโรงงาน แล้วนำพลังงานมาใช้ในการผลิตน้ำร้อน โครงการนี้สามารถช่วยลดค่าไฟได้อีก 20%

ทั้งนี้ แครี่โฮมยังได้ขอการสนับสนุนจากโครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย หรือ iTAP ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ดำเนินโครงการพิจิตลาคาร์บอนฟุตพริ้นท์ผลิตภัณฑ์นมสดพาสเจอร์ไรส์และโยเกิร์ต เพื่อทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ ซึ่งเป็นการประเมินการปล่อยเรือนกระจกจากกิจกรรมการผลิตของฟาร์มโคนม กระบวนการผลิตในโรงงาน ตลอดจนขั้นตอนการบรรจุและขนส่ง ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาก็พบว่า รอยเท้าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของแครี่โฮมเล็กกว่าผู้ผลิตผลิตภัณฑ์นมรายอื่น โดยตอนนี้มีผลิตภัณฑ์ 39 รายการของแครี่โฮมที่ได้ขึ้นทะเบียนติดฉลากคาร์บอนฟุตพริ้นท์จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

3) ปลายน้ำ ส่วนสุดท้ายของห่วงโซ่อุปทานคือผลิตภัณฑ์ที่จะส่งต่อไปให้กับผู้บริโภค ซึ่งบรรจุภัณฑ์ที่ห่อหุ้มสินค้าของแครี่โฮมจะทำมาจากพลาสติก ด้วยบรรจุภัณฑ์คือขวดนม ด้วยโยเกิร์ต และด้วยไอศกรีม กระนั้น เพราะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับตลอดห่วงโซ่อุปทาน และแม้กระทั่ง

ปลายทางของสินค้าจะต้องไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม แครี่โฮมจึงนำพลาสติกชีวภาพมาใช้ ซึ่งเป็นพลาสติก PLA (Polylactic-acid) ทำมาจากวัตถุดิบที่มีส่วนผสมของน้ำตาล สามารถย่อยสลายได้ภายใน 6 เดือนในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยได้นำพลาสติกชีวภาพมาใช้ในการผลิตด้วยโยเกิร์ตเมื่อ 2-3 ปีที่แล้ว ทำให้ตอนนี้บรรจุภัณฑ์ของโยเกิร์ตแบบถ้วยทุกรายการใช้พลาสติกชีวภาพทั้งหมด

ขณะที่ด้วยไอศกรีม แครี่โฮมได้ร่วมทำการวิจัยและพัฒนา กับ ศ.รัตนวรรณ มกรพันธุ์ อาจารย์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยการทดลองผลิตและประยุกต์ใช้ด้วยไอศกรีมจากพลาสติกชีวภาพ โดยโจทย์ของการวิจัยคือการได้พลาสติกชีวภาพที่สามารถทนความเย็นได้ถึง 100 องศา ทนทานต่อการตกกระทบ และย่อยสลายได้ 100% ภายใน 1 ปี ปัจจุบันกำลังอยู่ระหว่างการขยายผลทดสอบเพื่อผลิตในระดับแมส (สาลินีย์ ทับพิลา, 2559, น. 17) ส่วนชาวนมยังคงใช้พลาสติกธรรมดา เพราะพลาสติกชีวภาพขึ้นรูปเป็นชาวนมได้ยาก อีกทั้งมีความคงตัวน้อยกว่าพลาสติกธรรมดา และหากขวดตกพื้นก็อาจทำให้ขวดบิดเบี้ยวได้ กระนั้น แครี่โฮมได้หาพันธมิตรสำหรับการวิจัยและพัฒนาเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำพลาสติกชีวภาพมาใช้ในการผลิตชาวนมให้ได้ เพราะแครี่โฮมมีการตั้งเป้าหมายไม่ว่าทุกบรรจุภัณฑ์ของสินค้าต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

ทั้งนั้น จากห่วงโซ่อุปทานของการผลิตสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำได้มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญใน 4 กลุ่ม คือ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ชุมชน พนักงาน และลูกค้า โดยแครี่โฮมได้มีการวางแผนทางปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

4.1.2.1 ผู้ป้อนวัตถุดิบ หรือเกษตรกร เพราะการผลิตนมของแครี่โฮมมีการรับน้ำนมดิบจากเกษตรกร โคนม ทำให้บริษัทต้องเข้าไปให้ความรู้และส่งเสริมด้านการทำเกษตรอินทรีย์ ปัจจุบันมีเกษตรกรเครือข่ายจำนวน 20 กว่าฟาร์ม และได้ตั้งเป้าว่าภายในปีพ.ศ.2565 จะขยายได้ถึง 150 ฟาร์ม ซึ่งหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจกับเกษตรกร โคนมคือการยึดหลักความเป็นธรรมด้านราคา เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจระหว่างกัน โดยน้ำนมดิบที่แครี่โฮมรับซื้อจะต้องไม่ต่ำกว่าราคาตลาด อีกทั้งยังมีแรงจูงใจให้กับเกษตรกรในการทำฟาร์มอินทรีย์ด้วยการตั้งราคาซื้อน้ำนมดิบที่สูงกว่าท้องตลาดอีกด้วย

“เกษตรกรต้องได้ราคาที่เหมาะสม ส่วนเราได้ของที่มีคุณภาพตามคุณภาพที่สมควรจ่าย ก็เป็นความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย รูปแบบการส่งเสริมกันแบบนี้จะสอนให้เกษตรกรรู้จักพัฒนาตัวเอง ทำให้พวกเขาอยากก้าวต่อไปเรื่อยๆ เพราะเรามีขั้นตอนให้เห็นเลยว่าถ้าหากน้ำนมดิบได้คุณภาพถึงระดับนี้แล้วจะได้เงินเพิ่มอีกเท่าไร นอกจากนี้ เรายังจ่ายเงินให้กับพวกเขาตามกำหนด

โดยไม่มีข้ออ้างและไม่มีป้ายเบี่ยง ซึ่งเชื่อว่านี่จะทำให้เกิดการค้าที่ยั่งยืน เพราะเรามีความชัดเจนว่า จะค้าขายกันอย่างยุติธรรม” (พฤฒิ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

ในส่วนของกระบวนการรับซื้อน้ำมันดิบของแครีโสมนั้น เมื่อเกษตรกรเครือข่ายสามารถผลิตน้ำมันมอร์แกนิกได้เองแล้ว แครีโสมจะรับซื้อในราคาที่สูงกว่าราคาน้ำมันดิบทั่วไปของสหกรณ์ต่างๆ กิโลกรัมละ 1 บาทสำหรับฟาร์มที่ผ่านระยะเวลาการปรับเปลี่ยนแล้วแต่ยังไม่ได้รับมาตรฐานปุศุสัตว์อินทรีย์ และจะจ่ายเพิ่มขึ้นอีกกิโลกรัมละ 2 บาทหากฟาร์มผ่านมาตรฐานปุศุสัตว์อินทรีย์เรียบร้อยแล้ว ซึ่งยังไม่รวมราคาบวกเพิ่มที่เกษตรกรจะได้รับถ้าน้ำมันดิบของพวกเขามีคุณภาพดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่แครีโสมกำหนด เช่น น้ำมันดิบมีเปอร์เซ็นต์ไขมันสูงกว่าร้อยละ 4.0 จะให้ราคาน้ำมันดิบเพิ่มขึ้นกิโลกรัมละ 40 สตางค์ หรือหากปริมาณไขมันเท่ากับร้อยละ 3.7-3.9 จะให้ราคาน้ำมันดิบเพิ่มขึ้นกิโลกรัมละ 20 สตางค์ รวมถึงเรื่องสีของน้ำมันดิบ หากการเปลี่ยนสีของน้ำมันดิบมากกว่ามาตรฐานซึ่งอยู่ที่ 6 ชั่วโมง แครีโสมจะให้ราคาเพิ่มขึ้นอีกกิโลกรัมละ 40 สตางค์ แต่ถ้าเปลี่ยนสีตั้งแต่ 5-6 ชั่วโมง จะให้ราคาเพิ่มขึ้นกิโลกรัมละ 20 สตางค์ เช่นเดียวกับการตรวจปริมาณของแข็งไม่รวมไขมัน (Solids Not Fat) การตรวจหาจำนวนโซมาติกเซลล์หรือเซลล์เม็ดเลือดขาวในน้ำมันดิบ การตรวจหาจำนวนจุลินทรีย์ทั้งหมด ซึ่งจะมีอัตราของราคาบวกเพิ่มให้หากเป็นไปตามเงื่อนไขที่บริษัทกำหนด ทั้งนี้ เพื่อเป็นมาตรการจูงใจให้เกษตรกรผลิตน้ำมันดิบอินทรีย์คุณภาพดีมาขายให้กับบริษัท อย่างไรก็ตาม หากน้ำมันดิบมีคุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่วางไว้ก็จะลดราคาในการรับซื้อเช่นกัน (เดือนเพ็ญ ลิมศิริตระกูลและทีมงานป่าสาละ, 2557)

การตั้งเกณฑ์ราคาอย่างเป็นระบบและมีราคาซื้อที่สูงกว่าน้ำมันดิบปกติ ทำให้เกษตรกรที่ผันตัวมาทำเกษตรอินทรีย์มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจากกระบวนการดูแลเกษตรกรตั้งแต่การเข้าไปส่งเสริมองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ รับซื้อน้ำมันดิบอินทรีย์ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกษตรกรโคนมมีศักยภาพในการผลิต ปลายทางสุดท้ายของขั้นตอนเหล่านี้ทำให้เกษตรกรสามารถยืนได้ด้วยตัวเอง มีชีวิตความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการทำงานระหว่างแครีโสมกับเกษตรกรนั้นสอดคล้องกับแนวทางของการทำธุรกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายหลักในการแก้ปัญหาสังคมและหลอมรวมเป้าหมายให้อยู่ในการดำเนินกิจการ โดยมองที่การแก้ไขปัญหาและผลกระทบเชิงบวกกับสังคมมากกว่าการปันผลทางธุรกิจ ซึ่งแครีโสมมีความตั้งใจทำโรงงานนมให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคม เพราะโรงงานนมเป็นธุรกิจที่เชื่อมโยงกับการสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภค โดยบริษัทจะนำเงินที่ได้จากผู้บริโภคมาก่อให้เกิดประโยชน์กับเกษตรกรให้มากที่สุด หรือนำกำไรที่ขายนมได้ไปสร้างผลกระทบต่อสังคมให้มากขึ้น

วารกรณ์ เทียนเงิน (2559, น. 33) ระบุว่า เป้าหมายของการก้าวสู่ธุรกิจเพื่อสังคมของ แครีโสม เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรโคนมหันมาทำฟาร์มมอร์แกนิกให้มากที่สุด เพราะ

การทำโคนม ออร์แกนิกส่งผลให้เกษตรกรมีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้นกว่า 20% และมีต้นทุนลดลง และหากเกษตรกรมาเข้าร่วม โครงการกับแคร์ โสมจะได้ราคาพิเศษและกำไรเพิ่มขึ้น 30-40% ทั้งนี้ เป้าหมายที่แคร์ โสมวางไว้อีก 5 ปีข้างหน้าคือ สามารถกระตุ้นให้เกษตรกรโคนมหันมาเลี้ยง โคนมออร์แกนิก 1% ของทั้งประเทศ

“โรงงานนมมีความชัดเจนมากในแง่ของการสร้างผลกระทบต่อสังคม อีกทั้งยังเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกรและผู้บริโภค โดยจะแยกโรงงานนมออกมาจัดตั้งเป็น บริษัท แคร์ โสมวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด เพื่อให้การทำงานคล่องตัวมากขึ้น และทำให้เห็นภาพ ชัดเจนว่าแคร์ โสมกำลังมีทิศทางอย่างไร ซึ่งเราได้ยื่นการรับรองกับสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อ สังคมแห่งชาติ (สกส.) ไปแล้ว กำลังรอพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมประกาศใช้ และ หากเป็นธุรกิจเพื่อสังคมแล้วก็จะไม่มีการปันผลให้กับผู้ถือหุ้น เมื่อเราไม่ปันผลก็ไม่ต้องเสียภาษี ทำให้เม็ดเงินจากกำไรที่ได้ทั้งหมดและภาษีที่เราต้องจ่ายจากเมื่อก่อนจะถูกคืนกลับไปยังเกษตรกร และสังคมอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ซึ่งการขยับมาสู่การทำธุรกิจเพื่อสังคม แคร์ โสมแทบไม่ต้อง ปรับเปลี่ยนอะไรเลย เพราะการดำเนินงานกับเกษตรกรที่เราได้ทำมาก็ถือว่าสอดคล้องกับ กระบวนการของธุรกิจเพื่อสังคมอยู่แล้ว เพียงแต่การยื่นขอรับรองจากสกส. นั้น เพื่อให้เกิดความ ชัดเจนมากขึ้น” (พฤติ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2560)

4.1.2.2 ชุมชน แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับชุมชนไม่ เพียงแต่การไม่ปล่อยของเสียและมลภาวะออกนอกโรงงาน เพราะจะมีผลกระทบต่อชุมชน แคร์ โสม ยังมีกิจกรรมเพื่อสังคมอย่าง โครงการอนุรักษ์ลำน้ำววกเหล็กที่จัดมาตั้งแต่พ.ศ.2551 โดยณรงค์ให้ คนในชุมชนไม่ทิ้งขยะและไม่ปล่อยของเสียลงในแม่น้ำ ซึ่งแคร์ โสมยังกระตุ้นให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ขณะเดียวกัน มีการสร้างฝายกักเก็บน้ำที่ต้นลำน้ำววกเหล็ก เพื่อ แก้ปัญหาน้ำแล้งของคลองววกเหล็กในช่วงฤดูร้อน และเป็นการสร้างความชุ่มชื้นที่เกิดประโยชน์ ของพืชและสัตว์

นอกจากนั้น ได้มีการจัดโครงการ 14 ทีมทำดีเมื่อพ.ศ. 2559 เป็นการปรับ รูปแบบจากเดิมที่ฝ่ายบริหารจะเป็นคนคิดกิจกรรมในแต่ละปีแล้วมอบหมายให้พนักงานไปทำ และ ดำเนินการได้เพียงปีละ 1-2 โครงการ อีกทั้งบางกิจกรรมที่ทำนั้นไปช่วยเหลือชุมชนที่ไม่ได้อยู่ใน พื้นที่ธุรกิจของแคร์ โสมหรือเป็นพื้นที่ต่างจังหวัด แต่สำหรับโครงการ 14 ทีมทำดีเป็นการแบ่ง พนักงานออกเป็น 14 กลุ่ม ซึ่งเน้นทำกิจกรรมเพื่อสังคมในจังหวัดนครราชสีมาเป็นหลัก โดย กิจกรรมที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับหลายมิติ ทั้งสิ่งแวดล้อม โรงเรียน เด็ก เป็นต้น อย่างการเข้าไป ปรับปรุงห้องส้วมในโรงเรียน การทำความสะอาดลานวัด การปลูกต้นไม้ในโรงงานและภายใน ชุมชน การจัดกิจกรรมสร้างความสนุกให้กับผู้ไร่บ้านและคนสติไม่ดีที่สถานสงเคราะห์ รวมถึงการ

เข้าไปสอนเรื่องปลูกผักให้กับนักเรียน เพื่อเด็กนำผักไปขายแล้วนำรายได้เข้าโรงเรียน ซึ่งเงินส่วนนี้ จะถูกนำไปใช้สำหรับการจ้างครู เพราะโรงเรียนบางแห่งขาดแคลนครูผู้สอน เป็นต้น

4.1.2.3 พนักงาน ในส่วนของพนักงานจะมีแนวทางใน 3 ประเด็นหลัก คือ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การพัฒนาศักยภาพพนักงาน และการสนับสนุนให้พนักงานมีอาชีพเสริม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม แคร่โฮมได้วางนโยบายไว้ว่าพนักงานต้องได้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล ซึ่งมองว่าเป็นเรื่องพื้นฐานที่บริษัทต้องปฏิบัติกับพนักงาน และต้องวางเกณฑ์ที่ชัดเจน เพราะยังเป็นแรงจูงใจในการดึงดูดให้คนมาร่วมทำงานด้วย โดยพนักงานของแคร่โฮมจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม อย่างน้อยที่สุดคือต้องได้ค่าแรงขั้นต่ำตามมาตรฐานกฎหมาย และหากทำงานล่วงเวลาก็จะได้เงินค่าตอบแทนเช่นกัน ซึ่งได้มีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่สูงกว่ามาตรฐานของกฎหมาย

2) การพัฒนาศักยภาพพนักงาน เพราะการเข้ามาทำงานของพนักงานย่อมต้องการการเติบโตในสายอาชีพ หรือรู้ว่าตัวเองมี Career Path อย่างไรในองค์กร ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้คือ องค์กรต้องมีการจัดเทรนนิ่งในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน เพื่อยกระดับให้พนักงานมีศักยภาพมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงาน เพราะย่อมหมายถึงโอกาสอื่นๆ ทางอาชีพตามมาด้วย เช่น การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง โดยแคร่โฮมได้จัดอบรมเป็นประจำให้กับพนักงานแต่ละสายงาน ยกตัวอย่างพนักงานเสิร์ฟที่ร้านอาหารจะมีอาจารย์มาให้ความรู้และเทรนงานด้านบริหาร และเปิดประสบการณ์ด้วยการจัดทริปพาไปเที่ยวต่างจังหวัด พร้อมทั้งให้ออนโรงแรมระดับ 4 ดาวขึ้นไป เพื่อให้พนักงานได้สัมผัสและเรียนรู้ถึงการบริการของโรงแรม ขณะที่พนักงานระดับผู้จัดการก็จะมีการส่งเสริมให้ไปอบรมนอกสถานที่ เพื่อนำองค์ความรู้กลับมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้แข็งแกร่งมากขึ้น ยิ่งกว่านั้น พนักงานกลุ่มนี้จะได้ไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศทุกปีอีกด้วย

3) การสนับสนุนให้พนักงานมีอาชีพเสริม เพื่อให้พนักงานใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และมีรายได้เพิ่มเติมจากการทำงานปกติ แคร่โฮมเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถผลิตสินค้าของตัวเองแล้วนำมาวางจำหน่ายที่ร้านขายสินค้าของแคร่โฮมได้ ขณะเดียวกัน มีการจัดฝึกอบรมอาชีพที่หลากหลาย เช่น เลี้ยงปลา ปลูกผักอินทรีย์ ทำขนม เป็นต้น เพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำธุรกิจเล็กๆ หรือนำไปใช้สำหรับการประกอบอาชีพหลังเกษียณ

“นอกจากรายได้ที่เป็นเงินเดือนแล้ว คุณพลุดิจะบอกพนักงานเสมอว่า ถ้าใครมีผลิตภัณฑ์ของทางบ้านหรือของที่ตัวเองทำเอง สามารถนำมาเสนอขายได้ เพื่อวางจำหน่ายในร้านค้า

ซึ่งพนักงานรุ่นน้องเมื่อเห็นพนักงานรุ่นพี่ทำแล้วมีรายได้เพิ่มและอยากทำบ้าง ก็จะเดินเข้าไปเสนอความคิดกับคุณพุดดิโดยตรง ซึ่งการเปิดโอกาสและเปิดพื้นที่ให้พนักงานได้มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้า ทำให้เรามีรายได้เพิ่มขึ้น ก็ทำให้พนักงานมีความสุขและอยากอยู่กับองค์กรนี้นานๆ เพราะมองว่าที่นี่เป็นบ้านอีกหลังหนึ่งของพวกเขาด้วย” (อรอุมา เชฎฐสมบัติ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

“เราเปิดโอกาสให้พนักงานได้เป็นซัพพลายเออร์ คือ สามารถผลิตสินค้าแล้วนำมาวางขายที่ร้านได้ อย่างกล้วยฉาบ เพื่อทอด ถือว่าเป็นการทำให้ทุกคนได้มีธุรกิจเล็กๆ ของตัวเอง เพราะบางคนมีศักยภาพอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องการช่องทางในการจัดจำหน่าย ซึ่งจากแนวทางการดูแลพนักงาน บวกกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม เราทำให้พนักงานสามารถใส่เสื้อแครีโซมออกไปเดินตลาดได้อย่างภาคภูมิใจ ซึ่งโอกาสที่องค์กรเล็กๆ จะทำให้เกิดความภูมิใจอย่างนี้มันยากกว่าการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ผมเชื่อว่าทุกวันนี้พนักงานมีความภูมิใจในความเป็นแครีโซม และกล้าบอกกับคนอื่นว่าตัวเองทำงานที่นี่” (พุดดิ เกิด ชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 1 มีนาคม 2560)

4.1.2.4 ลูกค้า หลักการที่แครีโซมยึดมั่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า คือ การทำสินค้าให้ดี มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป อีกทั้งผลิตภัณฑ์จะต้องสร้างประโยชน์ให้กับผู้บริโภค โดยบริษัทมุ่งมั่นทำธุรกิจด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการวิจัยในการพัฒนาสินค้า ทั้งทีมงานวิจัยในบริษัทและการทำงานร่วมกับนักวิจัยในมหาวิทยาลัย ทำให้แครีโซมมีงานวิจัยที่พัฒนาปีละ 2-3 รายการ และยังเข้าร่วมโครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย (iTAP) ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ถือว่าสร้างความโดดเด่นก่อนนอน หรือ Bed Time Milk เป็นผลงานวิจัยและพัฒนาาร่วมกันของแครีโซมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นนมที่มีระดับเมลาโทนินธรรมชาติสูง จึงช่วยให้นอนหลับสนิทตลอดคืน และยังเสริมสร้างการทำงานของระบบฮอร์โมนในร่างกายด้วย

