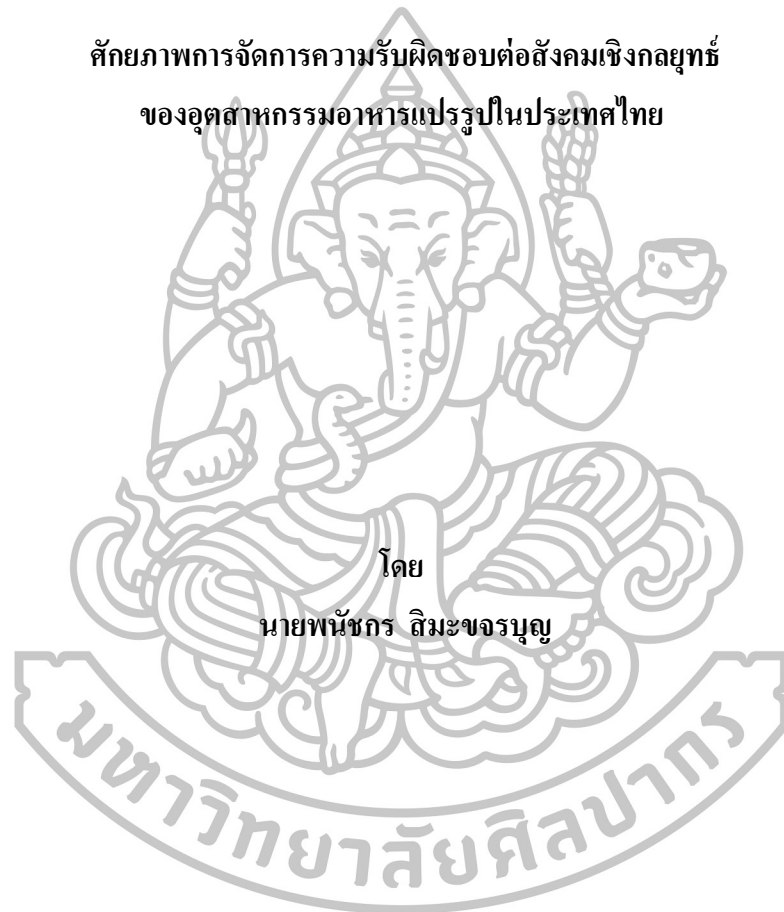




ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย



โดย  
นายพนัชกร สิมะขจรบุญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT CAPABILITY  
OF FOOD PROCESSING INDUSTRIES IN THAILAND**



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

**Doctor of Philosophy Program in Management**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ศักยภาพการจัดการ  
ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ” เสนอโดย  
นายพนัชร สิมะขจรบุญ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารท์ศนวนงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.กฤษฎา พรประภา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สังสิต พิริยธรรค์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กฤษฎา พรประภา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

...../...../.....



54604923: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม / การจัดการเชิงกลยุทธ์ / การสร้างคุณค่าร่วม / ผลการ

ดำเนินงาน

พนัษกร สิมะขจรบุญ: ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: อ.ดร.กฤษฎา พรประภา  
และ ผศ.ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. 352 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพ  
การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และเปรียบเทียบสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของกิจการและระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหาร  
แปรรูปในประเทศไทย ดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการส่งแบบสอบถามไป  
ยังผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย และได้รับการตอบกลับ 268 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 20.96 ซึ่ง  
เป็นไปตามเกณฑ์ที่ถือว่ายอมรับได้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและ  
สมการ โครงสร้าง ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อช่วยอธิบาย สนับสนุน และตีความจากผลของการวิจัยเชิงปริมาณ  
ในตอนต้นผลการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีการทำความ  
รับผิดชอบต่อสังคมอย่างโดดเด่น จำนวน 6 ราย วิจัยในลักษณะผสมผสานนี้จัดเป็นบริบทของคุณภาพการวิจัยด้วย  
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของวิธีวิทยาการวิจัยแบบสามเสา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของศักยภาพการ  
จัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR Management Capability; CSC) ประกอบด้วย 1) ความ  
ร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม 2) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม 3) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม และ 4) การ  
ผสานประโยชน์ชุมชน องค์ประกอบการวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensity; CSI) ประกอบด้วย  
1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ 3) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และ 4)  
การสร้างการรับรู้ องค์ประกอบของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Economic Intangible Value; EIV)  
ประกอบด้วย 1) ความน่าเชื่อถือ 2) ชื่อเสียง และ 3) ภาพลักษณ์ขององค์กร โมเดลสมการโครงสร้างมีความ  
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X^2 = 84.40, df = 75, p\text{-value} = .138, X^2/df = 1.179, CFI = .996, RMSEA = .026$ )  
และพบว่า CSI มีอิทธิพลโดยตรงต่อ CSC ( $\gamma = .87, p < .001$ ) และ EIV ( $\gamma = .34, p < .05$ ) และยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผล  
การดำเนินงาน (Business Performance; BP) โดยมี CSC เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ส่วน EIV ไม่มีอิทธิพล  
โดยตรงต่อ BP นอกจากนี้ยังพบว่า CSC มีอิทธิพลโดยตรงต่อ EIV ( $\beta = .60, p < .001$ ) และ BP ( $\beta = .48, p < .05$ )  
แบบจำลองสามารถอธิบาย BP ได้ร้อยละ 49 สมการโครงสร้างไม่มีความแตกต่างในด้านขนาดของกิจการ และ  
ระยะเวลาในการดำเนินงาน งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการที่  
มุ่งหวังให้เกิดคุณค่าร่วมระหว่างกิจการและสังคม

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

54604923: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORD: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY / STRATEGIC MANAGEMENT / SHARED VALUE / BUSINESS PERFORMANCE

PANUSCHAGONE SIMAKHAJORNBOON: STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT CAPABILITY OF FOOD PROCESSING INDUSTRIES IN THAILAND. THESIS ADVISORS: KRISADA PORNPAPA, D.B.A., ASST.PROF.VIROJ JEDSADALUG, Ph.D.. 352 pp.

The purpose of this research are to study factors of strategic CSR management capability, the causal relationship of strategic CSR management capability, and to compare the structural equation modeling (SEM) of strategic CSR management capability by firm size and age of operation of food processing industry in Thailand. This research was conducted by mixed method research started from quantitative research, using questionnaires to an executive of food processing industries and got response amount of 268 participants, 20.96 percent of response rate that followed to the criterial acceptance. It used computer programs to analyze the confirmatory factor analysis and SEM. Next, it used the qualitative research by interviewing with 6 executives of food processing industries in order to explain, support, and interpret the quantitative research result. This mixed methodology classified as a research quality context because it is reliable by triangulation. The research found that factors of the strategic CSR management capability (CSC) composed of 1) social network collaboration 2) value chain efficiency for society 3) product social creativeness and 4) community social synergy. The factors of corporate social intensiveness (CSI) were 1) executive support 2) specific social issues focus 3) resources allocation efficiency and 4) perception creation. The factors of economic intangible value (EIV) were 1) corporate social credibility 2) corporate social reputation and 3) corporate social image. The SEM of the strategic CSR management capability was consistent with empirical data ( $\chi^2 = 84.40$ ,  $df = 75$ ,  $p\text{-value} = .138$ ,  $\chi^2/df = 1.179$ ,  $CFI = .996$ ,  $RMSEA = .026$ ). Additionally, found that the CSI had a direct influence on both of the CSC ( $\gamma = .87$ ,  $p < .001$ ) and the EIV ( $\gamma = .34$ ,  $p < .05$ ). It also had an indirect influence on the performance through the CSC as an intermediate variable. The EIV had not direct influence on the performance. Also, it found the CSC had a direct influence on the EIV ( $\beta = .60$ ,  $p < .001$ ) and business performance ( $\beta = .48$ ,  $p < .05$ ). This model could explain the performance at 49 percent. Compare its size of business and age of the operation, the result found that there was no difference in each group. This research can be used as a guideline for the operation of social responsibility that aim to shared value of business and society.