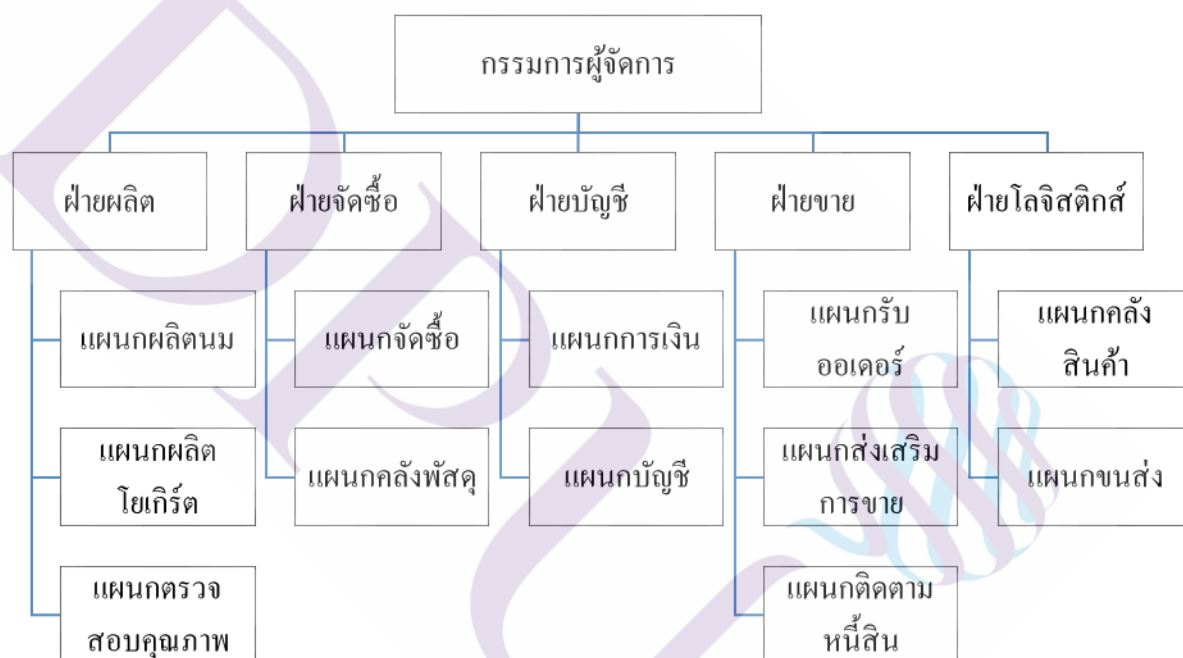
“นมก่อนนอนทำให้คนนอนหลับสบายโดยไม่มีผลกระทบข้างเคียง และสามารถใช้แทนยานอนหลับได้ คนที่ดื่มจะมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตดีขึ้น เปรียบแล้วเหมือนแครีโซมได้ช่วยสังคมโดยปริยาย เพราะอย่างน้อยที่สุดคือคนสามารถตื่นเข้าไปทำงานได้ตามปกติ ไม่ง่วงนอน ขับรถก็ไม่เกิดอุบัติเหตุ นอกจากนั้น ประสิทธิภาพการทำงานยังดีขึ้น เพราะเมื่อนอนหลับสนิทแล้ว ตื่นมาก็จะทำงานได้เต็มที่” (พุดดิ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

ในทางเดียวกัน นอกจากสินค้าจะมีคุณภาพดีแล้ว ราคาจำหน่ายก็ต้องเป็นธรรมกับผู้บริโภค โดยมีข้อกำหนดในการทำธุรกิจชัดเจนว่า กำไรสุทธิของธุรกิจอยู่ที่ 5% ซึ่งถือว่า

เพียงพอแล้วต่อการนำเงินส่วนนี้ไปลงทุนต่อ ทำให้การตั้งราคาสินค้าของแควีโฮมอยู่ในระดับที่เหมาะสมและไม่แพงเมื่อเทียบกับคุณภาพที่ผู้บริโภคได้รับ

4.2 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แควีโฮม จำกัด

กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แควีโฮม จำกัด เป็นการสื่อสารภายในองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แควีโฮม จำกัด ซึ่งเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมจะถูกถ่ายทอดผ่านกรรมการผู้จัดการไปยังพนักงาน โดยองค์กรมีโครงสร้างดังนี้



ภาพที่ 4.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท แควีโฮม จำกัด

ที่มา: พงศ์ ฤทธิชัย (การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

จากแผนผังโครงสร้างองค์กรของแควีโฮม ตำแหน่งสูงสุดคือกรรมการผู้จัดการ รองลงมาคือหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก แต่ละฝ่ายจะมีพนักงานของตัวเอง ซึ่งแควีโฮมไม่มีการจัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายสื่อสารองค์กรสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้ถูกผนวกเข้าไปกับทุกส่วนงานขององค์กร และมีรูปแบบการสื่อสาร

ผสมผสานกันของการสื่อสารที่เป็นทางการ โดยมีทิศทางการไหลของข้อมูลข่าวสาร 4 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแนวดิ่ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารต่างหน่วยงาน และต่างระดับ ขณะเดียวกัน มีรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอีกด้วย

ในส่วนของ การสื่อสารที่เป็นทางการ มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ บอร์ดประชาสัมพันธ์ การสื่อสารทางออนไลน์ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ และกล่องรับความคิดเห็น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า เป็นช่องทางที่ผู้บริหารสูงสุดใช้ตัวเองเป็นสื่อบุคคลในการเข้าถึงพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ที่เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรื่องราวต่างๆ ระหว่างกัน และทราบผลตอบรับในทันที โดยการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่แครีโฮมใช้มากที่สุด ด้วยความที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีโครงสร้างองค์กรไม่ได้ใหญ่มาก และมีพนักงานประมาณ 140 คน ทำให้การสื่อสารช่องทางนี้ทำได้ง่ายและสะดวก โดยจะมีทิศทางการสื่อสารแนวดิ่งจากผู้บริหารไปยังพนักงาน และการสื่อสารแนวตั้งจากพนักงานไปยังผู้บริหาร ผ่านการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารผ่านการประชุม รวมทั้งการอบรมพนักงานใหม่ ประเด็นในการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับทิศทางองค์กร แนวทางการทำงานกับแครีโฮม และนโยบายของบริษัทหรือสีล 3 ข้อ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนั้น หากมีโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ก็จะใช้วิธีการเรียกประชุมเพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการประชุมนั้นๆ ไม่ได้ใช้เวลานานเสมอไป อาจเป็นการประชุมสั้นๆ เพียง 10-15 นาที ตามแต่ประเด็นและเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร โดยการสื่อสารผ่านการประชุมช่วยให้สามารถสื่อสารข้อมูลไปยังพนักงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องได้ในครั้งเดียว ป้องกันการสื่อสารหลายลำดับขั้นที่อาจทำให้เกิดการบิดเบือนของข้อมูล เพราะการประชุมยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถซักถามได้ทันทีหากเกิดข้อสงสัย ซึ่งช่วยลดการตีความผิดพลาดได้ กระนั้น แม้จะเป็นช่องทางการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากที่สุด แต่ก็มีข้อเสียคือพนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร อาจเป็นเพราะความแตกต่างระหว่างสถานภาพ ทำให้พนักงานรู้สึกไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ส่งผลให้ผู้บริหารอาจไม่ได้รับข้อมูลหรือความคิดเห็นจากพนักงานได้ตามต้องการ

อย่างไรก็ดี การสื่อสารผ่านการประชุมในที่นี้ยังหมายถึงการประชุมภายในฝ่ายของตัวเอง โดยมีทั้งการบอกเล่าของผู้จัดการฝ่ายที่ได้ไปประชุมมาพบกับผู้บริหาร แล้วนำมาถ่ายทอดให้กับหัวหน้าแผนกและพนักงานในฝ่าย



ภาพที่ 4.2 ภาพการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/2QCpBy>

“ปกติแล้วแคร์ โสมจะมีการจัดประชุมประจำเดือนกับพนักงานทั้งหมด และมีประชุมโรงงานในทุกๆ วันศุกร์ เป็นการพูดคุยกันว่าตลอดสัปดาห์ที่ผ่านมาเกิดปัญหาอะไรบ้าง นโยบายต่างๆ ที่คุณพุดคุยอยากจะให้พนักงานรู้ ก็จะบอกในวันนั้นเลย โดยเป็นการพูดให้ฟังว่าแคร์ โสมกำลังทำอะไรอยู่ แล้วจะเดินไปทางไหนต่อ นอกจากนี้ ในช่วงเย็นของแต่ละสัปดาห์ ในแต่ละฝ่ายจะมีการประชุมกัน ซึ่งผู้จัดการฝ่ายก็จะนำประเด็นที่คุณพุดคุยให้มาในสัปดาห์นั้นๆ ไปถ่ายทอดให้น้องภายในฝ่ายได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานต่อไป โดยจะมีการคุยด้วยว่าพนักงานมีความเข้าใจกับเรื่องที่เราสื่อสารออกไปมากน้อยแค่ไหน อย่างคุณตอบรับจากความร่วมมือในการทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ซึ่งก็มีบ้างที่พนักงานบางคนตีความข้อมูลผิดพลาด เพราะตอนประชุมเขาไม่กล้าถามเพิ่มเติม ส่งผลต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยกตัวอย่างถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นกับฝ่ายผลิต เราก็จะมีการเรียกประชุมทุกคนในฝ่ายมาพูดคุยกัน เพื่อรับรู้ปัญหาร่วมกัน พร้อมยื่นให้มีการถามเมื่อสงสัย เพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดพลาดซ้ำอีก” (วนิดา ชำนิกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

“ผู้บริหารจะนัดประชุมชี้แจงถึงการดำเนินงานขององค์กร เรื่องซีเอสอาร์ที่เกิดขึ้น ก็จะพูดคุยว่าองค์กรจะทำอะไรบ้าง ซึ่งคุณพุดคุยมักเรียกพนักงานเข้าไปคุยให้ฟังว่าเราทำสิ่งที่ดีที่สุดในโลก ซึ่งไม่ใช่ทำเพื่อตัวเรา แต่ทำเพื่อสังคม เพื่อโลก อีกทั้งไม่ได้ทำเพื่อหวังผลกำไรอย่างเดียว

บริษัทได้ร่วมดูแลสิ่งแวดล้อมด้วย และจากที่คุณพุดธิปลูกฝังและถ่ายทอดมาตลอดเกี่ยวกับศีล 3 ข้อ คือ Good Clean Fair ทำให้เราซึมซับ มีความรู้ความเข้าใจ เพราะมาจากการสื่อสารที่ชัดเจน” (ยุทธพงศ์ โรจนพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

“เรามีศีล 3 ข้อที่ต้องทราบอยู่แล้ว คือ Good Clean Fair พนักงานทุกคนจะทราบว่า ครอบคลุมการทำงานทั้งหมดขององค์กร โดยคุณพุดธิมีนโยบายและปลูกฝังเรื่องนี้ ซึ่งไม่ได้เป็นการสั่งให้จำเป็นแพทเทิร์น ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าแค่รีโซมกำลังทำอะไรอยู่ เรียกได้ว่าหากไปตามเรื่องนี้กับพนักงานคนไหนในแคร์โซมก็จะสามารถให้ข้อมูลกันได้ทุกคน นอกจากนั้น คุณพุดธิมักสอดแทรกแนวคิดให้เรามองถึงสังคมด้วย ไม่ใช่แค่มองประโยชน์แก่ตัวเองฝ่ายเดียว เรื่องเหล่านี้และประเด็นอื่นๆ เกี่ยวกับเรื่องซีเอสอาร์จะถูกบอกเล่าผ่านการประชุมกันของบริษัท ซึ่งไม่ได้เคร่งเครียดอะไร เหมือนพี่น้องพูดคุยกันมากกว่า” (อรอุมา เชฎฐสมบัติ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

นอกจากนั้น ยังมีทิศทาง การสื่อสารแนวนอนที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งเดียวกัน หรือพนักงานมีการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งพนักงานจะแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นภายในฝ่ายของตนเอง เช่น หากได้รับนโยบายการทำงานมาจากผู้บริหาร พนักงานก็จะมีการพูดคุยกันว่าจะนำนโยบายมาปรับใช้กับการทำงานภายในฝ่ายอย่างไร ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการประชุมกลุ่ม

“เมื่อได้รับข้อมูลหรือนโยบายมา เราก็จะมีการพูดคุยกันภายในแผนก ว่าควรจะนำนโยบายหรือคำสั่งนั้นๆ มาแปรผลสู่แนวทางปฏิบัติอย่างไร รวมถึงยังมีการสอบถามกับเพื่อนแผนกอื่นด้วยว่าเขามีแผนงานอย่างไรบ้าง หรือการทำงานมีความคืบหน้าไปถึงขั้นไหนแล้ว” (ยุทธพงศ์ โรจนพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

ทั้งนี้ ยังครอบคลุมถึงทิศทาง การสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ ด้วยความที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้พื้นที่การทำงานภายในสำนักงานต้องจัดสรรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด พนักงานจึงมีความใกล้ชิดกัน ส่งผลให้เกิดการสื่อสารระหว่างพนักงานที่อยู่คนละสายและอยู่ต่างระดับกันด้วย อีกทั้งคุณพุดธิ เกิดชุมชน ซึ่งเป็นกรรมการผู้จัดการ ได้ให้อิสระทางความคิดในการคิดกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆ ทำให้พนักงานสามารถเข้าไปติดต่อกับคุณพุดธิ เกิดชุมชนได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องผ่านหัวหน้างานก่อนก็ได้

“โต๊ะทำงานของเราไม่มีฉากกั้นระหว่างแผนก ทำให้เราสามารถพูดคุยกันได้ทั่วถึงหรือคุยข้ามกลุ่ม อย่างเมื่อเราไปประชุมกลับมา ลูกน้องก็จะถามว่าเรื่องเป็นอย่างไรบ้าง และมีความคืบหน้าอย่างไร ซึ่งเราก็ถ่ายทอดข้อมูลให้กับน้องๆ แผนกของเราและแผนกอื่นไปพร้อมกัน” (อรอุมา เชฎฐสมบัติ, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

2. การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ฝ่ายบริหารส่งข้อมูลมายังพนักงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารแนวดิ่ง เพื่อนำเสนอถึงนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแคร์โฮมไม่มีการจัดทำจดหมายข่าว หนังสือเวียน หรือวารสารองค์กร แต่มีการจัดทำหนังสือคู่มือการทำงาน (Work Instruction) ที่อธิบายถึงกฎระเบียบในการทำงานเพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานของ GMP HACCP และ ISO 50001 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่แคร์โฮมได้รับการรับรอง โดยบริษัทจะนำรายละเอียดมาตรฐานดังกล่าวตามต้นฉบับมาเรียบเรียงอีกครั้งหนึ่งให้เป็นภาษาของตัวเอง เพื่อให้พนักงานสามารถอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

3. บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นช่องทางในการสำหรับเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อีกทั้งยังเป็นทิศทางการสื่อสารแนวดิ่งสำหรับการนำข้อมูลจากผู้บริหารสู่พนักงาน โดยสถานที่ติดตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์จะอยู่ในพื้นที่ที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้และเห็นชัดเจน ซึ่งแคร์โฮมได้มีการติดตั้งบอร์ดประชาสัมพันธ์ในห้องพักพนักงาน ส่วนใหญ่เป็นการติดประกาศเกี่ยวกับข้อกำหนดในการทำงาน หรือเอกสารคำสั่งเมื่อมีกฎระเบียบใหม่ๆ และเรื่องราวที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

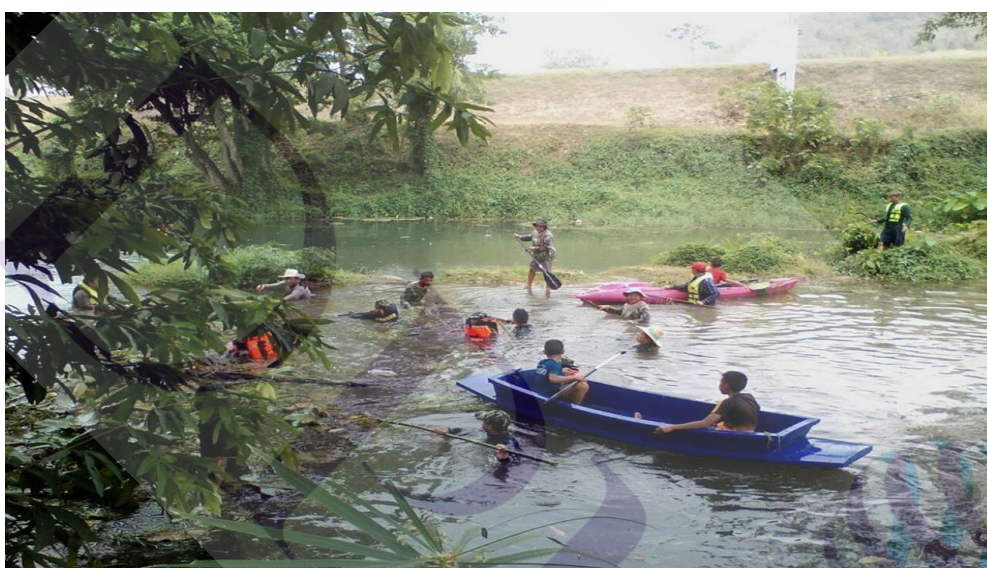
4. การสื่อสารทางออนไลน์ ปัจจุบันการสื่อสารผ่านทางออนไลน์เข้ามามีบทบาทในการสื่อสารของบริษัทมากขึ้น เพราะมีความรวดเร็วในการสื่อสาร และสามารถเข้าถึงรายบุคคลได้ทันที โดยการสื่อสารทางออนไลน์ภายในแคร์โฮมแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง คือการสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) และอีเมลล์

ในส่วนของการสื่อสารผ่านไลน์จะมีทิศทางการสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวตั้ง โดยแคร์โฮมได้ใช้ไลน์ติดต่อกับพนักงานผ่านไลน์กลุ่มภายใต้ชื่อ พัฒนาการ สำหรับสื่อสารทุกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่เป็นฝ่ายบริหารที่ส่งข้อมูลเข้าไปในไลน์กลุ่มนี้แล้วพนักงานเป็นผู้รับข้อมูล ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน กิจกรรมเพื่อสังคม รวมถึงกิจกรรมอื่นๆ หรือข้อมูลใดๆ ที่บริษัทได้รับมาก็จะเกิดการส่งต่อผ่านไลน์กลุ่มนี้ด้วย ขณะเดียวกัน พนักงานก็มีการตอบรับหรือแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารส่งมาเช่นกัน

อีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารคือการสื่อสารผ่านทางอีเมลล์ที่เป็นการสื่อสารแนวนอน ซึ่งเป็นการสื่อสารผ่านอีเมลล์ของพนักงานด้วยกันเองสำหรับการพูดคุยถึงแผนการทำงานหลังจากที่รับนโยบายมาจากผู้บริหาร รวมถึงมีทิศทางการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับในกรณีเกิดการทำกิจกรรมเพื่อสังคม และต้องมีการอีเมลล์ปรึกษารายละเอียดระหว่างผู้เข้าร่วม โครงการซึ่งอยู่คนละสาขานหรือต่างระดับกัน

5. การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารผ่านช่องทางนี้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานในฝ่าย

ต่างๆ เพราะระหว่างการทำกิจกรรมจะได้ใช้เวลาด้วยกัน ทำให้เกิดความใกล้ชิด ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ท้ายที่สุดก็จะเกิดความไว้วางใจ โดยกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของแควรี่โฮมจะเป็นลักษณะของการจัดกิจกรรมจิตอาสา หรือกิจกรรมเพื่อสังคม อาทิ การบริจาคเลือด การทำฝายและทำความสะอาดลำน้ำมวกเหล็ก การออกไปมอบของขวัญวันเด็กตามโรงเรียนต่างๆ ในวันเด็ก การไปช่วยปรับปรุงโรงเรียนและห้องน้ำ เป็นต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมเหล่านี้นับเป็นการสื่อสารแนวคิด เพราะกิจกรรมส่วนใหญ่เกิดจากแนวคิดของผู้บริหาร ก่อนที่จะสื่อสารมายังพนักงานให้ดำเนินการต่อ



ภาพที่ 4.3 ภาพพนักงานแควรี่โฮมทำความสะอาดลำน้ำมวกเหล็กร่วมกับชุมชน

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/eXsias>

อย่างไรก็ตาม เมื่อพ.ศ. 2559 แควรี่โฮมได้จัดทำโครงการ 14 ทีมทำความดี แบ่งพนักงานทั้งหมดออกเป็น 14 ทีม โดยให้ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนกเป็นหัวหน้าทีม แล้วทำการจับฉลากพนักงาน แต่ละทีมจะมีสมาชิกประมาณ 10 คน และคัดคนจากแผนกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงงานครัว ร้านขายของ เป็นต้น หลังจากนั้น แต่ละทีมระดมความคิดในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมกันเอง ซึ่งเน้นการออกไปช่วยเหลือชุมชนที่อยู่โดยรอบบริษัท



ภาพที่ 4.4 ภาพพนักงานแดรี่โฮมออกไปช่วยปรับปรุงบ้านเรือนให้กับคนในชุมชน

ที่มา: ร้านอาหารแดรี่โฮมชมสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/hRC6UW>

“โครงการนี้ทำให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่การคิดโครงการ ช่วยกันแสดงความคิดเห็นต่างๆ และออกไปทำจริง เป็นการนำพนักงานเข้ามาอยู่ในกระบวนการทำกิจกรรม ไม่ใช่เป็นแค่การไปทำเพราะถูกสั่ง ข้อดีอีกอย่างของการแบ่งเป็นทีมคือ เมื่อเป็นกลุ่มเล็ก ทำให้พวกเขาสามารถนั่งประชุมพูดคุยกันได้เรื่องได้รวมมากกว่าการมานั่งประชุมกัน 50 คน หรือ 100 คน ซึ่งมีคนออกความคิดเห็นไม่ก็คน หรือบางคนก็ไม่กล้าพูดในที่ประชุม โดยผลลัพธ์จากการทำโครงการนี้ถือว่าเกินความคาดหมาย นอกจากจะได้ 14 โครงการเพื่อสังคม พนักงานยังคงติดตามงานต่อถึงแม้กิจกรรมจะจบแล้ว ทำให้ทีมมีความเหนียวแน่น เรียกได้ว่ายังส่งผลต่อความสัมพันธ์ของพนักงานได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องทำ Team Building” (พฤฒิ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าโครงการ 14 ทีมทำดีมีทั้งทิศทางการสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ เริ่มต้นตั้งแต่กรรมการผู้จัดการถ่ายทอดแนวคิดไปยังพนักงาน แล้วให้พนักงานเสนอโครงการขึ้นมาเพื่อขออนุมัติ โดยในระหว่างการดำเนินกิจกรรมของแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีหัวหน้าทีมและสมาชิกในกลุ่มที่มาจากต่างสาขางาน และมีตำแหน่งแตกต่างกันได้ร่วมพูดคุยเพื่อจัดทำกิจกรรม ขณะเดียวกัน เมื่อพนักงานกลับไปยังแผนกของตัวเองก็จะมี การพูดคุยระหว่างกันต่อกิจกรรมที่เกิดขึ้นอีกด้วย