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ดร.กฤษฎา พรประภา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ ที่ปรึกษารอง รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สังสิต พิริยธรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆตลอดระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ในโอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดในการทำเครื่องมือในครั้งนี้ อาจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์ ดร. เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช และรองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธ ไกยวรรณ ที่ได้ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ทั้งผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารคณะวิทยาการจัดการและบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร แห่งนี้ที่อนุเคราะห์ทุนการศึกษาและทุนการทำวิจัยตามลำดับ

ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้กำเนิดร่างกายและชีวิตด้วยจิตประภัสสร คุณพ่อชรินทร์ สิมะขจรบุญ คุณแม่ประเทือง สิมะขจรบุญ รวมถึงอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และเพื่อนร่วมงาน ที่ให้การสนับสนุนพลังกายและพลังทางสติปัญญาที่ดีเสมอมา คุณค่าทั้งหมดของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้รับความสำเร็จในวันนี้ ทั้งผู้ที่เอ่ยนามและมิได้เอ่ยนาม ด้วยความเคารพและซาบซึ้งในพระคุณมิรู้ลืม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ต
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิด ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย .....	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์.....	42
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย .....	52
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย .....	64
แบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	85
สรุปสมมติฐานการวิจัย .....	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	88
ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการค้นคว้า.....	90
ระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์.....	90
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	91



บทที่	หน้า
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	95
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
สรุปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง.....	106
ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการทัศนทางเลือก.....	108
การเลือกบุคคลหลักในการสัมภาษณ์.....	108
การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	110
ความไว้วางใจในคุณภาพของการออกแบบการวิจัย.....	111
การวิเคราะห์และตีความข้อมูล.....	114
ขั้นตอนที่ 3 บูรณาการกระบวนการทัศนปฏิฐานนิยมกับกระบวนการทัศนทางเลือก.....	115
ข้อพิจารณาทางจริยธรรม อคติ และการเปิดเผยข้อมูล.....	115
สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	116
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
กระบวนการทัศนปฏิฐานนิยม.....	120
ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	120
ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	122
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวางแผนวาระทางสังคมและการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	123
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	132

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	141
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงาน และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	149
ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปร .....	156
ผลการวิเคราะห์ห้อยค่าประกอบเชิงยืนยัน.....	161
ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้าง ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	177
ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลโดยตรง โดยอ้อม และอิทธิพลรวมของ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	182
ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย กับขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน .....	185
กระบวนทัศน์ทางเลือก .....	189
ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์กับการประยุกต์ใช้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	189
ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	192
ปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	204
ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	208

บทที่	หน้า
อิทธิพลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	216
อิทธิพลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มี ต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	218
อิทธิพลของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	221
อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อศักยภาพการจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในประเทศไทย.....	223
อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับ ต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	225
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	227
สรุปผลการวิจัย .....	227
อภิปรายผลการวิจัย .....	232
ประโยชน์ของการวิจัย.....	263
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	268
รายการอ้างอิง .....	270
ภาคผนวก .....	290
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	291
ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	303
ภาคผนวก ค ค่าสถิติในการวิจัย .....	309
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ หนังสือเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย หนังสือขอความอนุเคราะห์ ข้อมูลในการวิจัย .....	335
ประวัติผู้วิจัย.....	352

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์.....	46
2	สรุปสมมติฐานการวิจัย .....	87
3	รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามทางไปรษณีย์.....	96
4	ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างตาม สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	102
5	อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร .....	104
6	อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ.....	105
7	นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง .....	106
8	เกณฑ์การเลือกตัวอย่าง .....	109
9	สรุปความไว้วางใจในคุณภาพของการวิจัยศึกษาเฉพาะกรณี .....	113
10	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	120
11	ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	122
12	ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	124
13	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการ ประกอบธุรกิจ.....	127
14	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ..	128
15	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของ กิจการโดยวิธีการของเซฟเฟ่ .....	129
16	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำแนกตามจำนวน พนักงาน.....	130
17	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวน	

ตารางที่		หน้า
	พนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ้.....	131
18	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตาม ระยะเวลาในการดำเนินงาน .....	132
19	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	133
20	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ.....	136
21	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ .....	137
22	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิด ชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ โดยวิธีการของเซฟเฟ้ .....	138
23	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความ รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน ประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน .....	139
24	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิด ชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ้ .....	140
25	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับ ผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศ ไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	141
26	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย.....	142
27	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตาม	