6. กล่องรับความคิดเห็น ช่องทางสำคัญที่ช่วยเสริมการสื่อสารสองทางภายในองค์กร เพราะพนักงานสามารถเสนอประเด็นปัญหาต่างๆ หรือเสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรได้ โดยถือเป็นการสื่อสารแนวตั้งที่ถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งแคร์ริโซมได้ตั้งกล่องรับความคิดเห็นไว้ 4 แห่ง คือ หน้าออฟฟิศ สำนักงาน ห้องพักพนักงาน และอีก 2 แห่งบริเวณห้องรับประทานอาหารของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารช่องทางนี้ไม่ค่อยได้รับการตอบรับเท่าที่ควร อาจเพราะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าสามารถทำได้ง่ายกว่า และพนักงานสามารถทราบผลได้ทันที

“ตอนที่เรตติตั้งกล่องความคิดเห็นช่วงแรกๆ ก็มีพนักงานมาหย่อนกระดาษแสดงความคิดเห็นกันเยอะ ส่วนใหญ่จะเป็นความต้องการเพิ่มเติมเกี่ยวกับชีวิตการทำงาน อย่างบางคนมาจากโรงงานอื่นซึ่งมีร้านอาหารภายในโรงงานด้วย แต่ของแคร์ริโซมไม่มี เราก็จะเรียกเขามาอธิบายถึงเหตุผลว่าเพราะแคร์ริโซมทำเกษตรอินทรีย์ หากมีการประกอบอาหารก็อาจจะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเรื่องความสะอาดภายในโรงงานได้ กระนั้น ระยะเวลาหลังพนักงานก็ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางนี้กันเท่าไร มักจะเป็นการเดินเข้ามาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากกว่า” (วนิดา ชำนิกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

สำหรับรูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการหรือรูปแบบการสื่อสารแบบพวงอุ้งนึ่งที่เกิดขึ้นภายในแคร์ริโซม มีทั้งช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารทางออนไลน์ และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ โดยตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือโครงการ 14 ทีมทำดี ซึ่งมีทิศทางการสื่อสารแบบพวงอุ้งนึ่ง 3 รูปแบบ กล่าวคือ พนักงานมีการสื่อสารแบบซุบซิบ เกิดขึ้นเมื่อหัวหน้ากลุ่มไปประชุมกัน แล้วกลับมาบอกเล่าเรื่องราวให้กับกลุ่มของตัวเอง อันเป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มคนทั้งหมดจากบุคคลเดียว รวมถึงมีการสื่อสารรูปแบบโซ่เส้นเดียว ด้วยพนักงานคนหนึ่งส่งต่อข้อมูลไปยังพนักงานอีกคน และผู้รับก็ได้บอกต่อไปยังพนักงานอีกคน หรือส่งต่อข้อมูลไปยังคนที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นๆ โดยเป็นการกระจายข่าวสารในลักษณะของเส้นตรง ตลอดจนยังมีรูปแบบการสื่อสารแบบกลุ่มที่บุคคลซึ่งได้รับข้อมูลทำการเผยแพร่ข้อมูลนั้นๆ ไปยังกลุ่มคน และบางคนในกลุ่มได้กระจายต่อไปยังกลุ่มอื่น โดยพนักงานแคร์ริโซมได้คุยกันถึงเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับเพื่อนที่อยู่แผนกเดียวกัน รวมถึงในช่วงพักกลางวันหรือช่วงเวลาว่างจากการทำงาน และได้เจอกันเพื่อนต่างแผนก ก็จะมีการบอกต่อเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างกันด้วย แล้วเพื่อนต่างแผนกนั้นๆ ก็จะนำเรื่องราวไปสื่อสารกับเพื่อนแผนกของตนต่อไป

“ในการทำกิจกรรมของโครงการ 14 ทีมทำดี นอกจากการนัดประชุมคุยกันแล้ว เรายังมีการติดต่อกันผ่านทางไลน์สำหรับนัดประชุมครั้งหน้า หรือปรึกษารายละเอียดต่างๆ ซึ่งโดยส่วนตัว

แล้ว ผมมักจะคุยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมกับเพื่อนที่อยู่แผนกเดียวกัน และเพื่อนที่อยู่แผนกอื่น หรือส่วนงานอื่น ในเวลาว่างและช่วงพักกลางวัน รวมถึงเรายังมีการพูดคุยร่วมกันในการประชุม เล็กๆ ซึ่งมีวันที่สรุปผลการทำกิจกรรมของโครงการ แต่ละกลุ่มก็จะทำวิดีโอแนะนำเสนอและสรุปให้ ฟังว่าได้ไปทำอะไรมาบ้าง ทำให้พนักงานทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแชร์ประสบการณ์ ร่วมกัน” (ยุทธพงศ์ โรจนพันธ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

อย่างไรก็ดี จากการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 2 ท่าน พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการ สื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรว่า บริษัทควรเพิ่มช่องรับความคิดเห็นให้ ครอบคลุม เพื่อองค์กรอาจได้รับแนวความคิดหรือข้อเสนอแนะดีๆ จากพนักงานเพิ่มขึ้น รวมถึงควร จัดทำหอกระจายข่าวหรือเสียงตามสาย ถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัทให้พนักงานได้รับฟังในช่วงพักทำงาน เพื่อสร้างความตระหนักและรับรู้ข้อมูลด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ ควรจัดทำแผ่นพับบอกเล่าเกี่ยวกับเกร็ดความรู้เรื่องต่างๆ เช่น สิ่งแวดล้อม GMP ซึ่งพนักงานสามารถหยิบมาอ่านในช่วงเวลาว่างได้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และความเข้าใจต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

4.3 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด เป็นการสื่อสาร กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่ม คือ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ชุมชน ลูกค้า และสื่อมวลชน ผ่านทิศทางการ สื่อสารและช่องทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายทิศทางและช่องทางการสื่อสาร ตามแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

4.3.1 ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้ป้อนวัตถุดิบของแครี่โฮมจะมี 2 กลุ่ม คือ เกษตรกร โคนมที่ส่งน้ำนมดิบ ให้บริษัท และเกษตรกรปลูกพืชอาหารสัตว์ที่ส่งให้แครี่โฮม โดยปัจจุบันมีเกษตรกร โคนมที่ทำงาน ด้วยกัน 22 ฟาร์ม และเกษตรกรปลูกพืชอาหารสัตว์รายใหญ่ 1 ราย ซึ่งการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบ จะมีทิศทางการสื่อสารสองทาง ทั้งแครี่โฮมเข้าไปติดต่อสื่อสารกับเกษตรกร และเกษตรกรเข้ามา ติดต่อกับแครี่โฮมโดยตรง ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งการสื่อสารเผชิญหน้า สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ สื่อออนไลน์ และการจัดกิจกรรม

1. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารกับเกษตรกรของแครี่โฮมเริ่มจากการจัดตั้งทีม ส่งเสริมออกไปให้ความรู้และข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์ให้กับเกษตรกรในจังหวัด สระบุรี จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดลพบุรี โดยมีการเข้าถึงเกษตรกร 2 รูปแบบ คือ ประสานงานผ่านผู้ใหญ่บ้านให้มีการนัดประชุมหมู่บ้าน ซึ่งลูกบ้านจะมารวมตัวกันแล้วทีมส่งเสริม

ทำการอธิบายประกอบกับให้ข้อมูลผ่านวิดีโอและ Microsoft PowerPoint ส่วนอีกรูปแบบจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล ทีมส่งเสริมจะเข้าไปหาเกษตรกรตามแต่ละบ้าน

ในการหาเกษตรกรมาร่วมเครือข่าย แครี่โฮมจะมีการสำรวจก่อนว่าเกษตรกรคนไหนที่มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ได้ หลังจากนั้น จะส่งพนักงานเข้าไปพูดคุยกับเกษตรกร ซึ่งการพบครั้งแรกจะเป็นการเข้าทำความรู้จัก และไม่มีการคุยเรื่องวิชาการ เพราะเกษตรกรอาจไม่เข้าใจ โดยพนักงานจะเดินดูบ้าน วิว อุปกรณ์รีดนมวัว สถานที่โดยรอบ แล้วค่อยๆ พูดชักจูงให้เกษตรกรหันมาทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งไม่เพียงแต่แครี่โฮมที่เข้าไปหาเกษตรกรเท่านั้น จะมีเกษตรกรบางกลุ่มที่มีความสนใจอยู่แล้ว และอยากปรับเปลี่ยนจากการทำฟาร์มเคมีมาเป็นออร์แกนิก ก็จะเข้ามาหาติดต่อที่โรงงาน เพื่อมาปรึกษาและสมัครเข้าเป็นเกษตรกรเครือข่ายของแครี่โฮม



ภาพที่ 4.5 ภาพการเข้าไปให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์กับเกษตรกร โคนม

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/KcWVjR>

ทั้งนั้น เพื่อรวมกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง แครี่โฮมได้จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกร โดยจัดทริปนอกสถานที่ ซึ่งจะมีการอบรมให้ความรู้พร้อมกับกิจกรรมละลายพฤติกรรม หลังจากนั้น มีการปรับรูปแบบของการประชุมประจำเดือนจากการเข้ามาประชุมในแครี่โฮม เปลี่ยนเป็นการไปประชุมตามแต่ละฟาร์มของเกษตรกร โดยจะหมุนเวียนสถานที่ในทุกเดือน

“เราจัดทริปนอกสถานที่เมื่อพ.ศ. 2557 เพราะขณะนั้นเราเจอปัญหาเกษตรกรต่างคนต่างทำงาน และไม่ค่อยมาร่วมประชุม ยกอย่างเวลาเราไปร่วมงานวิชาการก็อยากให้เกษตรกรตัวจริงไปอยู่บูธ เพื่อไปคุยกับเกษตรกรรายอื่นๆ ที่เขาสนใจ แต่เกษตรกรของเรากลับไม่มาร่วมด้วย เราเลยต้องหากวิธีในการสร้างความสามัคคีในกลุ่มผ่านการจัดทริปเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ หากเกษตรกรรายใหม่เข้าในกลุ่มก็จะจัดคลาสเพื่อแนะนำตัวอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความรู้จักและให้เกิดความสนิทสนมระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง ซึ่งถือว่าได้ผลลัพธ์ที่ดี เพราะเกษตรกรเปิดใจกันมากขึ้น หลังจากนั้น เราได้จัดทำการประชุมฟาร์มสัญจร คือในแต่ละเดือนจะวนไปจัดประชุมตามแต่ละฟาร์ม และมีการรับประทานอาหารร่วมกัน การปรับมาเป็นการประชุมลักษณะนี้เพราะต้องการให้เกษตรกรรู้จักและเป็นเพื่อนกัน หากมีปัญหาจะได้สามารถช่วยเหลือกันได้” (วนิดา ชำนิกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

2. สื่อสิ่งพิมพ์ ในการเข้าไปติดต่อสื่อสารกับเกษตรกรเชื้อชักจูงให้มาทำเกษตรอินทรีย์ แคร่โฮมจะมีคู่มือมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกษ.) ของสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) ให้กับเกษตรกร เพื่อได้ศึกษาและเข้าใจระบบ ข้อห้าม และการจัดการในรูปแบบของเกษตรอินทรีย์ ขณะเดียวกัน จะมีเอกสารแผ่นพับที่ให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ประกอบกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจได้มากขึ้น

นอกจากนั้น มีการจัดทำจดหมายสำหรับการเชิญเกษตรกรเครือข่ายเข้าร่วมประชุมเมื่อมีประเด็นใหม่ๆ เข้ามา รวมถึงมีการสื่อสารผ่านจดหมายสำหรับแจ้งเตือนเมื่อพบว่าเกษตรกรมีการทำผิดกฎระเบียบของการทำเกษตรอินทรีย์ หรือเมื่อคุณภาพน้ำนมดิบไม่ได้เกณฑ์มาตรฐานตามกำหนด โดยจะเป็นการแจ้งเตือนเฉพาะราย

3. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ของแคร่โฮมเป็นการติดต่อผ่านโทรศัพท์ ซึ่งเป็นการติดต่อผ่านรายบุคคล ส่วนใหญ่เป็นกรณีเร่งด่วน อย่างการตรวจพบว่าเกษตรกรรายนั้นๆ มีปัญหาเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์หรือน้ำนมดิบไม่ได้มาตรฐาน และมีการแจ้งเตือนทางจดหมายไปแล้ว 2 ครั้งแต่ไม่มีการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงใดๆ ทางแคร่โฮมก็จะโทรศัพท์ไปนัดเจอกับเกษตรกรก่อนที่จะเข้าฟาร์ม โคนมในวันถัดไป

4. สื่อทางออนไลน์ เป็นช่องทางการสื่อสารที่แคร่โฮมใช้มากที่สุด โดยจะเป็นการสื่อสารผ่านทางไลน์ (LINE) แคร่โฮมได้จัดตั้งไลน์กลุ่ม 4-5 กลุ่ม อย่างกลุ่มแคร่โฮม ออร์แกนิกที่เป็นกลุ่มสำหรับเกษตรกร โคนมและเกษตรกรปลูกพืชอาหารสัตว์ ซึ่งด้วยความที่แต่ละฟาร์มมีระดับการทำงานด้านเกษตรอินทรีย์ที่แตกต่างกัน โดยบางฟาร์มมีใบรับรองเกษตรอินทรีย์อยู่แล้ว ขณะที่บางฟาร์มก็อยู่ในระยะเริ่มต้นของการทำฟาร์มอินทรีย์ แคร่โฮมจึงมีการจัดตั้งไลน์กลุ่มที่แบ่งย่อยตามระดับของการทำเกษตรอินทรีย์ด้วย โดยไลน์กลุ่มเหล่านี้เป็นช่องทางสำคัญของการสื่อสารระหว่าง

แต่รีโฮมกับเกษตรกรในพูดคุยกันถึงเรื่องเกษตรอินทรีย์ ทั้งอัปเดตองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือการปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับฟาร์ม รวมถึงแจ้งวันนัดประชุมประจำเดือน นอกจากนี้ ยังมีไลน์กลุ่มตลาดนัดอินทรีย์ ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของเกษตรกรเครือข่ายและเกษตรกรรายอื่นๆ ที่มาออกร้านในตลาดนัดอินทรีย์ที่หน้าร้านอาหารแต่รีโฮมชมสวนทุกเดือน โดยจะมีการพูดคุยกันถึงวันเวลา และทีมงานที่จะจัดขึ้นในครั้งถัดไป ทั้งนี้ ไลน์กลุ่มยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่ทำให้เกษตรกรได้ติดต่อด้วยตนเอง และเกิดการแชร์ข้อมูลระหว่างกันของเกษตรกรโคนมและเกษตรกรปลูกพืชอาหารสัตว์ อีกทั้งยังเป็นการต่อยอดของการสร้างเครือข่าย เพราะมีเกษตรกรบางส่วนที่มีทิศทางการทำงานคล้ายกันออกไปตั้งไลน์กลุ่มใหม่ และมีการทำงานร่วมกัน

5. การจัดกิจกรรม แต่รีโฮมมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับเกษตรกร ส่วนใหญ่เป็นการอบรมให้ความรู้และการพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ทั้งของรัฐและเอกชนที่มีการดำเนินงานด้านเกษตรอินทรีย์และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำแบบอย่างที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้กับฟาร์มของตัวเอง เช่น การจัดอบรมเรื่องการใช้สมุนไพรในการป้องกันและรักษาโรคสัตว์ โดยเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยมาเป็นวิทยากร หรือการพาไปศึกษาดูงานตามศูนย์การเรียนรู้ หรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินในจังหวัดต่างๆ



ภาพที่ 4.6 ภาพการนำเกษตรกรเครือข่ายไปศึกษาดูงาน

ที่มา: ร้านอาหารแต่รีโฮมชมสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/WctH3Q>

4.3.2 ชุมชน การสื่อสารกับชุมชนที่อยู่โดยรอบบริษัทเป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ทั้งยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ หากองค์กรมีความจริงใจกับชุมชนแล้วก็จะย่อมได้รับการยอมรับและสามารถดำเนินกิจการอยู่ในชุมชนได้อย่างราบรื่นและยาวนาน เปรียบเหมือนได้รับใบอนุญาตในการประกอบกิจการ หรือ License to operate จากชุมชน โดยช่องทางการสื่อสารที่แครีโฮมใช้เพื่อเกิดการมีส่วนร่วมกับชุมชนคือการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ด้วยการใช้นักบุคคลหรือพนักงานขององค์กรในการเข้าถึงชุมชนผ่านทีมซีเอสอาร์หรือทีมชุมชนสัมพันธ์ ซึ่งมีทิศทางการสื่อสารสองทางคือ แครีโฮมเข้าไปติดต่อกับชุมชนเมื่อจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ขณะเดียวกัน ชุมชนก็มีการติดต่อเข้ามายังแครีโฮมเมื่อต้องการขอความช่วยเหลือหรือหารือเกี่ยวกับการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยกิจกรรมเพื่อสังคมที่แครีโฮมจัดขึ้นนั้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. โครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก กิจกรรมเพื่อสังคมนี้นี้มีเป้าหมายเพื่อดูแลรักษาลำน้ำมวกเหล็ก ซึ่งเป็นสายน้ำหลักที่หล่อเลี้ยงคนมวกเหล็กทั้งด้านอุปโภคและบริโภค โครงการมีกิจกรรมหลักคือทำความสะอาดลำน้ำทั้งการเก็บขยะ การกำจัดผักตบชวา และวัชพืช ขณะเดียวกันมีการสร้างฝายสำหรับกักเก็บน้ำไว้ใช้ในหน้าร้อน ทั้งนี้ แครีโฮมได้จัดทำโครงการนี้ขึ้นมาก่อนแล้วหาพันธมิตรในพื้นที่เข้าร่วมโครงการ เพราะต้องการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุดและก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง โดยมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และชาวบ้านเข้าร่วมโครงการตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนผู้ประกอบการรีสอร์ท ซึ่งจะมีการพูดคุยถึงโครงการนี้ในการประชุมประจำเดือนของอำเภอ เพื่อวางแผนงาน รวมถึงมีการลงพื้นที่สำรวจ และทำกิจกรรมร่วมกันพร้อมกับชาวบ้านที่อยู่ในบริเวณเดียวกันกับการทำกิจกรรมก็เข้ามามีส่วนร่วมในการทำความสะอาดลำน้ำและสร้างฝายด้วย

“การไปทำงานกับร่วมกับชุมชน ทำให้เขารู้จักเรามากขึ้นว่าแครีโฮมอยู่ตรงไหนและทำธุรกิจอะไร จากเมื่อก่อนเขาไม่รู้ว่าแครีโฮมอยู่ตรงไหน รู้แต่ว่ามีร้านอาหาร แต่ไม่รู้ว่ายังมีโรงงานนมด้วย ซึ่งเมื่อมีกิจกรรมเพื่อสังคม ชุมชนก็ให้ความร่วมมือกับเราเป็นอย่างดี เห็นได้จากเมื่อปีที่แล้วเราออกไปทำฝายทดน้ำให้กับเขาใหญ่และเขาเขียว ก็มีมหาวิทยาลัย โรงเรียน และหน่วยงานราชการหลายแห่งติดต่อเข้ามาขอร่วมกิจกรรมด้วย” (วนิดา ชานิกกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)



ภาพที่ 4.7 ภาพพิธีเปิดโครงการอนุรักษ์ลำน้ำมหกเหล็ก

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/syciUV>

2. โครงการ 14 ทีมทำดี เป็นโครงการที่พนักงานของแคร์โฮมเข้าไปดูแลชุมชนที่อยู่ในรัศมี 5 กิโลเมตรของบริษัท กิจกรรมส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเด็ก โรงเรียน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม โดยมี 3 ทีมที่ทำกิจกรรมกับโรงเรียน ทั้งการเข้าไปปรับปรุงอาคาร มอบอุปกรณ์การเรียนและชุดนักเรียน ให้กับนักเรียนที่ยากจน และส่งเสริมให้นักเรียนปลูกผัก เพื่อให้เกิดรายได้สำหรับนำมาใช้ทำกิจกรรมในโรงเรียน และมี 2 ทีมที่เข้าไปช่วยทำความสะอาด วัด ล้างห้องน้ำ และตัดแต่งต้นไม้ บริเวณโดยรอบของวัด รวมถึงได้มี 2 ทีมซึ่งทำความดีให้กับบริษัทด้วยการปลูกต้นไม้ ทำความสะอาดโรงงาน บ่อน้ำ และปรับปรุงภูมิทัศน์ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมอย่างการออกไปมอบความสุขให้กับคนไร้บ้านผ่านการเล่นดนตรี และการไปช่วยเหลือคนในพื้นที่ที่เดือดร้อน โดยมีบ้านหลังหนึ่งบริเวณโรงงานได้เลี้ยงสุนัขจรจัด 200-300 ตัว ทางพนักงานแคร์โฮมมีการระดมทุนกันแล้วนำเงินไปซื้ออาหารสุนัขให้ พร้อมกับไปช่วยทำความสะอาดคอกสุนัขให้ด้วย

3. กิจกรรมอื่นๆ แคร์โฮมได้ทำกิจกรรมเพื่อสังคมตามวาระและโอกาส เช่น สนับสนุนข้าว น้ำ และนมให้กับตำรวจซึ่งประจำจุดบริการประชาชนทั้บกวาง มิตรภาพ และกลางดง ในช่วงเทศกาลปีใหม่และสงกรานต์ พร้อมกับสนับสนุนอุปกรณ์กู้ภัยประจำรถกู้ชีพของมูลนิธิสว่างวิชา เพื่อใช้ในการงานช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุ หรือในเทศกาลวันเด็กก็ออกมอบของขวัญตามโรงเรียนต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนนมสำหรับโรงเรียนที่ได้ขอความอนุเคราะห์เข้ามายังบริษัท



ภาพที่ 4.8 ภาพพนักงานแคร์รี่โฮมออกไปมอบของขวัญให้โรงเรียน

ที่มา: ร้านอาหารแคร์รี่โฮมชวนสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/6ad6j2>

อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนชุมชนของแคร์รี่โฮมจะพิจารณาเป็นรายประเด็น ส่วนใหญ่จะเน้นด้านการศึกษาอย่างการแจกทุนการศึกษาให้กับเด็กยากจน แต่หากเป็นเรื่องจิตอาสาอื่นๆ จะงดการสนับสนุน หรือแม้แต่กิจกรรมที่สามารถสานสัมพันธ์กับชุมชนได้เช่นการส่งตัวแทนบริษัทเข้าร่วมงานบุญหรืองานศพ แคร์รี่โฮมก็ไม่มีนโยบายในส่วนนี้เช่นกัน

4.3.3 ลูกค้า อีกหนึ่งกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ทำรายได้ให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างแคร์รี่โฮมกับลูกค้านั้นแบ่งออกเป็น 3 ช่องทางใหญ่ๆ ได้แก่ การสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า และการสื่อสารทางออนไลน์ ดังนี้

1. การสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์ ด้วยความที่สินค้าส่วนใหญ่ของแคร์รี่โฮมจำหน่ายผ่านโมเดิร์นเทรดและร้านค้า จึงไม่ได้มีการพบเจอกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ทิศทางการสื่อสารกับลูกค้าเป็นการสื่อสารทางเดียว ด้วยการสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีการประทับตรา Organic Thailand สัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์อินทรีย์มาตรฐานของไทยที่ออกโดยกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยได้ระบุไว้ข้างขวดนม เพื่อสื่อสารให้ลูกค้าเห็นว่าสินค้าของแคร์รี่โฮมเป็นผลิตภัณฑ์

อินทรีย์ที่แท้จริง ขณะเดียวกัน ในส่วนของถ้วยโยเกิร์ตที่ทำมาจากพลาสติกชีวภาพก็มีการระบุ
ข้อความไว้บนฝาของถ้วยโยเกิร์ตด้วย



ภาพที่ 4.9 ภาพขวดระบุสัญลักษณ์ Organic Thailand

ที่มา: wongnai [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/zJToX3>



ภาพที่ 4.10 ภาพฝาถ้วยโยเกิร์ตระบุข้อความถึงการผลิตจากพลาสติกชีวภาพ

ที่มา: ท็อปส์ [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <http://www.tops.co.th/p/CupYogurt/Dairy-Home-Yoghurt-Blueberry-130g>

2. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า แครี่โฮมจะมีกิจกรรมทางการตลาดด้วยการไปออกบูธจำหน่ายสินค้าตามงานต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางที่แครี่โฮมได้เจอกับลูกค้าโดยตรง และเป็นการสื่อสารสองทาง เพราะแครี่โฮมกับลูกค้าสามารถพูดคุยและตอบโต้กันได้ทันที โดยในการการไปออกบูธจำหน่ายสินค้านั้น นอกจากพนักงานจะมีการแนะนำสินค้าแล้ว ยังมีการบอกเล่าให้ลูกค้าฟังถึงการผลิตนมตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำที่เป็นอินทรีย์ทั้งกระบวนการ รวมถึงการผ่านการรับรองจากหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประเด็นเหล่านี้สามารถสร้างจุดเด่นให้กับสินค้าได้อีกด้วย

3. การสื่อสารทางออนไลน์ ช่องทางสำคัญที่แครี่โฮมสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับลูกค้าคือสื่อออนไลน์ ซึ่งมีทั้งหมด 7 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์องค์กร ยูทูป (YouTube) เว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com> เฟซบุ๊ก (Facebook) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ทวิตเตอร์ (Twitter) และอินสตาแกรม (Instagram)

จาก 7 ช่องทางข้างต้นสามารถแบ่งออกเป็นช่องทางที่เป็นการสื่อสารทางเดียว คือ เว็บไซต์องค์กร เพราะแครี่โฮมนำเสนอข้อมูลผ่านเว็บไซต์อย่างเดียว และไม่มีช่องส่งข้อความบนหน้าเว็บไซต์ที่ลูกค้าสามารถติดต่อกับแครี่โฮมได้โดยตรง ขณะที่ช่องทางซึ่งเป็นการสื่อสารสองทางจะเป็นสื่อโซเชียลมีเดีย ได้แก่ ยูทูป (YouTube) เว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com> เฟซบุ๊ก (Facebook) แอปพลิเคชันไลน์ (LINE) ทวิตเตอร์ (Twitter) และอินสตาแกรม (Instagram) โดยเป็นช่องทางที่แครี่โฮมและลูกค้าสามารถสื่อสารโต้ตอบระหว่างกันได้ สำหรับรายละเอียดสื่อทางออนไลน์ของแครี่โฮม มีดังนี้

3.1 เว็บไซต์องค์กร แครี่โฮมได้มีการจัดทำเว็บไซต์ <http://www.dairyhome.co.th> โดยภายในเว็บไซต์บอกเล่าถึงความเป็นมาของบริษัท กระบวนการผลิตสินค้าที่เป็นอินทรีย์ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำทั้งการเป็นฟาร์มออร์แกนิกและโรงงานสีเขียวที่ไม่สร้างผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ร้านอาหารแครี่โฮม รวมถึงผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่แครี่โฮมจัดจำหน่าย ตลอดจนมีการนำเสนอข้อมูลกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร และอัปเดตข่าวสารสั้นๆ เกี่ยวกับบริษัท โดยจากเว็บไซต์ได้มีการเชื่อมต่อไปยังช่องทางสื่อสารอื่นอย่างเฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูป (YouTube) และ <https://th.tripadvisor.com/>



ภาพที่ 4.11 หน้าเว็บไซต์ <http://www.dairyhome.co.th>

ที่มา: dairyhome [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <http://www.dairyhome.co.th/th/index.php>

จากการศึกษาพบว่า ภายในเว็บไซต์ของแคร์ โสม ให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของบริษัท และฉายให้เห็นภาพรวมของการทำเกษตรอินทรีย์ได้ชัดเจน รวมถึงจากที่มีการลงลิงค์เชื่อมต่อไปยังช่องทางสื่อสารอื่นๆ ก็เป็นการใช้ประโยชน์จากการเป็นเพจหลักขององค์กร เพราะเมื่อผู้เข้าชมเว็บไซต์ได้เห็นสัญลักษณ์ของสื่อโซเชียลมีเดียทั้งเฟซบุ๊ก ยูทูบ และ tripadvisor ก็สามารติดตามแคร์ โสมจากช่องทางสื่อสารอื่นๆ ได้เพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม กลับพบว่าเนื้อหาภายในเว็บไซต์ขาดการอัปเดตจากองค์กร โดยมีการอัปเดตเว็บไซต์ล่าสุดเมื่อพ.ศ.2557 ในเซกชั่นต่างๆ ไม่ว่าจะป็นกิจกรรมเพื่อสังคม ข่าวสารสั้นๆ หรือแม้แต่สินค้าที่จัดหน่ายก็ยังเป็นข้อมูลของปีดังกล่าว ส่งผลให้ผู้ชมเว็บไซต์ไม่ทราบถึงความคืบหน้าหรือความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

3.2 ยูทูบ (YouTube) จะเป็นคลิปรายการ Guide Life - Business Guide ที่นำเสนอเรื่องราวของแคร์ โสมในแง่ของการทำธุรกิจฟาร์มโคนมปลอดสารพิษ คลิปได้เผยแพร่ตั้งแต่วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2551 มีทั้งหมด 2 คลิปวิดีโอ ซึ่งจากหน้าเพจเว็บไซต์ของแคร์ โสมได้ลิงค์มาที่ 2 คลิปของรายการนี้เท่านั้น และไม่มีการอัปเดตคลิปวิดีโออื่นๆ เพิ่มเติมแต่อย่างใด อีกทั้งแคร์ โสมก็ไม่มีการ

จัดทำ Account ของตัวเองบนยูทูป โดยทั้ง 2 คลิปมีผู้เข้าชมรวมประมาณ 1,400 ยอดวิว แต่ไม่มีใครแสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด



ภาพที่ 4.12 ภาพจากคลิปวิดีโอรายการ Guide Life - Business Guide

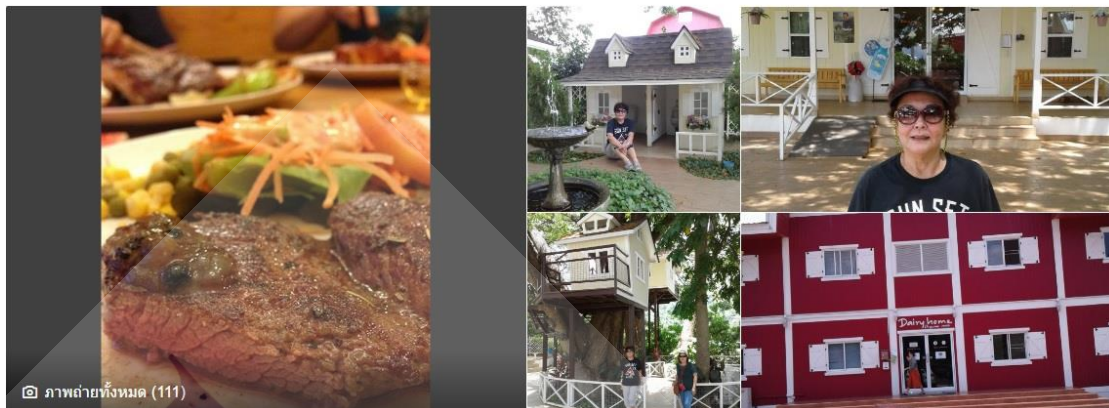
ที่มา: Guide Life - Business Guide - Dairy Home [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://www.youtube.com/watch?v=0YFw-csS0hE>

3.3 เว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com/> เป็นอีกหนึ่งช่องทางการสื่อสารที่ลิงค์มาจากหน้าเพจหลักของเว็บไซต์องค์กร โดยภายในเว็บไซต์นี้จะแสดงผลถึงร้านอาหารแดรี่โฮม โดยเป็นการรีวิวภาพและข้อความของลูกค้าที่เคยมาใช้บริการร้านอาหารและซื้อสินค้าของแดรี่โฮม

ร้านอาหาร แครี่โฮม

67 รีวิว | อันดับที่ 1 ของหวาน 3 แห่งใน เมืองนครราชสีมา | อันดับที่ 6 ที่กิน 240 แห่งใน เมืองนครราชสีมา | BB - BBB | นานาชาติ
100/1 หมู่ 11 ถนน มิตรภาพ | ต.พญาเย็น, เมืองนครราชสีมา 30320, ไทย | +66 81 991 0271 | เว็บไซต์

♡ บันทึก



ภาพที่ 4.13 หน้าเว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com/>

ที่มา: ร้านอาหารแครี่โฮม [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/c8zeBi>

เว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com/> เป็นช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่เปิดพื้นที่ให้ผู้บริโภคได้สื่อสารด้วยตนเอง จากการศึกษาพบว่ารีวิวของผู้บริโภคมีทั้งแง่บวกและลบ ซึ่งผู้เข้าชมเว็บไซต์สามารถเห็นข้อความนั้นๆ ได้ทันที เนื้อหาของรีวิวจะเกี่ยวกับบรรยากาศร้านอาหารรสชาติของอาหาร พร้อมบอกเล่าถึงคุณภาพสินค้าของแครี่โฮม ขณะเดียวกัน มีบางรีวิวที่กล่าวถึงความไม่เอื้ออำนวยของแครี่โฮมอีกด้วย โดยการสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียช่องทางนี้สะท้อนภาพของแครี่โฮมผ่านสายของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารเรื่องราวของแครี่โฮมไปยังผู้บริโภคคนอื่นๆ ที่เข้ามาดูข้อมูลในเว็บไซต์นี้ได้



tigerxmen
เมืองสิงห์บุรี,
ไทย

👍548 🗳️422

👍👍👍👍👍 รีวิว 2 พฤศจิกายน 2016

"ร้านอาหารสำหรับท่านที่รักและใส่ใจในสุขภาพ"ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารซึ่งใส่ใจในทุกขั้นตอนกระบวนการผลิตแบบ"ออร์แกนิก"

ร้านดัง Dairy home restaurant ปากช่อง แห่งนี้ มีเมนูเด็ดของเค้าคือ ผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจากนม และไอศกรีมโฮมเมดที่สดแสน อร่อย ครบจะเป็นร้านอาหารและมีไอศกรีมโฮมเมดแบบ "ออร์แกนิก" คือกระบวนการผลิตอาหารที่เป็นธรรมชาติไม่ใช้สารเคมีใดๆเลย สารพัดรส..จำหน่ายครบอีกทั้งยังมีร้านจำหน่ายสินค้าแปรรูปจากนมเป็นหลักครบยังมีผลิตภัณฑ์อื่นที่น่าสนใจคือขนมปังต่างๆ หลากหลายแบบที่ผลิตขึ้นเองใหม่สดทุกวัน เป็นขนมปังเพื่อสุขภาพ ปราศจาก Tran Fat เพราะใช้น้ำมันที่ได้จากการผลิตเอง ขนมปังต่างๆ จะไม่ได้ใช้ เนยเทียม (Magarine) และ สารกันรากันเสียทั้งสิ้น ครับ ถือว่าเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับท่านที่ต้องการทานอาหารที่ดีต่อสุขภาพและรสชาติ อร่อย ด้วยครับ



👍 ชอบคุณ tigerxmen



Sithipol
กรุงเทพมหานคร
(กทม.), ไทย

👍👍👍👍👍 รีวิว 14 ตุลาคม 2016

ร้านสะดวกซื้อดัง แอวมวกเหล็ก

ร้านสะดวกซื้อดังที่ตั้งทั้งเมนูเด็กและไอศกรีม เมนูเด็กอาจมีไม่เยอะมาก แต่รสชาติดีแน่นอน ส่วนไอศกรีม ก็มีให้เลือกหลายหลายรสชาติมาก เรียกว่าอยากกินทุกละเลย ><

👍 ชอบคุณ Sithipol



elleepa16
กรุงเทพมหานคร
(กทม.), ไทย

👍👍👍👍👍 รีวิว 3 มกราคม 2016 🗳️ผ่านมือถือ

อาหารคุณภาพดี แต่หวานเกิน

เราไปรับประทานมือเที่ยงที่ร้านอาหารแห่งนี้ เพราะอ่านคำแนะนำมาจาก Tripadvisor วันที่เราไปเป็นวันหยุดเทศกาลปีใหม่ ทำให้ร้านนี้มีลูกค้าแน่นมาก แต่เราก็รอจนได้โต๊ะนั่ง อาหารที่เราสั่งคือซี่โครงหมูย่างบาร์บีคิว สเต็กเนื้อ และสปาเก็ตตี้ซอสเนื้อ อาหารของที่นี่จานใหญ่ ใช้วัตถุดิบคุณภาพดี แต่สำหรับครอบครัวเรา อาหารทุกจานรสชาติหวานเกินไป โดยเฉพาะซี่โครงหมูย่างซอสบาร์บีคิว รสชาติหวานเหมือนขนม ในระหว่างรอสปาเก็ตตี้ เราเลยถามเด็กเสิร์ฟว่า สปาเก็ตตี้ที่เราสั่งไป มีรสชาตหวานด้วยหรือไม่ เด็กเสิร์ฟบอกว่าอาหารที่นี่มีรสชาตติดหวานทุกอย่าง และก็จริง สปาเก็ตตี้ก็หวานด้วย เราเลยได้ข้อสรุปที่อยากจะเตือนคนที่กำลังจะไปทานอาหารร้านนี้ ถ้าคุณเป็นคนไม่ชอบทานคาวอาหารที่มีรสชาตหวาน เราว่าอย่าไปร้านอาหารนี้เลย ร้านนี้ดีทุกอย่าง แต่อาหารหวานเกินไป



👍 ชอบคุณ elleepa16

ภาพที่ 4.14 ตัวอย่างรีวิวของลูกค้าต่อแควรี่โฮมในเว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com/>

ที่มา: ร้านอาหารแควรี่โฮม [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/bSW7qs>

3.4 เฟซบุ๊ก (Facebook) แควรี่โฮมได้จัดทำเฟซบุ๊กขึ้นมาสองเพจ โดยเพจแรกคือ dairyhome farm shop ส่วนใหญ่แล้วนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ทั้งกระบวนการผลิตนมอินทรีย์ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่จัดจำหน่าย การเปิดร้านสาขาใหม่ รวมถึงข้อมูลความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการใช้

พลาสติกชีวภาพในการผลิตถ้วยโยเกิร์ต เป็นต้น ตลอดจนมีการนำเสนอเรื่องราวกิจกรรมเพื่อสังคมที่แคร์โฮมได้ไปร่วมทำกับชุมชน การจัดการนัดเกษตรกรอินทรีย์ และการเข้าไปอบรมให้องค์ความรู้ด้านออร์แกนิกกับเกษตรกร พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลจากสื่อต่างๆ ที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของแคร์โฮม ไม่ว่าจะเป็นสื่อหนังสือพิมพ์ นิตยสาร โทรทัศน์ เว็บไซต์ และยังสอดแทรกข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพและออร์แกนิกประกอบกัน โดยเพจนี้มีผู้กดไลค์ 17,820 คน ยอดผู้ติดตามอยู่ที่ 17,873 คน และมีผู้มาเยี่ยมชมแล้วทั้งหมด 87,126 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 กันยายน 2560)



ภาพที่ 4.15 ตัวอย่างเนื้อหาที่ปรากฏบนเฟซบุ๊ก dairyhome farm shop

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/rc9WFX> และ dairy home farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/Ejm5Bk> และ dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/ozuGrT>

สำหรับเพจที่สองคือร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน มีรูปแบบการนำเสนอข้อมูลคล้ายคลึงกับเพจ dairyhome farm shop แต่จะโพสต์ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมและการดูแลสิ่งแวดล้อมมากกว่า โดยจะอัปเดตความคืบหน้าของกิจกรรมเพื่อสังคมที่แคร์รี่โฮมได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเพจนี้มีผู้กดไลค์ 1,667 คน ยอดผู้ติดตามอยู่ที่ 1,665 คน และมีผู้มาเยี่ยมชมแล้วทั้งหมด 1,665 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 กันยายน 2560)



ภาพที่ 4.16 ตัวอย่างเนื้อหาที่ปรากฏบนเฟซบุ๊ก ร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน

ที่มา: ร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/mYDf2P> และ
ร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/oi1Tth> และ
ร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/BuoCfg>

จากการศึกษาเฟซบุ๊กทั้ง 2 เพจพบว่า มีการนำเสนอข้อมูลผ่านทางข้อความ รูปภาพ อินโฟกราฟฟิค และคลิปวิดีโอ โดยเพจ dairyhome farm shop มีการโพสต์ข้อมูลถี่กว่าเพจร้านอาหารแคร์รี่โฮมชมสวน ซึ่งได้โพสต์ข้อมูลเกือบทุกวัน อาจมีบ้างที่โพสต์ติดต่อกันทุกวันและหยุดโพสต์ 1-2

วัน ขณะเดียวกันก็มีบางวันที่มีการโพสต์ติดต่อกันถึง 2-3 ครั้ง อีกทั้งในโพสต์ก็จะมีการติดแฮชแท็ก (#) หลายคำ คำที่ใช้ก็จะเกี่ยวข้องกับบริษัทอย่าง แครี่โฮม ออร์แกนิก สิ้นค้าเพื่อสุขภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการทำโฆษณาแบบ Promoted Posts ซึ่งเป็นตัวช่วยให้โพสต์ของแครี่โฮมถูกรับรู้มากขึ้นในกลุ่มของผู้ใช้งานเฟซบุ๊ก ขณะที่เพจร้านอาหารแครี่โฮมชมนวนนั้นมีความถี่ในการโพสต์ข้อมูลประมาณสัปดาห์ละ 3-4 ครั้ง และภายในโพสต์มีการติดแฮชแท็กคำที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นๆ และ #dairyhome รวมถึงยังมีฟีดแบ็กจากผู้เข้าชมน้อยกว่าเพจ dairyhome farm shop ทั้งในแง่ของยอดไลค์โพสต์และเพจ และการแสดงความคิดเห็น

3.5 แอปพลิเคชันไลน์ (LINE) ซึ่งใช้ชื่อว่า @dairyhome โดยช่องทางการสื่อสารนี้ถูกระบุไว้บนเฟซบุ๊กเพจ dairyhome farm shop ผ่านภาพหน้าปก (Cover Photo) ของเพจ ทำให้ผู้เข้ามาชมเพจเห็นช่องทางการติดต่อได้ง่าย และยังได้สอดแทรกลงไปรูปภาพต่างๆ ที่โพสต์ลงเฟซบุ๊กด้วย ซึ่งหากลูกค้ามีการติดต่อผ่านมาทางไลน์ พนักงานก็จะสามารถตอบกลับได้ทันที



ภาพที่ 4.17 ตัวอย่างภาพที่ระบุช่องทางการติดต่อสื่อสารผ่านแอปพลิเคชันไลน์

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 11 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/xK557a>

3.6 ทวิตเตอร์ (Twitter) มีการใช้งานทวิตเตอร์ภายใต้บัญชีผู้ใช้ชื่อ @Dairyhomemilk โดยมีการเริ่มใช้ช่องทางการสื่อสารนี้เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 เนื้อหาที่ทวิตส่วนใหญ่จะบอกเล่าถึงความเป็นออร์แกนิกของผลิตภัณฑ์แครี่โฮม การทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ บรรจุภัณฑ์ที่ทำมาจาก