ตารางที่	หน้า
	รูปแบบการประกอบธุรกิจ ..... 144
28	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตาม ขนาดของกิจการ ..... 145
29	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ โดยวิธีการของเซฟเฟ้ ..... 146
30	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตาม จำนวนพนักงาน ..... 147
31	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตาม จำนวนพนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ้ ..... 148
32	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตาม ระยะเวลาในการดำเนินงาน ..... 149
33	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปในประเทศไทย..... 150
34	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการ ประกอบธุรกิจ..... 151
35	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกขนาดของกิจการ..... 152
36	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตาม ขนาดของกิจการ โดยวิธีการของเซฟเฟ้ ..... 153
37	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน... 154

ตารางที่	หน้า
38	ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตาม จำนวนพนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ่ ..... 155
39	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลา ในการดำเนินงาน ..... 156
40	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรตั้งเกิดของกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน ประเทศไทย ..... 157
41	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรตั้งเคราะห์สร้างของ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน ประเทศไทย ..... 159
42	ค่าความน่าเชื่อถือของการวางแผนวาระทางสังคม ..... 162
43	ค่าความน่าเชื่อถือของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์.. 165
44	ค่าความน่าเชื่อถือของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ..... 167
45	ค่าความน่าเชื่อถือของผลการดำเนินงาน ..... 168
46	ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของแบบจำลองมาตรวัดตัวแปรต้นและหลัง ปรับแบบจำลอง ..... 170
47	ค่าความน่าเชื่อถือของแบบจำลองมาตรวัด ..... 171
48	ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์ความรับผิด ชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน ประเทศไทยก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย ..... 175
49	ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์ความรับผิด ชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน ประเทศไทยหลังปรับแบบจำลองการวิจัย ..... 177
50	ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง ..... 178
51	ผลค่าน้ำหนักอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่าง ตัวแปร ..... 181
52	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ..... 183

ตารางที่		หน้า
53	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการ การความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ .....	185
54	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการ การความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	186
55	ค่าอัตราส่วนวิกฤตสำหรับความแตกต่างระหว่างพารามิเตอร์ (Critical Ratios for Differences between Parameters) จำแนกตามระยะเวลาในการ ดำเนินงาน .....	187
56	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	304
57	สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และความเชื่อมั่นของแบบ สอบถาม.....	307
58	ค่าการทดสอบความลำเอียง.....	308
59	ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการมุ่งเน้นประเด็นทาง สังคมที่เฉพาะของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	310
60	ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านประสิทธิภาพการจัดสรร ทรัพยากรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	311
61	ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการสนับสนุนจาก ผู้บริหารของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	312
62	ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการสร้างการรับรู้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	313
63	ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปในประเทศไทย.....	314
64	ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมของอุตสาหกรรม อาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	315
65	ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ด้านการผสานประโยชน์ชุมชนของอุตสาหกรรม	



ตารางที่	หน้า
	อาหารแปรรูปในประเทศไทย..... 316
66	ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ด้านความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมของอุตสาหกรรม อาหารแปรรูปในประเทศไทย..... 317
67	ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านภาพลักษณ์ องค์กรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย..... 318
68	ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านชื่อเสียง องค์กรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย..... 319
69	ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านความน่าเชื่อถือ องค์กรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย..... 320
70	ผลการวิเคราะห์ระดับคุณผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ในประเทศไทย..... 321
71	ค่าความน่าเชื่อถือของการวางแผนวาระทางสังคม..... 323
72	ค่าความน่าเชื่อถือขอศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์.... 326
73	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรการวางแผน วาระทางสังคม..... 327
74	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์..... 328
75	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้..... 328
76	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร ผลการดำเนินงาน..... 329
77	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร การวางแผนทางสังคม หลังปรับแบบจำลอง..... 329
78	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรศักยภาพ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หลังปรับแบบจำลอง..... 330
79	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ หลังปรับแบบจำลอง..... 331
80	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปร

ตารางที่	หน้า
	ผลการดำเนินงาน หลังปรับแบบจำลอง ..... 331
81	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามขนาดกิจการ ขนาดเล็ก ..... 332
82	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามขนาดกิจการ ขนาดกลาง..... 332
83	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามขนาดกิจการ ขนาดใหญ่ ..... 333
84	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน < 5 ปี ..... 333
85	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี ..... 334
86	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการ โครงสร้าง แยกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน > 10 ปี ..... 334
87	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใช้ในการวิจัยตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ..... 336
88	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือใช้ในการวิจัยตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ..... 341
89	รายชื่อผู้บริษัที่ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ..... 345