พลาสติกชีวภาพ และร้านอาหารแครี่โฮมชวนคนอื่นอีกทั้งทำข้อความจะมีลิงค์เชื่อมไปยังอินสตาแกรมของแครี่โฮมที่จะให้รายละเอียดขยายความเพิ่มเติมจากทวิตนั้นๆ ซึ่งมีข้อจำกัดของจำนวนคำในการทวิตอยู่ที่ 140 คำ



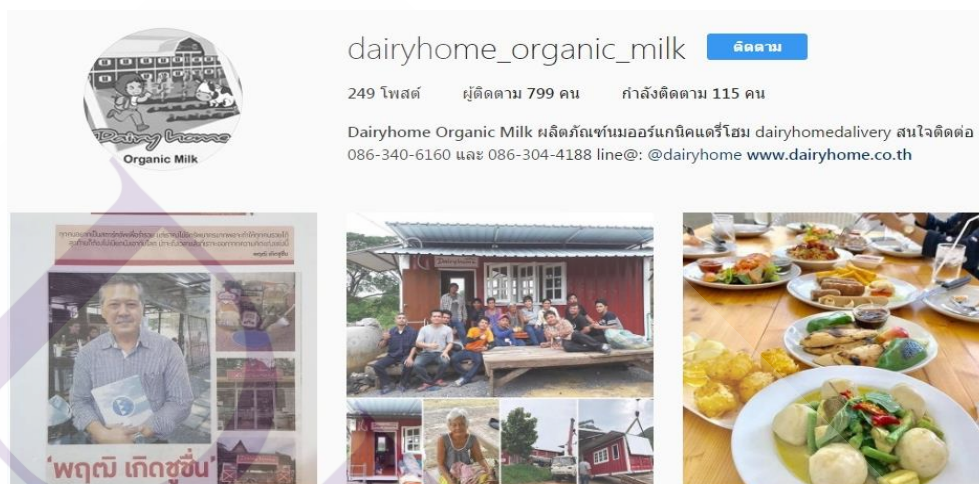
ภาพที่ 4.18 หน้าเพจทวิตเตอร์ของแครี่โฮม

ที่มา: Dairyhomemilk [online] : เข้าถึง 13 พ.ค. 2560. จาก <https://twitter.com/dairyhomemilk>

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันทวิตเตอร์ดังกล่าวไม่มีการเคลื่อนไหวใดๆ หลังจากที่ได้ทวิตครั้งแรกเมื่อวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2558 และมีความถี่ของการทวิตเกือบทุกวันในช่วง 2 เดือนแรก หลังจากนั้นเป็นการทวิตเดือนละไม่เกิน 5 ครั้ง ก่อนที่ในพ.ศ. 2559 แทบจะไม่มีเคลื่อนไหวเลย โดยมีการทวิตเพียงแค่ 5 ครั้งในเดือนพฤษภาคมและเดือนมิถุนายนซึ่งเป็นทวิตสุดท้าย รวมแล้วมีการทวิตทั้งหมดจำนวน 74 ครั้ง และมีผู้ติดตามเพจ 24 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 กันยายน 2560)

3.7 อินสตาแกรม (Instagram) หนึ่งในช่องทางที่แครี่โฮมใช้สำหรับการสื่อสารกับลูกค้า โดยใช้ชื่อว่า dairyhome_organic_milk ภายในอินสตาแกรมมีการนำเสนอภาพและข้อมูลคล้ายคลึงกับเนื้อหาของเฟซบุ๊ก เน้นการนำเสนอเกี่ยวกับรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นออร์แกนิก อาหารและเครื่องดื่มนมจากร้านอาหารแครี่โฮมชวนคนอื่น ความเคลื่อนไหวภายในบริษัทอย่างพนักงานไปออกบูธสินค้าตามพื้นที่ต่างๆ กิจกรรมเพื่อสังคมที่พนักงานร่วมกันจัดและดำเนินการ หน่วยงานภายนอกที่เข้ามาศึกษาดูงานที่โรงงานแครี่โฮม เป็นต้น รวมถึงภาพของสื่อที่นำเสนอข่าวสารของแครี่โฮม

โดยนอกจากแคร์โฮมจะนำเสนอข้อมูลด้วยเนื้อหาที่ตัวเองจัดทำขึ้นแล้ว ยังได้ควาน์โหลคภาพจากอินสตาแกรมของบัญชีผู้ใช้คนอื่นซึ่งอัปเดตภาพเกี่ยวกับแคร์โฮม มานำเสนอผ่านอินสตาแกรมของแคร์โฮมเองด้วย ทั้งนี้ อินสตาแกรมของแคร์โฮมมีจำนวนผู้ติดตามทั้งหมด 849 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 11 กันยายน 2560)



ภาพที่ 4.19 หน้าเพจอินสตาแกรมของแคร์โฮม

ที่มา: dairyhome_organic_milk [online] : เข้าถึง 13 พ.ค. 2560. จาก https://www.instagram.com/dairyhome_organic_milk/

ทั้งนี้ การสื่อสารออนไลน์ของแคร์โฮมทั้ง 7 ช่องทางนั้น ในแต่ละช่องทางมีการส่งเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ในหน้าเว็บไซต์องค์กรมีการเชื่อมต่อการสื่อสารไปยังช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ทั้งเฟซบุ๊ก ยูทูป และเว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com> ขณะเดียวกัน ในเฟซบุ๊ก อินสตาแกรม และ ทวิตเตอร์ก็มีการระบุช่องทางการสื่อสารอย่างเว็บไซต์องค์กร และไลน์เช่นกัน ลักษณะการให้ข้อมูลเช่นนี้ช่วยสร้างการรับรู้ถึงช่องทางการสื่อสารต่างๆ ของแคร์โฮม ทำให้ผู้รับสารสามารถเข้าถึงการสื่อสารกับแคร์โฮมได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของแคร์โฮมผ่านสื่อออนไลน์ พบว่า นอกจากลูกค้าจะมีปฏิสัมพันธ์กับแคร์โฮมผ่านช่องทางการสื่อสารของแคร์โฮมแล้ว ลูกค้ายังนำเสนอข้อมูลของแคร์โฮมผ่านช่องทางการสื่อสารของตัวเอง เช่น การติดแฮชแท็ก (#) ในโซเชียลมีเดียอย่างเฟซบุ๊กและอินสตาแกรม พร้อมกับใช้คำที่สามารถสื่อได้ถึงแคร์โฮม เช่น

แคร์รี่โฮม ออร์แกนิก นมก่อนนอน Bedtime Milk Organic รวมถึงมีการใช้ @dairyhome farm shop เมื่อมีการกล่าวถึงแคร์รี่โฮมในโพสต์ของตัวเองอีกด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างรับรู้ภาพลักษณ์ของแคร์รี่โฮมให้กับผู้รับสารคนอื่นๆ ได้อีกทางหนึ่ง



♥ 10 likes

jijeejee เลิกฟังแล้วไปนอน #gn with นม
ผสมเมลาโทนินธรรมชาติ #dairyhome
@dairyhome_organic_milk #bedtimemilk
#dairyhome #dairyhomeorganicmilk

ภาพที่ 4.20 ตัวอย่างการสื่อสารของลูกค้าต่อแคร์รี่โฮม

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 13 พ.ค. 2560. จาก <https://goo.gl/W62kRR>

สำหรับผลจากการสัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัท แคร์รี่โฮม จำกัด จะแบ่งเป็นลูกค้า 2 กลุ่ม คือ ลูกค้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหรือลูกค้าแบบ Business-to-Business (B2B) และลูกค้ารายย่อย หรือ Business-to-Customer (B2C) โดยจากการสัมภาษณ์ลูกค้าแบบ B2B พบว่า ช่วงแรกที่น่าสินค้าของแคร์รี่โฮมมาจำหน่าย ทางบริษัทได้จัดกิจกรรมออกบูธ มีพนักงานมาให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าพร้อมแจกโบรชัวร์สินค้าประกอบกัน หลังจากนั้น เป็นการสื่อสารกับแคร์รี่โฮมผ่านทางโทรศัพท์ และพนักงานที่มาส่งสินค้าให้ แต่เป็นเพียงการพูดคุยกันถึงเรื่องการสั่งและส่งสินค้าเท่านั้น

“การรับสินค้าของแคร์รี่โฮมมาจำหน่าย เพราะเห็นว่าอยู่ใกล้บ้าน ไม่ทราบมาก่อนว่าเป็นสินค้าออร์แกนิก ซึ่งตอนที่เราไปติดต่อกับเขา ก็ไม่มีการบอกกล่าวเรื่องนี้เลย หลังจากนั้นนำสินค้ามาขายก็ได้สังเกตว่ามีสัญลักษณ์ออร์แกนิกอยู่บนผลิตภัณฑ์ ทำให้ได้ทราบว่าสินค้าของแคร์รี่โฮมเป็น

สินค้าออร์แกนิก แต่ไม่ได้รู้สึกว่ามีกระบวนการผลิตอย่างไร และมีการดูแลสิ่งแวดล้อมหรือไม่ อีกทั้งไม่ทราบด้วยว่าด้วยโยเกิร์ตทำมาจากพลาสติกชีวภาพ ซึ่งแคร์ โสมไม่เคยสื่อสารเรื่องนี้กับผม พนักงานที่เจอกันบ่อยๆ อย่างพนักงานส่งของก็มาส่งสินค้าอย่างเดียว ไม่ค่อยได้พูดคุยอะไรกัน ทั้งๆ ที่แท้จริงแล้ว ผมสามารถให้ข้อมูลส่วนนี้กับลูกค้าได้ เพราะจากการขายสินค้ามาพบว่า สินค้าออร์แกนิกมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เมื่อรู้ว่าเป็นสินค้าออร์แกนิกก็จะตัดสินใจซื้อทันที” (ปราโมทย์ ปิ่นเงิน, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 เมษายน 2560)

ลูกค้าแบบ B2B ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า แคร์ โสมควรจัดทำเอกสารเกี่ยวกับกระบวนการทำเกษตรอินทรีย์ของแคร์ โสมมาให้ผู้จำหน่ายสินค้าของแคร์ โสม เพื่อสามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ หรือจัดทำชาร์ตแสดงกระบวนการผลิตนมของแคร์ โสมมาแล้วติดภายในร้าน ซึ่งลูกค้าสามารถเห็นข้อมูลได้ชัดเจน และประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้าได้ทางหนึ่ง

ส่วนผลจากการสัมภาษณ์ลูกค้ารายย่อย (B2C) พบว่า ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของแคร์ โสมผ่านทางเว็บไซต์องค์กรช่องทางเดียว โดยเป็นการเข้าไปหาข้อมูลเองภายหลังที่ได้บริโภคผลิตภัณฑ์ของแคร์ โสมแล้ว ซึ่งหลังจากรับทราบว่ามีแคร์ โสมผ่านกระบวนการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ ดูแลสิ่งแวดล้อม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ก็ได้ซื้อสินค้าของแคร์ โสมต่อเนื่องแม้จะมีราคาสูง เพราะถือว่าเป็นสินค้าที่มีคุณค่ามากกว่าแบรนด์อื่น อย่างไรก็ตาม ลูกค้ารายย่อยมองว่า หากแคร์ โสมต้องการขยายตลาด และเพิ่มฐานลูกค้า บริษัทควรทำการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสื่อออฟไลน์และสื่อออนไลน์

“แคร์ โสมอาจลงโฆษณาในนิตยสารที่เกี่ยวกับอาหาร หรือสื่อสาร ณ จุดขาย โดยติดป้ายอุปตรงชั้นวางสินค้าให้เด่นออกมา พร้อมมีเนื้อหาบอกรายละเอียดเล็กน้อยว่าสินค้าเป็นออร์แกนิกอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสร้างการรับรู้กับลูกค้า รวมถึงอาจซื้อโฆษณาในเฟซบุ๊ก หรือแบนเนอร์บนเว็บไซต์เกี่ยวกับอาหาร เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้ามาดูในเว็บไซต์ด้วยตัวเอง ดังนั้น แคร์ โสมควรหาช่องทางเพื่อสร้างแรงกระตุ้นเสริมการรับรู้ให้กับผู้บริโภคด้วย” (คนางค์ พิมลวงษ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 22 เมษายน 2560)

4.3.4 สื่อมวลชน การสื่อสารผ่านสื่อมวลชนเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรไปสู่ประชาชน อีกทั้งสื่อมวลชนยังมีส่วนร่วมในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ซึ่งแคร์ โสมให้ความสำคัญในการสื่อสารกับสื่อมวลชนท้องถิ่นมากกว่าสื่อส่วนกลาง เพราะมองว่ากิจกรรมเพื่อสังคมที่จัดขึ้นอยู่ในพื้นที่โรงงาน โดยการสื่อสารระหว่างแคร์ โสมกับสื่อมวลชนท้องถิ่นมีทิศทาง การสื่อสารทางเดียวจากแคร์ โสมถึงสื่อมวลชน สื่อมวลชนท้องถิ่นไม่เคยติดต่อมาหาแคร์ โสมก่อน แต่จะเป็นแคร์ โสมที่ติดต่อกับสื่อมวลชนท้องถิ่นเมื่อมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างโครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก

สำหรับสื่อมวลชนท้องถิ่นที่แคว้นโฮมติดต่อด้วยมีทั้งหมด 4 ราย ได้แก่ นักข่าวของไทยรัฐ นักข่าวเคเบิลทีวีท้องถิ่นของจังหวัดสระบุรี นักข่าววิทยุชุมชนรายการ มวกเหล็ก สไมล์ เรดิโอ และนักข่าวสตริงเกอร์ โดยจะเป็นการติดต่อผ่านทางโทรศัพท์เพื่อเชิญให้มางานแถลงข่าวของกิจกรรมเพื่อสังคมที่จัดขึ้น และการเชิญสื่อมวลชนท้องถิ่นมาทำข่าวจะเป็นกรณีที่เกิดกิจกรรมนั้นๆ มีบุคคลซึ่งมีตำแหน่งทางสังคมมาร่วมงานด้วย แต่ถ้าหากเป็นกิจกรรมที่พนักงานแคว้นโฮมไปดำเนินการเอง ก็จะเป็นการส่งภาพข่าวประชาสัมพันธ์ไปให้สื่อมวลชนท้องถิ่น ซึ่งก่อนหน้าวันจัดงานแถลงข่าวจะประสานไปยังนักข่าววิทยุชุมชนเพื่อให้ช่วยประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านทางวิทยุชุมชนก่อน

ในส่วนของการสื่อสารกับสื่อมวลชนส่วนกลางนั้นก็มิใช่ว่าการสื่อสารทางเดียวเช่นกัน แต่เป็นสื่อมวลชนที่ติดต่อมาทางแคว้นโฮมเอง เพราะแคว้นโฮมไม่เคยติดต่อสื่อมวลชนส่วนกลางให้มาทำข่าวเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่แคว้นโฮมเป็นพาร์ทเนอร์การทำงานกับหน่วยงานภาครัฐ ทำให้เมื่อหน่วยงานดังกล่าวเชิญสื่อมวลชนมาทำข่าวแคว้นโฮมก็มักจะเป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์นั้นๆ ด้วย โดยเฉพาะการได้รับการประชาสัมพันธ์ร่วมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์ และกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจากผลิตภัณฑ์ของแคว้นโฮมที่เป็นนมออร์แกนิก ซึ่งถือว่าเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม และมีน้อยรายในประเทศไทยที่ผลิต อีกทั้งการคิดค้นนวัตกรรมใหม่อย่างนมก่อนนอนและถ้วยโยเกิร์ตชีวภาพ รวมถึงการเป็นเกษตรอินทรีย์และโรงงานสีเขียว ทำให้แคว้นโฮมเป็นกรณีศึกษาให้กับหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยได้รับเชิญไปพูดคุยตามงานต่างๆ จึงมีสื่อมวลชนให้ความสนใจ และติดต่อขออนุญาตสัมภาษณ์กับแคว้นโฮมเพิ่มเติมทั้งภายในงานและนัดพูดคุยแยกต่างหากในภายหลัง

ผู้ประกอบการไทย หัวใจ 'ไร้คาร์บอน'

● ขบีคา กระบถัก

แแม้ว่ากิจการจะมีขนาดเล็ก ไม่ได้สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใหญ่หลวง แต่ "แคร์โซม" กิจการเนอเอ็นทรีย์ ก็ยกมือขอทำ "คาร์บอนฟุตพริ้นท์" โดยความสมัครใจ

ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ไม่ใช่ก็เร็ว ที่มนุษย์ทุกคนบนโลกจะต้องร่วมมือกัน ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลง เหตุผลก็คือ เพราะไม่ว่าใครจะปล่อยมาก หรือปล่อยน้อย ผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก "โลกร้อน" กลับไม่ได้เจาะจงหรือเลือกว่าจะเกิดขึ้นที่ใคร อย่งไร

ตัวอย่างที่เห็นชัดก็คือ เนื่องจากปัญหาโลกร้อนที่เลวร้ายและมีควมรุนแรง ก็ได้ทำให้ในการประชุมรัฐภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศสมัยที่ 21 หรือ COP21 ที่กรุงปารีสประเทศฝรั่งเศส ลงมติให้ประเทศสมาชิกทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นประเทศ

พัฒนาแล้ว หรือประเทศกำลังพัฒนา ร่วมกันลดการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิโลกเฉลี่ยไม่ให้เกิน 2 องศาเซลเซียส โดยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

"หยุดดี เกิดขึ้น" กรรมการผู้จัดการ และผู้ก่อตั้ง บริษัท แคร์โซม จำกัด บอกว่า แม้กิจการที่ทำมีขนาดเล็กมากก็มีกร์เกิดคาร์บอนในคลดต่ำกว่า 1% แต่ไม่ได้หมายถึงไม่ได้สร้างผลกระทบต่อโลกเลย เพราะลำพังแค่การหายใจก็สามารถสร้างคาร์บอนา ได้แล้ว นั่นหมายถึง ในกรณีของแคร์โซมไม่ได้ทำเพราะเสียงเรียกร้องจากแรงกดดัน

"ทุกคนต่างก็ช่วยโลกได้ เราควรสร้างผลกระทบทางบวก ลดการสร้างผลกระทบทางลบให้น้อยลง และไม่ได้อหมายถึงการทำอะไรเล็กๆ น้อย หรือทำตัวสบายๆ หรือแค่ทิ้งขยะให้น้อยลงเท่านั้น เพราะอาจไม่ทันกับกรอบเวลาและเป้าหมายลด 2 องศาของ COP21 รวมถึงความแปรปรวนของภูมิอากาศที่เกิดขึ้นในเวลาสั้น ซึ่งต้องบอก ว่าหนาวสุดขั้ว ร้อนแบบสุดขั้ว"

เขายังเล่าถึงประสบการณ์ที่ได้ไปประสบพบเจอมากด้วยตัวเองว่า เรามีโอกาสเดินทางไปยังรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีข่าวว่ากำลังประสบกับ

ภาพที่ 4.21 สกู๊ปของแคร์โซมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ

ที่มา: แคร์โซม [online] : เข้าถึง 17 พ.ค. 2560. จาก <http://www.matichonlibrary.com/news site/view?id=5907baea4eae3525f534a459>

วช.ลงนามร่วมมือพลาสติกชีวภาพ

กรุงเทพฯ - น.ส.ศุภัญญา วีระกูรม์เลิศ เลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เป็นประธานพิธีลงนามความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ด้านพลาสติกชีวภาพ ที่โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ เซ็นทรัลเวิลด์ ภายใต้โครงการการตลาดผลิตและประยุกต์ใช้ด้วย ไอศกรีมจากพลาสติกชีวภาพ ระหว่าง วช. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัท แครี่โฮม จำกัด โดยวช. ภายใต้การบริหารทุนโดยสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (สพภ.) (องค์การมหาชน) ได้ให้ทุนสนับสนุนวิจัยด้านพลาสติกชีวภาพปีงบประมาณ 2558 มี ศ.ดร.รัตนวรรณ มกรพันธุ์ นักวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย เพื่อทดลองผลิตด้วย ไอศกรีมจากพลาสติกชีวภาพให้ตรงตามความต้องการของภาคเอกชน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถขยายผลสู่เชิงพาณิชย์ได้

ภาพที่ 4.22 ข่าวนิตยสารแครี่โฮมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์ข่าวสด

ที่มา: แครี่โฮม [online] : เข้าถึง 17 พ.ค. 2560. จาก <http://www.matichonlibrary.com/news/site/view?id=5907be044eae3525f538684f>



ภาพที่ 4.23 ภาพจากคลิปตัวอย่างรายการคำรณพรวดด้วยเกษตร ทางช่อง 3 SD

ที่มา: dairyhome farm shop [online] : เข้าถึง 13 พ.ค. 2560. จาก <https://www.facebook.com/264756976881773/videos/1287108544646606/>

จากการศึกษาสื่อที่เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของแครีโฮมพบว่า ประเด็นของการสื่อสารจะนำเสนอเกี่ยวกับจุดเด่นของแครีโฮม ทั้งเรื่องคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้พลาสติกชีวภาพ การทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับทิศทางงานดำเนินงานของแครีโฮม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรที่ทำเพื่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งกล่าวได้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่สื่อมวลชนได้เผยแพร่ไปยังสาธารณะได้เป็นไปตามเป้าหมายที่แครีโฮมต้องการสื่อสารกับสังคมด้วย กระนั้น ต้นทางของข้อมูลล้วนมาจากหน่วยงานอื่นที่จัดงานซึ่งมีประเด็นเกี่ยวข้องกับแครีโฮมหรือแครีโฮมเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมด้วย ยกตัวอย่างสื่อบุคคลของแครีโฮมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจก็มาจากการ P Talk ในหัวข้อ สร้างองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนด้วยฉลากคาร์บอน จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หรือข่าวของแครีโฮมที่ตีพิมพ์ลงหนังสือพิมพ์ข่าวสดนั้นส่งมาจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) รวมถึงรายการคำรณพราถด้วยเกษตร ก็เป็นทีมงานของทางรายการติดต่อมาทำสื่อกับทางแครีโฮมด้วยตัวเอง โดยเหตุผลที่แครีโฮมไม่ติดต่อสื่อมวลชนส่วนกลางมาทำข่าวที่โรงงาน เป็นเพราะบริษัทให้ความสำคัญและให้เวลากับการลงมือทำงานอย่างจริงจังมากกว่าการประชาสัมพันธ์