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การบรรจบกันของความสนใจ .....	22
2	การวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอก: แผนที่ผลกระทบต่อสังคมของ ห่วงโซ่คุณค่า.....	24
3	การวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายใน: กรอบแนวคิดเพชร .....	28
4	แนวทางในการมีส่วนร่วมกับสังคมเชิงกลยุทธ์ .....	31
5	ความสัมพันธ์ของทฤษฎีมุมมองบนฐานทรัพยากร .....	40
6	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	52
7	แบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิง กลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	86
8	ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ .....	97
9	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	117
10	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวางแผนวาระทางสังคม .....	161
11	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ .....	164
12	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ .....	166
13	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน .....	168
14	แบบจำลองมาตรวัดตัวแปรหลังปรับแบบจำลอง .....	170
15	แบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย .....	179
16	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวางแผนวาระทางสังคม .....	322
17	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ .....	325

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีวิวัฒนาการมาจากความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับ “ธุรกิจกับสังคม” โดยศึกษา “สังคม” (Society) ควบคู่กับ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มากกว่า 50 ปี และเริ่มเป็นรูปธรรมในต้นปี ค.ศ. 1950 (Carroll, 1999: 269; Mishra and Suar, 2010a: 306) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งออกเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ (Primary Stakeholder) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ บริษัท ลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยผลิต นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสาธารณะ (Public Stakeholder) ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ชุมชน นโยบายสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ ได้แก่ สื่อ และ กลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Clarkson, 1975: 106-107) การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ในฐานะที่เป็นผู้กระทำและเป็นผู้ได้รับผลจากการกระทำของธุรกิจ (Clarkson, 1975: 112) Bowen (1953) เป็นคนแรกที่นิยามคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในหนังสือ “Social Responsibilities of the Businessman” (Carroll, 1979: 497) เขาแนะนำว่านักธุรกิจควรต้องปรับนโยบาย ทำการตัดสินใจและทำตามเส้นทางของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับทั้งวัตถุประสงค์ของบริษัท และคุณค่าของสังคม (Fraj-Andres et al., 2012: 267)

แนวคิดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในปัจจุบันจัดเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Lantos, 2001: 605; Porter and Kramer, 2006: 82; Sousa Filho et al., 2010: 295-309; ธีราวุฒิ คงปริษา, 2553: 241) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมของธุรกิจที่สามารถไปด้วยกันได้กับสังคม (Fraj-Andres et al., 2012: 266) โดยกิจการอาจปฏิบัติงานไปกับชุดของความต้องการอันหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่ดี มีคุณค่าและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม รัฐบาลในฐานะหน่วยงานในกำกับต้องการให้กิจการปฏิบัติตาม

กฎระเบียบ โดยเฉพาะด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและการกำกับกิจการที่ดี และชุมชนต้องการให้กิจการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน ณ ที่กิจการปฏิบัติงานอยู่ (พุทธธิดา ค้ายสุบรรณ, อัจฉรา เฟื่องนาม, และ พันซ์กร สิมะขจรบุญ, 2558: 918) เพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Creating Share Value) ให้เกิดขึ้นระหว่างผลกำไรของบริษัทและผลประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อสังคม (Porter and Kramer, 2011: 6)

การเพิ่มขึ้นของความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมกับความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจไทย มีวิวัฒนาการ เพิ่มขึ้นตามลำดับ (Patnaree Srisuphaolarn, 2013: 63-67) ระยะเวลาแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงแรกให้ความสนใจความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงแค่จริยธรรมที่เกิดขึ้นในใจของบริษัทผู้ที่คิดจะให้ วิธีการจึงออกมาในรูปของการบริจาคหรือทำบุญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร เรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ (Reactive CSR) จากผู้ที่ต้องการขอรับความช่วยเหลือ ช่วงที่สอง เรียกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมแบบแลกเปลี่ยน (Turnkey CSR) โดยการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะขององค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นมากกว่าช่วงแรก เช่น การมีโครงการที่ตนถนัดจึงเข้าไปช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อม

ระยะที่สอง มีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กรแบ่งออกเป็นสองช่วง คือช่วงแรกเป็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมบนฐานประเด็น (Issue-based CSR) โดยการพัฒนาโครงการพิเศษขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมอย่างเต็มรูปแบบ จะเห็นว่าในช่วงนี้บริษัทต้องทั้งบริจาคและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาควบคู่ไปกับความสามารถที่มีอยู่ ช่วงที่สองเรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมที่คำนึงถึงผู้รับเป็นฐาน (Recipient-based CSR) ซึ่งบริษัทเป็นตัวตั้งตัวตีในการแก้ปัญหาของชุมชนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยทำตนเป็นผู้ช่วย (Assistant) หรือสอนงาน (Coach)

ระยะที่สาม เรียกว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงบูรณาการ (Integrated CSR) เป็นระยะที่การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเสมือนสารพันธุกรรมหรือดีเอ็นเอของกิจการ ดังนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะนี้จึงผนวกเข้ากับสมรรถนะขององค์กรในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเข้าถึงความสำเร็จในการสร้างสรรค์สังคมที่ดีกว่า มักพบในกิจการที่มีขนาดใหญ่

ธุรกิจขนาดใหญ่มักให้ความสนใจในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Buchholtz and Carroll, 2009: 5) โดยเฉพาะธุรกิจข้ามชาติที่ต้องปฏิบัติตามกระแสโลกาภิวัตน์ และธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ สำหรับประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 และส่งเสริมให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จัดทำรายงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่ปีพ.ศ. 2556 เป็นต้นมา โดยเห็นว่าแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการประกอบธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์กรต่างๆ สามารถใช้ประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปทั้งต่อธุรกิจเองและระบบเศรษฐกิจของประเทศ (The Stock Exchange of Thailand, 2014)

รัฐบาลไทยให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมอาหารและมิ้น โยบายขยายบทบาทธุรกิจแปรรูปการเกษตรและอาหาร เพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตและการค้าที่มีศักยภาพ และมุ่งมั่นที่จะทำให้ไทยเป็น “ครัวโลก” เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอาหารที่มีคุณภาพสูง มีการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาสายงานโซ่คุณค่า (Value Chain) ของธุรกิจ ได้แก่ วัตถุประสงค์การผลิต คุณภาพ มาตรฐานความปลอดภัย การขนส่ง การสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างศูนย์กระจายสินค้า โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อมๆ กัน (ปัทมทิพย์ เปลี่ยนโมฬี, 2555: 4) ซึ่งคณะกรรมการอาหารแห่งชาติได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการด้านอาหารของประเทศไทย ไว้ 4 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงอาหาร ด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร ด้านอาหารศึกษา และ ด้านการบริหารจัดการ (คณะกรรมการอาหารแห่งชาติ, 2557: 9) จากแผนยุทธศาสตร์นี้จึงได้เกิดโครงการ “หุบเขาอาหาร” (Thailand Food Valley) ขึ้นเพื่อดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2555-2558 เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการแปรรูปเกษตรและอาหารของประเทศไทยให้เข้มแข็ง (จิต ผลิต, 2555: 11) ไปสู่เป้าหมายการเป็นศูนย์กลางอาหารโลก จากนโยบายรัฐบาลด้านครัวไทยสู่ครัวโลก มีส่วนส่งเสริมให้ไทยเป็นผู้ส่งออกอาหารรายใหญ่ ติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก (สิรางค์ กลั่นคำสอน, 2555: 5) และคาดการณ์ว่า ปี พ.ศ. 2560 มูลค่าส่งออกอาหารไทยน่าจะอยู่ที่ 2,000,000 ล้านบาท โดยส่งออกไปยัง 6 ทวีป รวม 222 ประเทศทั่วโลก (ปัทมทิพย์ เปลี่ยนโมฬี, 2557: 4) เป็นการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยสู่สากลและเสริมสร้างความมั่นคงแข็งแกร่งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีความสำคัญในการช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจไทย โดยห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของการดำเนินธุรกิจนั้นมีความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องระหว่างการผลิต การซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักเพื่อการแสวงหากำไร (Lawrence and Weber, 2011: 4) ซึ่งเป็นผลตอบแทนจากกิจกรรมทางการผลิต ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจ แต่การเป็นครัวของโลกในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและท่ามกลางบริบทของพลวัตทางการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขัน (Fraj-Andres et al., 2012: 266) โดยนอกจากต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (Pearce II, 2009: 94) โดยเฉพาะด้านการเปลี่ยนแปลงในสัญญาทางสังคม (Social Contract) (Buchholtz and Carroll, 2009: 22) ซึ่งเป็นความชัดเจนด้านหนึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการทางธุรกิจ เพื่อการแสวงหาแนวทางในการจัดการ หรือกลยุทธ์ในการรักษาไว้ซึ่งความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่เวทีการแข่งขันระดับโลกแล้ว กิจการยังต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสังคม (Social Impact) (Angelidis and Ibrahim, 1993: 7) ที่อาจส่งผลกระทบและได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ (Freeman and Reed, 1983: 91) คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งนับเป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ (Angelidis and Ibrahim, 1993: 7) และความยั่งยืนของธุรกิจ (Zink, 2005: 1045) สิ่งเหล่านี้นับวันจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสนใจต่อพลวัตของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ และเป็นข้อควรคำนึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นด้วยสัญญาทางสังคม “ความรับผิดชอบต่อสังคม” (Corporate Social Responsibility; CSR) จึงเป็นประเด็นที่อุตสาหกรรมอาหารและหน่วยงานกำกับให้ความสนใจนอกเหนือจากความสำเร็จในด้านเศรษฐกิจของธุรกิจแล้ว ธุรกิจยังต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะที่เป็นพลเมืองของสังคมนั้นอีกด้วย (Figar and Figar, 2011: 1-2) ซึ่งหลายประเทศที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยเข้าไปทำการตลาดนั้น มักให้ความสำคัญกับกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ประเด็นการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยที่ควรนำมาพิจารณาในการเสริมสร้าง