“ในแง่ของความเป็นเอสเอ็มอี หากเป็นการสื่อสารวงกว้างเราไม่มีกำลังพอ และขอบเขตการทำงานของเราที่เล็ก ดังนั้น การสื่อสารวงกว้างจึงเป็นข้อจำกัดและคิดว่าไม่ค่อยจำเป็นเท่าไร โดยเราไม่ได้สนใจที่จะสื่อสารในแง่ประชาสัมพันธ์ แต่เราสนใจที่จะสื่อสารในแง่ที่ว่าเราจะทำอะไรที่จะทำให้งานเกิดผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด” (พฤติ เกิดชูชื่น, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

“เราได้รับการถ่ายทอดมาจากคุณพฤติว่า เงินไม่ใช่ประเด็นหลักของแครีโฮม หลายเรื่องเราไม่ได้ใช้เงินในการทำงาน แต่ใช้แรงและหาแนวทางปฏิบัติมากกว่า ดังนั้น แม้งานจะเล็กหรือใหญ่เงินไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญหรือหลักในการทำงาน เช่นเดียวกันกับเรื่องของการทำกิจกรรมเพื่อสังคมกับชุมชน เรามองแล้วว่าวันนี้เรามีแรงไปช่วยเหลือเขาได้มากแค่ไหน และแม้เราไม่ได้เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีงบสำหรับทำการสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ แต่เราก็พยายามสื่อสารออกไปให้ได้มากที่สุดเท่าที่เราสามารถทำได้อย่างวิถุชุมชน” (วนิดา ชำนิกล้า, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 7 เมษายน 2560)

สอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์สื่อมวลชนส่วนกลาง ซึ่งไม่เคยได้รับข้อมูลข่าวสารจากแครีโฮมโดยตรง แต่เป็นการได้รับข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานอื่น เช่น งานแถลงข่าวที่แครีโฮมเข้าร่วมด้วยและเป็นประเด็นเกี่ยวกับการธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยสื่อมวลชนให้ข้อเสนอแนะว่า แม้แครีโฮมจะเป็นธุรกิจเอสเอ็มอี แต่ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับสื่อมวลชนด้วย ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยตัวเอง หรือการให้พีอาร์เอเจนซี่เข้ามาช่วยติดต่อสื่อสารกับสื่อมวลชน

“ส่วนตัวไม่เคยไปงานของแคร์ริโซม แต่เคยไปงานเสวนาของ อ็อกแฟม ประเทศไทย ซึ่งมีคุณ พุดธิมา เป็นสปีคเกอร์ร่วมพูดคุยบนเวที โดยเป็นหัวข้อเกี่ยวกับการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน หลังจากงานเสวนาเสร็จก็ได้สัมภาษณ์คุณพุดธิมาเพิ่มเติม ซึ่งคุณพุดธิมาได้แชร์ข้อมูลหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการทำผลิตภัณฑ์นมออร์แกนิก โอกาสการเติบโตในประเทศไทย ตลอดจนเรื่องอุปสรรคการขยายตัวของตลาดนี้ว่าเพราะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเกษตรกรเป็นเรื่องยาก การดูแลโคนมอินทรีย์มีความซับซ้อนกว่าการดูแลโคนมแบบปกติ ทำให้นมออร์แกนิกที่ออกสู่ตลาดมีไม่มากเท่าไร ซึ่งจากการที่ตัวเองไม่เคยรับข้อมูลจากแคร์ริโซม โดยตรงเลย จึงมองว่าแคร์ริโซมควรจัดทำรายชื่อนักข่าว ซึ่งข้อมูลติดต่อนักข่าวสามารถได้มาจากการที่คุณพุดธิมาเจอกับนักข่าวตามงานต่างๆ แล้วมีการแลกเปลี่ยนบัตรกัน โดยข้อมูลที่ส่งมาให้ นักข่าวอาจเป็นข่าวอัปเดตสั้นๆ หรือข่าวกอสซิปเกี่ยวกับสินค้าใหม่ ความร่วมมือในการพัฒนาสินค้า เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความคืบหน้าของแคร์ริโซมในสิ่งที่กำลังคิดและกำลังทำ เพื่อประเด็นไหนน่าสนใจนักข่าวก็จะติดต่อมาเอง อีกทางหนึ่งถือว่าเป็นการยื่นข้อเสนอความทรงจำให้กับสื่อมวลชนและลูกค้าของแคร์ริโซมด้วย” (สุภาพรณ ชุบรัมย์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 11 เมษายน 2560)

“นับตั้งแต่ทำข่าวซีเอสอาร์มาประมาณ 10 ปี ไม่เคยได้รับข้อมูลข่าวสารจากแคร์ริโซมเลย ไม่ว่าจะเป็นช่องทางใดก็ตาม ซึ่งคิดว่าแคร์ริโซมจะต้องหาพีอาร์เอเจนซีมาทำงานด้วย เพื่อช่วยวางกลยุทธ์การสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะพีอาร์เอเจนซีจะสามารถช่วยเชิญนักข่าวมาคุยและมาดูถึงสิ่งที่แคร์ริโซมทำและต้องการถ่ายทอดผ่านสื่อมวลชน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารแบรนด์ และเป็นการแบ่งปันประสบการณ์ดีๆ ให้กับสังคม โดยเฉพาะมิติของธุรกิจหรือแบรนด์เอสเอ็มอี ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจมาก และเป็นตัวอย่างที่สามารถหยิบยกมาคุยกับสื่อมวลชนได้” (จิรพรณ อัญญาโพธิ์, การสื่อสารระหว่างบุคคล, 18 เมษายน 2560)

ทั้งนี้ สื่อมวลชนมีมุมมองว่า ถึงแม้บริษัทจะมีสินค้าที่ดี มีคุณภาพ ซึ่งสามารถดึงดูดความสนใจของสื่อมวลชนให้เข้ามาติดต่อขอข้อมูล แต่ก็มีบริษัทจำนวนมากไม่น้อยที่มีสินค้าโดดเด่นแต่ยังไม่เป็นที่รับรู้เท่าที่ควร ดังนั้น จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องติดต่อกับสื่อมวลชน เพราะเป็นช่องทางหนึ่งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร และการประชาสัมพันธ์ก็เป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญ ซึ่งทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น อันเป็นวางรากฐานให้แบรนด์และองค์กรเติบโตในระยะยาว และด้วยความที่สื่อมวลชนมีหลายสายงาน การติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสื่อมวลชนอาจช่วยให้ธุรกิจเอสเอ็มอีได้เจอความน่าสนใจของตัวเองในมุมใหม่ๆ แบบที่องค์กรอาจไม่เคยคาดคิดมาก่อน อีกทั้งยังถือว่าเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับธุรกิจ เพราะข่าวสารที่เผยแพร่ออกไปผ่านสื่อต่างๆ อาจช่วยให้บริษัทได้เจอพาร์ทเนอร์ใหม่ๆ ที่มีแนวคิดตรงกันหรือคนที่สนใจเข้ามาช่วยกันสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจด้วยกันได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และสื่อมวลชน พร้อมกับศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ เว็บไซต์องค์กร บทความ ข่าวสาร และเอกสารที่นำเสนอเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษานโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด
2. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครี่โฮม จำกัด
3. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษารื่อง “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แครี่โฮม จำกัด” สามารถสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

5.1.1 นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด

จากการศึกษาวิจัยพบว่า บริษัท แครี่โฮม จำกัด ใช้คำว่าศีลมาเรียกแทนคำว่านโยบาย ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ โดยศีลมีทั้งหมด 3 ข้อ ประกอบด้วย Good เป็นการผลิตสินค้าที่ดี ควราค่าแก่การบริโภค และจะต้องผลิตมาจากวัตถุดิบที่ดีและเป็นเกษตรกรอินทรีย์ ถัดมาคือ Clean เป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องความสะอาดตลอดกระบวนการผลิตสินค้าที่ไม่สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งโรงงานจะต้องผ่านมาตรฐานการผลิตด้วย และศีลข้อสุดท้ายคือ Fair หรือความเป็นธรรม โดยแครี่โฮมได้วางนโยบายด้านนี้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม คือ พนักงาน ผู้ป้อนวัตถุดิบ และผู้บริโภค กล่าวคือ พนักงานจะต้องได้รับการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งค่าจ้าง ค่า

ทำงานล่วงเวลา รวมถึงการยกระดับศักยภาพที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การงานผ่านการเทรนนิ่งและการศึกษาดูงาน พร้อมกับเสริมทักษะต่างๆ ที่สามารถสร้างอาชีพเสริมให้กับพนักงานได้ ขณะที่ผู้ป้อนวัตถุดิบหรือเกษตรกรจะต้องมีการค้าขายที่เป็นธรรม โดยกำหนดเกณฑ์ราคาที่ชัดเจนในการรับซื้อน้ำมันดิบ และในส่วนของผู้บริโภค จะกำหนดราคาขายสินค้าที่เหมาะสมกับคุณภาพ ถึงแม้ว่าจะสามารถตั้งราคาให้สูงเช่นเดียวกับนมออร์แกนิกยี่ห้ออื่นได้ก็ตาม

สำหรับแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด มีทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานของการผลิตสินค้า เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอย่างน้ำมันดิบ ซึ่งผ่านกระบวนการของฟาร์มเกษตรกรอินทรีย์ โดยวัวถูกเลี้ยงอย่างอิสระ และกินหญ้าออร์แกนิก ภายในฟาร์มจะต้องมีระบบจัดการด้วยวิถีธรรมชาติ ทั้งการไม่ใช้ปุ๋ยเคมี หรือยาฆ่าแมลงในการกำจัดแมลงต่างๆ กระบวนการเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดไปยังเกษตรกรเครือข่ายที่ส่งน้ำมันดิบให้กับแครี่โฮมด้วย

ขณะที่กลางน้ำจะเป็นเรื่องของการผลิต โรงงานต้องผ่านการรับรองมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรฐาน GMP (Good Manufacturing Practice) มาตรฐาน HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) มาตรฐานระบบการจัดการด้านพลังงาน (ISO 50001) พร้อมทั้งได้เข้าร่วมโครงการอุตสาหกรรมสีเขียว (Green Industry) ของกระทรวงอุตสาหกรรม และการทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในทางเดียวกัน อันเชื่อมโยงกับการทำโครงการประหยัดพลังงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงการจัดการด้านพลังงาน (Total Energy Management: TEM) ที่อุดรรอยรั่วด้านพลังงานของโรงงาน การติดตั้งเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน (Heat Exchanger) โครงการผลิตน้ำร้อนด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Thermal) แนวทางเหล่านี้นอกจากจะลดการใช้ทรัพยากรแล้ว ยังเป็นการลดค่าไฟของโรงงานไปพร้อมกัน นอกจากนี้ ในกระบวนการผลิตต้องไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยไม่มีการปล่อยน้ำเสียออกจากโรงงาน ซึ่งน้ำเสียจะผ่านการบำบัดแล้วนำไปใช้เลี้ยงปลาและรดน้ำต้นไม้

สุดท้ายคือปลายน้ำ หรือสินค้าที่ส่งต่อไปยังผู้บริโภค แครี่โฮมได้วางแนวทางไว้ว่าทุกบรรจุภัณฑ์จะต้องไม่กลายเป็นขยะที่ทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันด้วยโยเกิร์ตทำมาจากพลาสติกชีวภาพที่ย่อยสลายได้ ส่วนบรรจุภัณฑ์อื่นทั้งด้วยไอศกรีมและชาฉนวน กำลังอยู่ในขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาให้เป็นบรรจุภัณฑ์จากพลาสติกชีวภาพเช่นกัน

ทั้งนั้น บริษัท แครี่โฮม จำกัด ได้วางแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่

1. ผู้ป้อนวัตถุดิบ แครี่โฮมได้เข้าไปส่งเสริมองค์ความรู้และการทำฟาร์มเกษตรกรอินทรีย์ให้กับเกษตรกรเครือข่ายที่ปรับจากการทำเกษตรเคมีมาเป็นเกษตรกรอินทรีย์ ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้คือการยึดความเป็นธรรมในการทำธุรกิจด้วย ตั้งแต่การจ่ายเงินให้ตามเวลาที่กำหนด

โดยไม่มีภาระผ่อนผัน และที่สำคัญคือการตั้งราคาน้ำนมดิบที่เหมาะสม โดยต้องไม่ต่ำกว่าราคาตลาด พร้อมกับตั้งเกณฑ์ชัดเจนในการรับซื้อน้ำนมดิบ ซึ่งจะมีราคาแบบขั้นบันได คือ ยิ่งได้คุณภาพสูงหรือผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ตามกำหนดก็จะได้รับราคาเพิ่มขึ้น กระบวนการดูแลเกษตรกรเช่นนี้ทำให้เกษตรกรมีรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม อันสอดคล้องกับแนวทางของการทำธุรกิจเพื่อสังคม

2. ชุมชน เป้าหมายหลักคือการไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน หรือไม่ปล่อยของเสียและมลภาวะต่างๆ ควบคู่กันคือการทำกิจกรรมเพื่อสังคมผ่าน โครงการต่างๆ ทั้งโครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็กที่มีการสร้างฝายและการเก็บขยะ โครงการ 14 ทีมทำดีซึ่งแบ่งพนักงานเป็น 14 กลุ่มในการไปทำจิตอาสาให้กับชุมชน ตลอดจนกิจกรรมสานสัมพันธ์ชุมชน เช่น การไปมอบของขวัญในวันเด็ก การมอบทุนการศึกษาให้กับโรงเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เป็นต้น

3. พนักงาน ต้องได้รับค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม โดยพนักงานจะได้รับค่าจ้างไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และมีค่าตอบแทนให้เมื่อมีการทำงานล่วงเวลา ขณะเดียวกันมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานด้วยการเทรนนิ่งและการไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงสร้างเสริมคุณภาพชีวิตให้พนักงาน อย่างการจัดอบรมอาชีพ และเปิดโอกาสให้พนักงานนำสินค้าของตนเองมาวางจำหน่ายที่ร้านขายสินค้าของแคร์โฮม

4. ลูกค้า แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้คือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและดีต่อร่างกาย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือนมก่อนนอน (Bedtime Milk) แคร์โฮมจึงมุ่งทำงานวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน มีการตั้งราคาสินค้าที่เป็นธรรม คือไม่แพงกว่าราคาท้องตลาด และเหมาะสมกับคุณภาพและคุณค่าที่ผู้บริโภคได้รับ

5.1.2 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แคร์โฮม จำกัด

กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แคร์โฮม จำกัด เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยมีทิศทางการสื่อสารที่เป็นทางการตามโครงสร้างขององค์กร ทั้งการสื่อสารแนวดิ่ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ รวมถึงมีทิศทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งช่องทางการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรมากที่สุดคือการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ไม่ว่าจะเป็นการประชุมของบริษัท หรือการประชุมฝ่าย ตลอดจนการพูดคุยระหว่างบุคคลทั้งพนักงานระดับเดียวกัน และพนักงานที่อยู่ต่างระดับ

นอกจากนี้ มีการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ (LINE) ซึ่งผู้บริหารจะส่งข้อมูลเกี่ยวกับด้านต่างๆ ขององค์กรให้พนักงานได้รับทราบ และอีเมลที่เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงานและต่างระดับ เมื่อมี

การพูดคุยถึงการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ขณะเดียวกัน ยังมีการใช้สื่อสิ่งพิมพ์อย่างคู่มือปฏิบัติงาน และการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ติดประกาศเกี่ยวกับคำสั่ง กฎระเบียบใหม่ๆ และแสดงข้อมูล ความเคลื่อนไหวด้านกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร พร้อมทั้งรับความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ผ่านกล่องรับความคิดเห็น

ไม่เพียงเท่านั้น แครีโฮมยังมีการสื่อสารผ่านการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งทำให้ พนักงานและผู้บริหารได้ใช้เวลาในการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น โครงการ 14 ทีมทำดีที่สร้างความสัมพันธ์ของพนักงานทั้งองค์กร โดยมีการแบ่งพนักงานออกเป็น 14 ทีม แต่ละทีมจะคณะฝ่าย และคณะระดับตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การสื่อสารมีหลายทิศทาง ทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานระดับหัวหน้ากับพนักงานทั่วไป การสื่อสารภายในกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน

ในส่วนของการสื่อสารไม่เป็นทางการหรือการสื่อสารแบบพวงอุ้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น มีการส่งข้อมูลข่าวสารผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสื่อสารทางออนไลน์ และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เห็นได้ชัดเจนผ่านโครงการ 14 ทีมทำดี โดยมีการสื่อสารแบบชุมชนเกิดขึ้นเมื่อหัวหน้ากลุ่มไปประชุมกับผู้บริหาร แล้วกลับมาบอกเล่าข้อมูลให้กับสมาชิกภายในกลุ่มของตัวเอง พร้อมกับมีการสื่อสารแบบโซ่เส้นเดียว สมาชิกในกลุ่มมีการบอกต่อไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ที่ไม่ได้รับทราบข้อมูล และสมาชิกคนนั้นก็ได้อีกไปยังสมาชิกอีกคน อีกทั้งยังมีการสื่อสารแบบกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานมีการพูดคุยถึงกิจกรรมกับเพื่อนที่อยู่แผนกเดียวกัน และกับเพื่อนที่อยู่ต่างแผนก แล้วเพื่อนคนนั้นๆ ก็ได้นำเรื่องราวไปสื่อสารกับเพื่อนแผนกของตนเอง

ทั้งนี้ พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรขยายช่องทางการสื่อสารให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มจุดที่ตั้งกล่องรับความคิดเห็น การทำแผ่นพับที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และจัดทำเสียงตามสายถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในมิติต่างๆ

5.1.3 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครีโฮม จำกัด

การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครีโฮม จำกัด เป็นการสื่อสารระหว่างแครีโฮมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4 กลุ่ม คือ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ชุมชน ลูกค้า และสื่อมวลชน โดยจากการศึกษาวิจัยพบว่าแครีโฮมมีทิศทางและช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ป้อนวัตถุดิบ ส่วนใหญ่มีทิศทางการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผ่านการจัดตั้งทีมส่งเสริมเข้าไปให้ความรู้และข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์และเพื่อให้กลุ่มเกษตรกรในเครือข่ายมีความสามัคคีกัน จึงจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สำหรับละลายพฤติกรรม พร้อมกับจัดประชุมฟาร์มสัญจรในการนัดพูดคุยเรื่องราวต่างๆ ประจำเดือน รวมถึงมีการจัด

กิจกรรมอบรมให้ความรู้และพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ โดยการติดต่อกับเกษตรกรหลังเป็นเกษตรกรเครือข่ายแล้วจะสื่อสารผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) มากที่สุด นอกจากนั้น มีการสื่อสารผ่านโทรศัพท์ ซึ่งทำให้แคร์โฮมสามารถติดต่อและทราบฟีดแบ็คจากเกษตรกรได้ทันที รวมถึงมีการจัดทำจดหมายเชิญเกษตรกรเข้าร่วมประชุม และแจ้งเดือนหากมีการทำฝึกปฏิบัติของการทำเกษตรอินทรีย์ พร้อมกับมีการใช้คู่มือมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกช.) และแผ่นพับให้ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ ประกอบการสื่อสารกับเกษตรกรด้วย ซึ่งการใช้สื่อสิ่งพิมพ์อย่างจดหมายคู่มือ และแผ่นพับ นับเป็นการสื่อสารทางเดียวจากแคร์โฮมไปถึงเกษตรกร

2. ชุมชน การสื่อสารกับชุมชนของแคร์โฮมดำเนินการผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับและความไว้วางใจจากชุมชน ดังนั้น จึงจัดตั้งทีมซีเอสอาร์ ซึ่งเป็นทีมชุมชนสัมพันธ์ในการเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน ขณะเดียวกัน ชุมชนก็ได้ติดต่อเข้ามาขอความช่วยเหลือความช่วยเหลือจากแคร์โฮมด้วยเช่นกัน โดยกิจกรรมเพื่อสังคมที่แคร์โฮมได้ดำเนินการ เช่น การมอบของขวัญวันเกิด การสนับสนุนอาหารและเครื่องดื่มน้ำให้กับตำรวจในเทศกาลสงกรานต์และปีใหม่ รวมถึงโครงการหลักของบริษัทอย่างโครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก ล่าสุดกับโครงการ 14 ทีมทำดีที่เข้าไปช่วยเหลือชุมชนผ่าน 14 กิจกรรมย่อย

3. ลูกค้า มีการสื่อสารทั้งหมด 3 ช่องทางหลัก คือการสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยประทับตรา Organic Thailand ไว้บนขวด และบนฝาถ้วยโยเกิร์ตก็มีการระบุว่ามีทำมาจากพลาสติกชีวภาพ นอกจากนั้น มีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าจากการไปออกบูธจำหน่ายสินค้าอันเป็นช่องทางที่ทำให้พนักงานแคร์โฮมได้พบเจอกับลูกค้าโดยตรง และสามารถสื่อสารโต้ตอบได้ทันที นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโซเชียลมีเดีย ทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง ได้แก่ ยูทูป เว็บไซต์ <https://th.tripadvisor.com> เฟซบุ๊ก (Facebook) แอปพลิเคชันไลน์ (Line) ทวิตเตอร์ (Twitter) อินสตาแกรม (Instagram) และอีกหนึ่งช่องทางคือเว็บไซต์ของแคร์โฮม แต่เป็นการสื่อสารทางเดียว เพราะแคร์โฮมไม่ได้เปิดช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อผ่านเว็บไซต์ได้แต่อย่างใด

จากการศึกษาวิจัยได้เจอประเด็นที่น่าสนใจ คือ การสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียไม่เพียงแต่เป็นการสื่อสารระหว่างแคร์โฮมกับลูกค้านั้น แต่ลูกค้าได้สื่อสารเรื่องราวของแคร์โฮม ผ่านช่องทางการสื่อสารของตัวเอง ทั้งเฟซบุ๊กและอินสตาแกรม พร้อมกับใส่ติดแฮชแท็กที่สื่อความหมายถึงแคร์โฮม อย่างคำว่าออร์แกนิก นมก่อนนอน รวมถึงใช้ @dairyhome farm shop ซึ่งรูปแบบการสื่อสารของลูกค้าในลักษณะนี้จะช่วยขยายการรับรู้แบรนด์แคร์โฮมได้มากขึ้น

ขณะที่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ลูกค้า พบว่า ลูกค้าแบบ B2B ที่รับสินค้าจากแคร์โฮมไปจัดจำหน่ายไม่ทราบถึงกระบวนการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ว่ามีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร เพราะ

พนักงานของแคร์โฮมไม่มีการสื่อสารในเรื่องนี้ จึงมีการเสนอแนะว่า แคร์โฮมควรจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการทำฟาร์มโคนมอินทรีย์และการผลิตสินค้าที่ไม่กระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้กับผู้จัดจำหน่ายสินค้า พร้อมทั้งจัดทำชาร์ตแสดงกระบวนการผลิตนมอินทรีย์ของแคร์โฮมมาติดไว้ในร้าน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจซื้อให้กับลูกค้า ขณะที่ลูกค้ารายย่อยหรือลูกค้า B2C ได้รับข้อมูลข่าวสารของแคร์โฮมผ่านเว็บไซต์ช่องทางเดียว โดยให้ให้ข้อเสนอว่า แคร์โฮมควรมีการสื่อสารกับลูกค้ามากขึ้น อย่างการสื่อสาร ณ จุดขายด้วยการติดป้ายบอกว่าเป็นสินค้าออร์แกนิก การลงโฆษณาในเว็บไซต์ที่เกี่ยวกับอาหาร และการซื้อโฆษณาในเฟซบุ๊ก เพื่อกระตุ้นความสนใจและขยายการรับรู้ของผู้บริโภค

4. สื่อมวลชน แคร์โฮมมีการบันทึกรายชื่อสื่อมวลชนท้องถิ่นไว้ในโทรศัพท์ ซึ่งจะทำการติดต่อเมื่อต้องการการให้มาทำข่าวกิจกรรมเพื่อสังคม อย่าง โครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก และหากเป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของพนักงานด้วยตนเอง ก็จะมีการส่งภาพข่าวประชาสัมพันธ์ไปให้สื่อมวลชนท้องถิ่น กระนั้น แคร์โฮมไม่มีรายชื่อของสื่อมวลชนส่วนกลางและไม่เคยติดต่อไปยังสื่อมวลชนส่วนกลางก่อน แต่ด้วยความที่แคร์โฮมเป็นพันธมิตร โครงการร่วมกับหลายหน่วยงาน จึงได้รับเชิญไปร่วมงานแถลงข่าวหรืองานสัมมนาด้วย สื่อมวลชนส่วนกลางจึงเป็นฝ่ายที่ติดต่อขอสัมภาษณ์แคร์โฮมเอง ซึ่งประเด็นที่แคร์โฮมได้ทำการสื่อสารก็เกี่ยวข้องกัวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เช่น การทำนมออร์แกนิก การใช้พลาสติกชีวภาพในการทำบรรจุภัณฑ์ การทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ เป็นต้น

สำหรับผลการศึกษาสื่อมวลชนส่วนกลางพบว่า สื่อมวลชนไม่เคยได้รับการสื่อสารจากแคร์โฮมเลย ส่วนใหญ่จะเป็นการไปพบเจอผู้บริหารตามงานแถลงข่าวหรืองานสัมมนาของหน่วยงานอื่น โดยสื่อมวลชนได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถึงแม้แคร์โฮมจะเป็นธุรกิจเอสเอ็มอี แต่ก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องติดต่อสื่อสารกับสื่อมวลชนหรือการทำประชาสัมพันธ์ด้วย ซึ่งอาจจะสื่อสารเองโดยตรง หรือทำงานร่วมกับพีอาร์เอเจนซี เพราะสื่อมวลชนเป็นช่องทางสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรไปยังสาธารณชน โดยจะทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น และส่งผลต่อการเติบโตของบริษัทตามมา

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาวิจัย “การสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: กรณีศึกษา บริษัท แคร์โฮม จำกัด” เมื่อพิจารณาผลการศึกษาพบว่า มีหลายประเด็นที่จะนำมาอภิปราย เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

5.2.1 นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท แครีโฮม จำกัด

ปัจจุบันหลายบริษัทนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร แต่ความเข้มข้นของการดำเนินงานเรื่องนี้ในแต่ละบริษัทจะแตกต่างกันไปตามแต่ นโยบายที่วางไว้ บางบริษัทอาจเพียงดำเนินการเพื่อได้ชื่อว่ามีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม จึงปฏิบัติเพียงแค่การทำกิจกรรมเพื่อสังคมเท่านั้น แต่ก็มีหลายบริษัทที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม และระบุไว้ในนโยบายอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความจริงจังและความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องไปกับนโยบายที่วางไว้ ตามที่สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ว่า เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ด้วยการป้องกัน รักษา ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ โดยมีพื้นฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรมทางสังคม มุ่งสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับสังคมอย่างมีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (อนันตชัย ชูประถม, 2556)

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่า บริษัท แครีโฮม จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตนมออร์แกนิกให้ความสำคัญกับเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการทำธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นนมที่ผลิตจะมาจากฟาร์มโคนมอินทรีย์ โดยเป็นไปตามนโยบายของการดำเนินธุรกิจที่มี 3 ข้อ คือ Good Clean และ Fair ที่ครอบคลุมทั้งแนวปฏิบัติในการผลิตสินค้าและการปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายดังกล่าวเป็นการแสดงถึงทิศทางของบริษัทในการผลิตสินค้าที่ดีจากวัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการของเกษตรกรอินทรีย์ มีกระบวนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการให้ความสำคัญเป็นธรรมกับพนักงาน ผู้ป้อนวัตถุดิบ และผู้บริโภค ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า แครีโฮมมีนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นเนื้อเดียวกันกับนโยบายการทำธุรกิจ หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจมีความเชื่อมโยงกันระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งยังถือว่าเป็นพัฒนาการสูงสุดของการนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ามาในองค์กร ดังที่ อนันตชัย ชูประถม (2556) ได้ให้มุมมองไว้ว่า แท้จริงแล้วธุรกิจไม่ได้สร้างกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีคุณค่าผสมในสินค้าและในการดำรงอยู่ของธุรกิจด้วย โดยธุรกิจจะบูรณาการเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในเนื้อหาขององค์กร เพื่อสร้างผลกำไรไปพร้อมกับการสร้างเศรษฐกิจที่ดีให้กับชุมชนในพื้นที่ที่องค์กรเข้าไปตั้งอยู่ และทำให้สังคมโดยรอบมีคุณภาพชีวิตที่ดีพร้อมกับสร้างความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

จากนโยบายที่แครีโฮมได้วางไว้ในด้านของ Good Clean และ Fair ได้ถูกนำมาแปรผลสู่แนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทาง

วิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย (2555) ได้ระบุถึงแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่ามี 2 มิติ คือ มิติภายใน ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความรับผิดชอบต่อ สุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในกิจการ ธรรมเนียมปฏิบัติและความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ และมิติภายนอก ประกอบด้วย การจัดการกับคู่ค้าและหุ้นส่วนกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคม การดูแลผู้บริโภค ความรับผิดชอบต่อชุมชนใกล้เคียง ความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม การรับผิดชอบต่อโลกในมิติต่างๆ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเครือโฮมครบคลุมทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหรือพนักงาน ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รวมถึงมีการอบรมและเทรนนิ่ง เพื่อให้พนักงาน ได้พัฒนาศักยภาพตัวเองทั้งอาชีพหลักและอาชีพเสริม ขณะเดียวกัน เครือโฮมให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในกิจการ เห็นได้จากห่วงโซ่อุปทานของการผลิตสินค้า ตั้งแต่การได้มาซึ่งวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และบรรจุภัณฑ์ที่ไม่เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับแนวทางการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในส่วนของมิติภายนอกนั้น ผู้ป้อนวัตถุดิบหรือเกษตรกรที่ถือว่าเป็นคู่ค้าได้รับการพัฒนาการทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์ให้มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีระบบรับซื้อน้ำมันดิบที่ชัดเจนและให้ราคาที่เป็นธรรม พร้อมกันนั้น ดูแลชุมชนรอบโรงงานผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม และสุดท้ายคือการดูแลผู้บริโภค โดยเครือโฮมได้ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคให้ได้มากที่สุด ขณะเดียวกัน มีการตั้งราคาสินค้าที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

อย่างไรก็ดี แนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นยังสามารถแบ่งประเภทได้ตามทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงาน โดยสถาบันไทยพัฒน์ (2553) ได้แบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 2 ประเภท คือ

1. Corporate-driven CSR เป็นการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งหากพิจารณาโดยยึดกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) จะสามารถแบ่งย่อยได้อีก 3 ประเภท คือ CSR in process การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ CSR after process การดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์แก่สังคม โดยกิจกรรมแตกต่างจากการทำธุรกิจ และ CSR as process การดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไรให้แก่ตนเอง

2. Social-driven CSR เป็นการดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรนอกองค์กรเป็นหลัก ซึ่งการดำเนินงานในประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบของการทำกิจกรรมทางการตลาดเป็นส่วนใหญ่

ในทางเดียวกัน Kotler and Lee (2005) ได้กำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 6 ประเภท ได้แก่ การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) และการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices)

จากการวิเคราะห์แนวคิดของสถาบันไทยพัฒนา และ Kotler and Lee ถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยพบว่ามีความเชื่อมโยงกันของทั้งสองแนวคิด ยกตัวอย่าง การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นหนึ่งในประเภทของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามแนวคิดของ Kotler and Lee สอดคล้องกับแนวคิด CSR in process ของสถาบันไทยพัฒนา รวมถึงเรื่องการบริหารการกุศล และการอาสาช่วยเหลือชุมชน ก็สอดคล้องกับ CSR after process ด้วยเช่นกัน ซึ่งเมื่อนำวิเคราะห์กับแนวทางการปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของเครือโฮม สามารถอธิบายได้ว่าเป็นไปตามรูปแบบ Corporate-driven CSR ทั้ง 3 ประเภท กล่าวคือ ในด้าน CSR in process เครือโฮมได้นำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมมาอยู่ในกระบวนการทำงาน ดังเห็นได้จากนโยบาย Good Clean และ Fair ซึ่งเป็นทั้งแนวทางการดำเนินธุรกิจและแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อมกัน ขณะที่ด้าน CSR after process เครือโฮมมีการสนับสนุนเงินและสิ่งของให้กับชุมชนตามโอกาสต่างๆ รวมถึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า ส่วนหนึ่งของแนวทางการดำเนินธุรกิจของเครือโฮมมีความใกล้เคียงกับรูปแบบของ CSR as process หรือการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไรให้แก่ตนเอง คือ ในส่วนของแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อเกษตรกร เพราะเครือโฮมเข้าไปส่งเสริมให้ปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีมาเป็นเกษตรอินทรีย์ พร้อมทั้งรับซื้อน้ำมันดิบที่มีราคาซื้อสูงกว่าตลาด และมีการสนับสนุนด้านต่างๆ เพื่อให้เกษตรกรมีศักยภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น กระบวนการเหล่านี้ผลักดันให้เกษตรกรมีรายได้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม โดยเครือโฮมมีแผนที่จะทำโรงงานนมให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคม รายได้จากการจำหน่ายนมจะถูกนำกลับไปสร้างประโยชน์กับเกษตรกรให้ได้มากที่สุด ขณะเดียวกัน บริษัทจะยังสามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อเนื่อง อันเป็นไปตามมุมมองของสถาบันไทยพัฒนา (ม.ป.ป.) ที่กล่าวถึงลักษณะของธุรกิจเพื่อสังคมว่า พื้นที่ของธุรกิจเพื่อสังคมจะตกอยู่ในบริเวณที่เป็นกึ่งกลางระหว่างการธุรกิจเพื่อแสวงหากำไรกับการช่วยเหลือสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เป็นการนำธุรกิจในส่วนที่ต้องเลี้ยงตัวเองได้ด้วยการสร้างรายได้ที่เพียงพอและคุ้มค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน กับการนำความมุ่งประสงค์ทางสังคมเป็นที่ตั้งมาหลอมรวมให้เป็นการประกอบธุรกิจเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม

อย่างไรก็ตาม นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่วางไว้จะสามารถบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการสื่อสารเรื่องดังกล่าวไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และจะต้องทำการสื่อสารอย่างมีกลยุทธ์ที่มีทั้งจุดมุ่งหมาย ช่องทาง และทิศทางของการสื่อสาร เพื่อให้ นโยบายที่วางไว้ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการเติบโตทางธุรกิจ ตามที่รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) ได้ระบุว่า การสื่อสารองค์กรจัดเป็นการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประเภทหนึ่งที่ฝ่ายบริหารต้องพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารบนพื้นฐานกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารให้สอดคล้องกับแนวทางของกลยุทธ์องค์กร และสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์องค์กรได้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลถึงประเด็นนี้ในหัวข้อถัดไป

5.2.2 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในบริษัท แครีโฮม จำกัด

การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรเป็นการสื่อสารกับพนักงาน โดยการสื่อสารมีบทบาทต่อการขับเคลื่อนองค์กร เพราะเป็นช่องทางที่นำไปสู่การรับรู้นโยบายและแนวทางปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ของบริษัท การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน การจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร ดังนั้น การสื่อสารในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองด้วย ซึ่งณัฐสุดา วิจิตรจามรี (2558) ได้กล่าวถึงทิศทางของการสื่อสารขององค์กรไว้ 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นการสื่อสารตามโครงสร้างขององค์กรที่สามารถแบ่งย่อยได้เป็นการสื่อสารแนวดิ่ง การสื่อสารแนวตั้ง การสื่อสารแนวนอน การสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ และอีกลักษณะเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของการสื่อสารแบบพวงอูง

อย่างไรก็ดี การส่งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรต้องดำเนินการผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารนั้นๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยช่องทางการสื่อสารกับพนักงานนั้นมีหลายช่องทาง เช่น การสื่อสารทางออนไลน์ การสื่อสารอินทราเน็ต การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ การจัดทำบอร์ดข่าวสาร การใช้สื่อโทรทัศน์หรือวีดิทัศน์ภายในองค์กร การสื่อสารแบบเผชิญหน้า กล้องรับความคิดเห็น และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ (รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ, 2558)

เมื่อนำแนวความคิดข้างต้นซึ่งเกี่ยวกับทิศทางและช่องทางการสื่อสารมาวิเคราะห์ผลการศึกษาของแครีโฮม พบว่า แครีโฮมมีการสื่อสารไปยังพนักงานทั้งหมด 6 ช่องทาง โดยช่องทางการสื่อสารที่เลือกใช้มากที่สุดคือการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ทั้งการพูดคุยระหว่างบุคคล และการประชุมในการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหาร และพนักงานรับนโยบายมาพูดคุยปรึกษาเพื่อแปรผลสู่แนวทาง

ดำเนินงาน ซึ่งมีคุณพุดติ เกิดชูชื่น เป็นผู้ส่งสารหลักของช่องทางการสื่อสารนี้ โดยผู้วิจัยมองว่าในแง่ของความเป็นธุรกิจเอสเอ็มอี นี่เป็นช่องทางสำคัญในการเข้าถึงพนักงานได้รวดเร็วที่สุด และรู้ผลตอบรับได้ทันที ด้วยจำนวนพนักงานที่ไม่เยอะเหมือนองค์กรขนาดใหญ่ มีลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว อันสอดคล้องกับแนวคิดของ Green (2017) ที่ว่า การสื่อสารแบบเผชิญหน้าในธุรกิจขนาดเล็กนั้น ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้ง่าย ไม่ว่าจะเป็นการประชุมใหญ่ของบริษัทที่พนักงานทุกคนมาเข้าร่วม หรือการประชุมกลุ่มเล็ก กระนั้น ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจขนาดเล็กไม่ควรสื่อสารผ่านช่องทางอื่น เพียงแต่ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้าที่ผู้นำองค์กรสามารถสร้างพนักงานให้รู้สึกผูกพัน และเข้าถึงเป้าหมายขององค์กรได้

นอกจากนั้น แม้เทคโนโลยีจะพัฒนาให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่การสื่อสารแบบเผชิญหน้ายังคงเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและมีพลังอย่างมากต่อการทำให้เป้าหมายที่วางไว้บรรลุผล เพราะทำให้ได้เห็นถึงบุคลิกลักษณะ อารมณ์ ความรู้สึก และปฏิริยาโต้ตอบ ซึ่งจะช่วยสร้างให้การสื่อสารนั้นๆ มีความหมายมากขึ้น ทั้งเรื่องของความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ และความจงรักภักดี (Why is Face-to-Face Communication in the Workplace Important?, n.d.)

อย่างไรก็ดี แครีโฮมยังมีการสื่อสารกับพนักงานผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ด้วยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการตีพิมพ์คำสั่ง หรือเรื่องราวความเคลื่อนไหวในองค์กรผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นด้วยการสื่อสารผ่านกล่องรับความคิดเห็น รวมถึงมีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ใกล้ชิดมากขึ้นด้วยการเปิดไลน์กลุ่มองค์กร ตลอดจนมีการสื่อสารผ่านอีเมลสำหรับประสานการทำงาน และเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน แครีโฮมจึงเลือกใช้การสื่อสารผ่านการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้วย

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารพบว่า แครีโฮมมีทิศทางการสื่อสารทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ กล่าวคือ ช่องทางที่มีการสื่อสารแนวดิ่งซึ่งเป็นการสื่อสารจากฝ่ายบริหารมายังพนักงาน ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงาน และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ขณะที่ช่องทางการสื่อสารแนวตั้ง คือ กล่องรับความคิดเห็น เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังฝ่ายบริหาร ส่วนช่องทางการสื่อสารทางออนไลน์อย่างแอปพลิเคชันไลน์ (LINE) มีทิศทางการสื่อสารแนวดิ่งและแนวตั้ง เพราะเป็นช่องทางที่ผู้บริหารกับพนักงานได้ส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ส่วนการสื่อสารผ่านอีเมลมีทิศทางการสื่อสารแนวนอนและการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ เนื่องด้วยเป็นช่องทางการสื่อสารของพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งเป็นการสื่อสารของพนักงานที่อยู่

แผนกเดียวกัน และแผนกงานที่คนระดับและคนละแผนก โดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานจะมีการสื่อสารผ่านอีเมลล์เมื่อมีการร่วมกันจัดทำโครงการที่เป็นกิจกรรมเพื่อสังคม

สำหรับการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เป็นสองช่องทางซึ่งมีทุกทิศทางในการสื่อสารที่เป็นทางการ โดยการสื่อสารเผชิญหน้านั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้ส่งข้อมูลข่าวสารมายังพนักงาน พนักงานมีการตอบรับหรือสอบถามเมื่อมีข้อสงสัย ขณะเดียวกันพนักงานในแผนกเดียวกันก็ยังมี การพูดคุยกันถึงแนวทางการดำเนินงาน รวมถึงหัวหน้างานมีการสื่อสารไปยังพนักงานแผนกเดียวกันและพนักงานต่างแผนกด้วย ส่วนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหาร ได้มอบแนวทางมายังพนักงาน แล้วพนักงานเสนอกิจกรรมมาเพื่อขออนุมัติ โดยในระหว่างของการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งเป็นการรวมพนักงานทุกระดับและทุกแผนกมาทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดการสื่อสารแนวเดียวกันและการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ

การทำกิจกรรมเพื่อสังคมได้เป็นช่องทางสำคัญของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เพราะมีการสื่อสารระหว่างกันของพนักงาน โดยเป็นการสื่อสารที่ไม่ได้ยึดกับตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีทั้งการกระจายข่าวสารรูปแบบ โซเชียลเดียวย แบบชุมชน และแบบกลุ่ม อย่างไรก็ตาม การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการส่งผลดีต่อการทำกิจกรรมเพื่อสังคมของแครีโฮม เพราะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตื่นตัวในการมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการจัดการการสื่อสารภายในองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์: บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด (มหาชน) ของ วิณูรา มหามิตร (2554) ซึ่งระบุว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนั้นส่วนมากเป็นความสัมพันธ์แบบมิตรภาพระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกันเอง โดยองค์กรใช้ความสัมพันธ์นี้ในการแบ่งปันข่าวสาร สร้างการมีส่วนร่วม หรือการบอกต่อถึงกิจกรรมเพื่อสังคมแก่บุคลากร ถือเป็นการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และยังสามารถลดช่องว่างระหว่างคณะทำงานและพนักงานได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าองค์กรควรมีการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารในแต่ละช่องทางการสื่อสารด้วยว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาใดบ้าง เพื่ออุดช่องโหว่ของปัญหาที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่าง ในกรณีของแครีโฮมที่มีช่องทางการสื่อสารกับพนักงานผ่านกล่องรับความคิดเห็น แต่พนักงานกลับไม่ค่อยมีการตอบรับมากนัก บริษัทอาจต้องกระตุ้นให้พนักงานรับทราบว่าเป็นอีกช่องทางสำคัญที่พนักงานสามารถสื่อสารมายังฝ่ายบริหารได้ ขณะเดียวกัน ต้องเสริมช่องทางการสื่อสารหลักที่ใช้เป็นประจำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการสื่อสารภายในองค์กรของแครีโฮมเป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า โดยเฉพาะการประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน แต่มีอุปสรรคสำคัญคือ พนักงานไม่กล้าแสดงความคิดเห็น อาจเพราะปัจจัยด้านสถานภาพระหว่างผู้สื่อสารเป็นสำคัญ ด้วยพนักงานเห็นว่าตัวเองเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำได้เพียงรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

อีกทั้งเกรงว่าหากมีการซักถามแล้วอาจโดนเพ่งเล็งจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองกับลูกน้อง โดยอาจจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพูดคุยกันในการประชุม เพราะพนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

5.2.3 กระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด

การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด เป็นการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แครี่โฮมมองว่ามีส่วนสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ชุมชน ลูกค้า และสื่อมวลชน ซึ่งกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แครี่โฮม จำกัด ของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

1. ผู้ป้อนวัตถุดิบ การสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบหรือเกษตรกรนั้น ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าผ่านทีมส่งเสริมขององค์กร เพราะการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเกษตรกรจากเดิมที่ทำเกษตรเคมีมาเป็นเกษตรอินทรีย์ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น แครี่โฮมจึงใช้สื่อบุคคลในการเข้าถึงเกษตรกรโดยตรง โดยช่องทางการสื่อสารระหว่างแครี่โฮมกับเกษตรกรครอบคลุมทุกระดับของการทำธุรกิจร่วมกัน เริ่มตั้งแต่ก่อนเข้ามาเป็นเกษตรกรเครือข่าย และเมื่อเข้ามาเป็นเกษตรกรเครือข่ายก็จะมีประชุมฟาร์มสัญจรทุกเดือนและกิจกรรมศึกษาดูงาน พร้อมสร้างช่องทางการสื่อสารให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้นผ่านไลน์กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Aromäki (2011) ระบุว่า บริษัทต้องทำการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบอย่างต่อเนื่อง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่ๆ ระหว่างกัน โดยองค์กรต้องเปิดเผยแผนพัฒนาธุรกิจให้ผู้ป้อนวัตถุดิบได้ทราบ เพื่อผู้ป้อนวัตถุดิบมีเวลาสำหรับการจัดการและจัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัท ขณะเดียวกัน ควรมีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ผู้ป้อนวัตถุดิบยอมรับและนิยมใช้ พร้อมกับทำการฝึกอบรมและนัดพบปะกับผู้ป้อนวัตถุดิบ เพื่อทราบถึงลักษณะการทำงานและได้ช่วยแก้ปัญหาการทำงานผู้ป้อนวัตถุดิบ ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันมีความราบรื่นและดำเนินไปในระยะยาว

2. ชุมชน เพราะการทำธุรกิจจะต้องได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากชุมชน แครี่โฮมจึงเน้นช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้าในการให้ทีมซีเอสอาร์เข้าถึงชุมชน ขณะเดียวกัน ได้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนและจัดกิจกรรมเพื่อสังคมที่สร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชน โดยกิจกรรมที่แครี่โฮมจัดทำขึ้นและถือว่าสอดคล้องกับแนวทางของการการตลาดเพื่อสังคมคือ โครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็ก ซึ่งหนึ่งในเป้าหมายของโครงการให้คนในชุมชนร่วมกันดูแลรักษาลำน้ำด้วยการไม่ทิ้งขยะลงแม่น้ำ

เมื่อวิเคราะห์แนวทางดำเนินงานของโครงการนี้กับลักษณะการตลาดเพื่อสังคมของสมพล วันตะเมธ (2550, น. 49-66) พบว่า โครงการอนุรักษ์ลำน้ำมวกเหล็กเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนหลายกลุ่ม ทั้งชาวบ้านในชุมชน ผู้ประกอบการร้านอาหาร ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น โดยต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ได้มีการเลือกและสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีศักยภาพในการโน้มน้าวใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แคร์ริโสมจึงทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการระดับจังหวัด อำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อช่วยกันสื่อสารข้อมูลไปยังชุมชนอีกทอดหนึ่ง ซึ่งมีเป้าหมายให้ทุกคนในชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำ

อย่างไรก็ตาม ในแง่ของการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม หรือ 4P's นั้น จากผลการศึกษาพบว่า แคร์ริโสมไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การส่งเสริมสินค้าเท่าที่ควร เพราะขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง อาศัยเพียงวิทยุชุมชน และพนักงานเข้าไปบอกกล่าวกับชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ที่จะทำกิจกรรมในวันนั้นๆ ซึ่งหากมีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น ก็จะช่วยขยายการรับรู้ และทำให้ผู้บริโภคหรือชุมชนเกิดความคุ้นเคยและยอมรับ อีกทั้งกลยุทธ์การส่งเสริมสินค้าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแผนการตลาดเพื่อสังคมได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน แคร์ริโสมควรทำการประเมินผลด้วยว่ากิจกรรมที่จัดขึ้นสามารถสร้างผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพราะการประเมินผลจะทำให้องค์กรทราบถึงปัญหาและอุปสรรค อีกทั้งสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและจัดทำแผนการตลาดเพื่อสังคมครั้งต่อไป (พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช, 2547)

3. ลูกค้า จากการศึกษาพบว่า แคร์ริโสมสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากที่สุด โดยมีทั้งหมด 7 ช่องทาง กระนั้น บางช่องทางการสื่อสารกลับไม่มีความเคลื่อนไหวใดๆ และไม่มีระบบการดูแลให้ช่องทางการสื่อสารนั้นๆ มีศักยภาพในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น เว็บไซต์ที่ไม่มีช่องทางให้ส่งข้อความติดต่อ การไม่มีบัญชีผู้ใช้ในยูทูป และการไม่อัปเดตข้อมูลในทวิตเตอร์มากกว่า 1 ปี ซึ่งหากพิจารณาจากแนวคิดการสร้างเครือข่ายลูกค้าของ Rogers (2011) ที่ระบุว่า ในโลกยุคดิจิทัลที่ลูกค้านิยมสื่อสารผ่านทางออนไลน์นั้น องค์กรควรวางกลยุทธ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย เพราะเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโต ทั้งยังมีผลต่อการขยายการรับรู้แบรนด์องค์กร ดังนั้น องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การสื่อสารออนไลน์กับลูกค้าให้ครอบคลุมตั้งแต่การเข้าถึงลูกค้า การดึงดูดลูกค้า การสร้างความผูกพัน และความร่วมมือต่างๆ ผ่านการทำกิจกรรมหรือโครงการของบริษัท ผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า แคร์ริโสมควรตั้งทีมสำหรับการดูแลสื่อออนไลน์โดยเฉพาะ เพื่อบริหารจัดการการสื่อสารออนไลน์อย่างมีกลยุทธ์ เพราะสื่อออนไลน์เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดเครือข่ายลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญในการช่วยให้บริษัทเติบโตและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ พร้อมกันนั้น ยังสามารถ

สร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ สร้างการบอกต่อแบบปากต่อปาก และสร้างการรับรู้แบรนด์ได้เป็นอย่างดี

4. สื่อมวลชน การสื่อสารกับสื่อมวลชนของแคร์ โสมจะเน้นประสานงานกับสื่อมวลชนท้องถิ่นผ่านโทรศัพท์ ด้วยเล็งเห็นว่าการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นดำเนินการในเฉพาะอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดนครราชสีมา อย่างไรก็ตาม การทำธุรกิจของแคร์ โสมเป็นที่รู้จักในวงกว้าง และสินค้าได้จัดจำหน่ายไปทั่วประเทศ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องเพิ่มความสนใจในสื่อมวลชนส่วนกลางด้วย เพราะสื่อมวลชนกลุ่มนี้มีอำนาจในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารออกไปทั่วประเทศ ซึ่งจะช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรไปพร้อมกัน หากแคร์ โสมมีการจัดทำแผนการสื่อสารกับสื่อมวลชนส่วนกลาง จะสามารถสร้างความรู้จักและนำไปสู่การติดต่อกันในอนาคต โดยรุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558) ได้ให้ข้อมูลว่า ช่องทางการสื่อสารกับสื่อมวลชนมีหลายรูปแบบ อาทิ การเยี่ยมชมสื่อมวลชนและแสดงความยินดี การจัดสัมมนาสื่อมวลชน การจัดสื่อมวลชนสัญจร การแถลงข่าว เป็นต้น และแคร์ โสมก็สามารถใช้ช่องทางเหล่านี้กับสื่อมวลชนท้องถิ่นได้ด้วยเช่นกัน เพื่อสานสัมพันธ์อันดีต่อกันในระยะยาว

ทั้งนี้ จากกระบวนการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกบริษัท แคร์ โสม จำกัด ผู้วิจัยพบว่าแคร์ โสมให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับผู้ป้อนวัตถุดิบและลูกค้า ด้วยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและครอบคลุม อีกทั้งไม่ได้มีข้อจำกัดเหมือนชุมชนและสื่อมวลชนที่บริษัทมีการวางแผนทางไว้ว่าจะสนับสนุนชุมชนในเรื่องที่องค์กรมองว่าสร้างผลกระทบเชิงบวกกับสังคมอย่างแท้จริงเท่านั้น และไม่เน้นการทำชุมชนสัมพันธ์อย่างการเป็นเจ้าภาพในงานบุญหรือประเพณีต่างๆ ขณะเดียวกัน บริษัทไม่มีนโยบายในการทำสื่อประชาสัมพันธ์และโฆษณา กระนั้น ได้มีการสื่อสารกับสื่อมวลชนในบางวาระ พร้อมเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย ทำให้สื่อมวลชนมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารของแคร์ โสมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อบวกกับการเน้นการสื่อสารกับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ที่ถือว่าเป็นช่องทางการสื่อสารสำคัญในโลกยุคดิจิทัล ก็ยิ่งเสริมการรับรู้แบรนด์แคร์ โสมในวงกว้างมากขึ้น และสามารถสร้างความผูกพันกับแบรนด์ได้เป็นอย่างดี พร้อมกันนั้น เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบที่มีการวางแผนการสื่อสารตั้งแต่ก่อนเข้าเป็นเกษตรกรเครือข่ายและรักษาความสัมพันธ์ไว้อย่างเหนียวแน่นผ่านกิจกรรมต่างๆ ทำให้เกษตรกรเลือกที่จะอยู่กับเครือข่ายของแคร์ โสมแม้จะมีผู้รับซื้อน้ำมันดิบรายอื่นเข้ามาขอทำเกษตรพันธสัญญา (Contract Farming) ด้วยก็ตาม ซึ่งจากการเน้นการสื่อสารกับผู้ป้อนวัตถุดิบและลูกค้า และไม่ละเลยการสื่อสารกับชุมชนและสื่อมวลชน ได้เป็นแรงผลักดันที่ทำให้แบรนด์แคร์ โสมสามารถยืนหยัดอยู่บนตลาดนมออร์แกนิกได้ ท่ามกลางผู้เล่นรายใหม่ที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารกับแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแคร่โฮมนี้ สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารองค์กรของรุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ (2558) โดยองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ ความพร้อมด้านทรัพยากร และการวินิจฉัยชื่อเสียงขององค์กร หลังจากนั้นวิเคราะห์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ต่างๆ แล้วจึงนำเสนอข่าวสารอย่างเหมาะสมผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งมีการสร้างสารแบบตรงไปตรง มา เปิดเผยเรื่องราวให้ได้รับรู้อย่างชัดเจน กระนั้น ขั้นตอนที่แคร่โฮมไม่ได้ดำเนินการอย่างสมบูรณ์ คือการประมวลปฏิกิริยาตอบสนองของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่การประเมินผลการสื่อสารจะ มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ในแง่อื่นๆ อย่าง การรับรู้ว่าเป็นบริษัทที่มีรับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรบ้าง หรือการรับรู้ว่าเป็นองค์กรที่ทำ เพื่อสิ่งแวดล้อม ประเด็นเหล่านี้กลับไม่ได้รับการประเมินผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่อย่างใด ดังนั้น การวางแผนการสื่อสารจะต้องมองครอบคลุมถึงการวัดและประเมินผล ซึ่งองค์กรสามารถนำ ผลที่ได้ไปเป็นข้อมูลป้อนเข้า (Inputs) สำหรับขั้นตอนแรกของกระบวนการสื่อสารองค์กรในครั้ง ถัดไป เพื่อให้การสื่อสารองค์กรมีประสิทธิภาพ และได้ผลลัพธ์ของการสื่อสารตามที่องค์กร วางเป้าหมายไว้

5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดได้กับทุกบริษัท ไม่จำกัดว่าจะต้อง เป็นขนาดใหญ่เท่านั้น แต่บริษัทขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถทำได้ โดยหารูปแบบการ ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร
2. ผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะ หากมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจน ก็จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรและสื่อสารไปยังพนักงานให้ มี การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปในทิศทางเดียวกัน
3. โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและจำนวนพนักงานที่ไม่มากนักเป็นข้อดีของธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม เพราะทำให้การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมภายในองค์กรมี ความคล่องตัวและสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ทั้ง การสื่อสารระหว่างบุคคล และการประชุม
4. บริษัทควรมีการจัดทำรายงานประจำปี โดยทำการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานทั้ง ด้านธุรกิจและด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารภาพรวมของการทำ ธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. ผู้บริโภคในปัจจุบันเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพัน (Engagement) กับลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าว เพราะมีผลอย่างยิ่งต่อการขยายการรับรู้แบรนด์องค์กร อันส่งผลต่อการบริโภคสินค้า และเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ตามมา

6. การสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมควรดำเนินอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ และต้องทำให้ครบทุกขั้นตอนของแผนงานตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผล เพราะจะนำมาซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาผลสะท้อนกลับ (Feedback) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มขององค์กรเท่านั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาถึงผลสะท้อนกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียงองค์กรเดียว การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการวิจัยบริษัทอื่นที่มีรูปแบบธุรกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อเปรียบเทียบว่ามีการสื่อสารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร



บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัญญรัตน์ หงส์วรนันท์. (2555). การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม: กลยุทธ์และโอกาสขององค์กรธุรกิจประเทศกำลังพัฒนาในสังคมพลวัต. *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิต*, 6(2), 86. สืบค้น 2 พฤศจิกายน 2558 , จาก <http://www.dpu.ac.th/commarts/journal/upload/issue/HWj8ZQHcB8.pdf>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (ม.ป.ป.). *CSR สำคัญอย่างไรต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน*. สืบค้น 16 มกราคม 2559 , จาก <http://www.kriengsak.com/issues/csr>
- คณะกรรมการกลุ่มความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนและการวิจัยด้านบริหารธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2555). *แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เมจิกเพรส จำกัด.
- จณิน เอี่ยมสะอาด. (2550). *รูปแบบและการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิตพนธ์ ชุมเกต, ชนินาถ พริกยะกุล, และนัฐกานต์ บัวทิ. (2559). การจัดการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ออร์แกนิกประเภทนมของบริษัท แครี่โฮม จำกัด อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา. ใน *โครงการการประชุมวิชาการทางบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 2* (น. 639) เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.
- โชติรัตน์ ศรีสุข. (2554). *กลยุทธ์การสื่อสารและการรับรู้รูปแบบโครงการความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). เพชรบุรี: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐสุดา วิจิตรจามรี. (2558). *การสื่อสารในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เดือนเพ็ญ ลิ้มศรีตระกูล, และทีมงานป่าสาละ. (2557). *Green Profits เขียวด้วยก็รวยได้*. สืบค้น 21 มกราคม 2560 , จาก <http://www.salforest.com/products-services/books/green-profits>
- ทิมข่าวซีเอสอาร์. (2557, 21-23 เมษายน). เปิดผลวิจัยซีเอสอาร์ของ SMEs เร่งสร้างความรู้ CSR in Process. *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้น 4 พฤศจิกายน 2558 , จาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1398047150

- ทิมข่าวซีเอสอาร์. (2557, 24-27 กรกฎาคม). มองจากมุมป่าสาละ กองหนุนปลูกธุรกิจไทยให้ยั่งยืน.
ประชาชาติธุรกิจ. สืบค้น 4 พฤศจิกายน 2558 , จาก
http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1406693474
- Thaireform. (2558, 28 เมษายน). ร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาค
 ธุรกิจ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2558 – 2560). *สำนักข่าวอิศรา*. สืบค้น 7 พฤศจิกายน 2558 , จาก
<http://www.isranews.org/thaireform/thaireform-data/item/38238-resp.html>
- บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) . (ม.ป.ป.). *รายงานประจำปี 2556*. ม.ป.ท.
- บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). *รายงานประจำปี 2556*. ม.ป.ท.
- พรณทิมา สรรพศิรินันท์. (2552). *การจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านสิ่งแวดล้อมของศูนย์การค้าครบวงจรในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์รัช พิพิชบวรเลิศ. (2555). *กลยุทธ์การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท สิ่งหัตถ์คอร์ปอเรชั่น จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2550). *พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารชั้นเขียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฐานบุ๊คส์.
- พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช. (2547). *การตลาดเพื่อสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2557). *การบริหารการสื่อสารขององค์กร: การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทรพร แยมละออ. (2559). *ทำความเข้าใจกับ 8 ประเด็นสับสน เรื่องกิจการเพื่อสังคม*. สืบค้น 1 กุมภาพันธ์ 2560, จาก <http://www.salforest.com/blog/8-issues-se>
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). *การสื่อสารองค์กร: แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารพรรณ เอื้ออาภรณ์. (2557, ตุลาคม). DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก. *วารสาร TPA News*, 214, 20. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2558 , จาก <http://www.tpa.or.th/tpanews/index.php?id=85>
- วารภรณ์ เทียนเงิน. (2559, 4 พฤษภาคม). ‘แคร์โซม’ ซูเปอร์แกนิค สร้างธุรกิจยั่งยืน. *โพสต์ทูเดย์*, น. 33.

- วิณูรา มหามิตร (2554). *การจัดการการสื่อสารภายในองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์: บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันไทยพัฒนา. (2551). *ความสำคัญของซีเอสอาร์*. สืบค้น 3 พฤศจิกายน 2558 , จาก http://www.thaicssr.com/2005/09/blog-post_112746387637126873.html
- สถาบันไทยพัฒนา. (2553). *ซีเอสอาร์เทียบกับซีเอสอาร์แท้* ดูอย่างไร. สืบค้น 3 พฤศจิกายน 2558 , จาก <http://faq.thaicssr.com/2006/01/blog-post.html>
- สถาบันไทยพัฒนา. (2555). *ซีเอสอาร์คืออะไร*. สืบค้น 3 พฤศจิกายน 2558 , จาก http://www.thaicssr.com/2006/03/blog-post_20.html
- สถาบันไทยพัฒนา, และณัฐศิริ บุญชวน. (2555) *แนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สถาบันไทยพัฒนา. (ม.ป.ป.). *ทำ CSR แบบ SMEs*. สืบค้น 15 ธันวาคม 2558 , จาก <http://www.thaicssr.com/2011/04/csr-smes.html?m=0>
- สถาบันไทยพัฒนา. (ม.ป.ป.). *Creating Social Business สร้างธุรกิจเพื่อสังคม*. ม.ป.ท.ม.ป.พ. สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม. (2553). *เข็มทิศธุรกิจเพื่อสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน. (2556). *ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สาลินีย์ ทับพิลา. (2559, 23 สิงหาคม). 'ถ้วยรักษ์โลก' ข้ามขีดจำกัด. *กรุงเทพธุรกิจ*, น. 27.
- สมพล วันตะเมธ. (2550). การตลาดเพื่อสังคม: กลยุทธ์สำคัญเพื่อการพัฒนาประชากร. *วารสารประชากรศาสตร์*, 23 (1), 49-65. สืบค้น 1 พฤศจิกายน 2558 , จาก http://www.cps.chula.ac.th/cps/pop_info_2551/Image+Data/Publications/Journal/journal-11-24/t-journal23-14f.pdf
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2557). *สถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2558*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ป.
- อนันตชัย ชูประถม (2556). *เคลื่อนทัพ CSR อย่างไรให้ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท ไทภูมิพับลิชชิ่ง จำกัด.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

Aromäki, J. (2011). *Tips-for-successful-communication-with-suppliers*. Retrieved January 14, 2016, from <https://www.ictstandard.org/article/2011-04-06/Tips-for-successful-communication-with-suppliers>

Asia Business Council. (2008). *Corporate Social Responsibility: Business Solutions to Global Challenges*. Paper presented at The Asia Business Council Spring 2008 Forum. Retrieved November 27, 2015, from <http://www.asiabusinesscouncil.org/docs/BSR.pdf>

Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice (2nd.)*. London: SAGE Publications.

European Commission. (2015). *What is CSR?*. Retrieved November 15, 2015, from http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Exforsys Inc. Staff. (2015). *Corporate Social Responsibility towards Suppliers and Creditors*. Retrieved January 14, 2016, from <http://www.exforsys.com/career-center/corporate-social-responsibility/corporate-social-responsibility-towards-suppliers-and-creditors.html>

French, J., Merritt, R., & Reynolds, L. (2011). *Social Marketing Casebook*. London: SAGE Publications.

Green, H. (2017). *Implementing big-business leadership in a small business*. Retrieved March 30, 2017, from <https://www.vistage.com/research-center/leadership/20170502-effective-leadership-small-business/>

Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. USA: John Wiley & Son Inc.

Nowak, C. (2012). Ten Steps to Quality Supplier Relations. Retrieved January 15, 2016, from <http://www.environmentalleader.com/2012/05/21/ten-steps-to-quality-supplier-relations/>

Rogers, D.L. (2011). *The Network Is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age*. USA: Yale University Press.

van Riel, C. B. M. & Fomburn, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. New York: Routledge.

Weinreich, N. K. (2011). *Hands-On Social Marketing A Step-by-Step Guide to Designing Change for Good*. London: SAGE Publications.

Why is Face-to-Face Communication in the Workplace Important?. (n.d.). Retrieved March 30, 2017, from [http:// launchworkplaces.com/why-is-face-to-face-communication-in-the-workplace-important/](http://launchworkplaces.com/why-is-face-to-face-communication-in-the-workplace-important/)

World Business Council on Sustainable Development. (n.d.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Retrieved November 7, 2015, from <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

ปัญญาชลิ พิมลวงค์

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2554 ศิลปศาสตรบัณฑิต

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

คณะกรรมการสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ทุนการศึกษา

ผู้สื่อข่าว หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ

พ.ศ.2557 ทุนสื่อมวลชน ระดับปริญญาโท

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