ภูมิคุ้มกัน และความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อก้าวเข้าสู่ตลาดในระดับสากลได้อย่างสง่างามและเติบโตอย่างยั่งยืน

การศึกษาเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมยังคงเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจ มีการศึกษาค้นคว้าและมีวิวัฒนาการถึงประเด็นของการวิจัยเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันทั้งในแวดวงวิชาการและผู้ปฏิบัติ (Ibrahim and Angelidis, 1993: 304) ในปี ค.ศ. 1994 นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในหลากหลายประเด็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ ประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจ ประเด็นทางสังคมระหว่างเทศ ธุรกิจกับสังคม/ชุมชน ผลการดำเนินงานทางสังคมขององค์กร ธุรกิจกับนโยบายรัฐ/สาธารณะ ประเด็นทางสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทฤษฎี/วิธีการวิจัย ประเด็นภายในกิจการ ประเด็นทางกลยุทธ์ บรรษัทภิบาล และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Carroll, 1999: 291) ประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อองค์กรในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และก่อให้เกิดผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจของธุรกิจในแง่ของกำไร สังคมมีความสุข และสิ่งแวดล้อมได้รับการปกป้อง ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์

สำหรับการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์นั้น นักวิชาการได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการลงทุน (Porter and Kramer, 2006: 82) อีกทางหนึ่ง จึงควรมีการประเมินผลลัพธ์จากการลงทุนนั้นด้วย Margolis, Elfenbein, and Walsh (2007: 36-58) นำผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบต่อสังคม กับผลการดำเนินงานที่วัดผลในด้านการเงิน ทำการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta Analysis) จำนวน 167 เรื่องในรอบ 25 ปีที่ผ่านมา พบว่าให้ผลลัพธ์ไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ทั้งมีความสัมพันธ์ในทางบวก ไม่มีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์ในทางลบ (Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007:21) ที่เป็นเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจาก

- 1) ไม่มีความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ
- 2) มีความสัมพันธ์แต่อ่อนในด้านวิธีวิทยาหรือแหล่งข้อมูล
- 3) มีความสัมพันธ์แต่ไม่ได้จับในประเด็นของรูปแบบแนวคิด (Conceptual Model) หรือ นิยามปฏิบัติการที่ใช้ในการศึกษา (Meznar, Chrisman, and Carroll, 1991: 48-49) ซึ่งสาเหตุที่สามสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ว่า ผลการดำเนินงานที่ดีกว่าย่อมเกิดจากความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับ



ทักษะขององค์กรและทรัพยากรในสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาส จนก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter, 1980: 3-33) จากการศึกษาความสัมพันธ์นี้ นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมแบบองค์รวม มากกว่าการชี้ชัดลงไปในแต่ละด้านของปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ สิ่งแวดล้อม การกำกับกิจการที่ดี และความสัมพันธ์กับมนุษย์ (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1255-1256) นอกจากนี้ การพิจารณาเฉพาะผลการดำเนินงานที่วัดผลในด้านการเงิน อาจไม่เพียงพอสำหรับผลลัพธ์ที่เกิดจากความรับผิดชอบต่อสังคม น่าจะมีผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเงิน (Mishra and Suar, 2010b: 575) ที่น่าจะเป็นตัวแปรที่คั่นกลาง (Mediator) ระหว่างผลการดำเนินงานกับความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ผลการดำเนินงานที่เป็นทรัพย์สินทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Economic Asset) ได้แก่ อัตลักษณ์ ชื่อเสียง (Hilderbrand and Sen, 2011: 1359) และความน่าเชื่อถือขององค์กรที่เกิดจากการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จะเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจ โดยมีบริบทของการศึกษาในด้านความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยควรมีองค์ประกอบและรูปแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมอย่างไร ทั้งในประเด็นด้านปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อศักยภาพในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน แต่เป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ที่น่าจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานและการก้าวเข้าสู่เวทีโลกได้อย่างสมศักดิ์ศรีและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นความสามารถและศักยภาพเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้ทำควบคู่ไปกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะที่องค์กรนั้นต้องตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 7) ทั้งด้านเศรษฐกิจ (Angelidis and Ibrahim, 1993: 7) และการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 8) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบและแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหตุและผลกระทบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผลการศึกษาที่ได้้นอกจากเป็นการขยายขอบเขตความรู้แห่งการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์แล้ว ยังน่าจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติให้เกิดคุณค่าทั้งแก่กิจการและสังคม

## 2. คำถามการวิจัย

2.1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง

2.2 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยเป็นอย่างไร

2.3 ขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีรูปแบบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันหรือไม่

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

3.3 เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่แตกต่างกันจำแนกตามขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

## 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

4.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.4 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.5 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.6 ขนาดของกิจการที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

4.7 ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

## 5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยในลักษณะผสมผสานวิธี (Mixed Methods) ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อหาปัจจัยเหตุและผลกระทบท แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจเบื้องต้นและต่อยอดความคิดในการวิจัยในขั้นต่อไป

### 5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ประเทศไทย

### 5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษาวิจัย ตั้งแต่ เดือนมิถุนายน 2557 – ธันวาคม 2558 รวมระยะเวลา 1 ปี 7 เดือน

### 5.4 ตัวแปรที่ใช้ในการทำวิจัย

5.4.1 ตัวแปรเพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีตัวแปรจำแนก 2 ตัวแปร ได้แก่ ขนาดของกิจการ และอายุของกิจการ

5.4.2 ตัวแปรเพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพ การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งเป็นแบบจำลองที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรเหตุหรือเรียกอีกชื่อ หนึ่งว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) ตัวแปรแฝงกึ่งกลาง (Intervening Latent Variable) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) การศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสะดวกต่อการ วิเคราะห์จึงจัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ การวางแผน วาระทางสังคม 2) ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกล ยุทธ์ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงาน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป** หมายถึง ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารหรือ ผลผลิตทางการเกษตรที่ผ่านกระบวนการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปร่างและคุณลักษณะด้วย กรรมวิธีต่างๆ เช่น การดอง หมัก แช่แข็ง อบแห้ง ถนอม สกัด บรรจุผสมกับส่วนผสมอื่น ทำให้ เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลาย อยู่ในสภาพที่สะดวกต่อการใช้งาน ปลอดภัยต่อการ บริโภค และเป็นการเก็บรักษาอาหารให้ยืนยาว

**การวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensiveness)** หมายถึง ความทุ่มเท และความตระหนักในการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามผล และการควบคุมผลการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การที่สามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งแก่สังคม และองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรรายด้าน ดังนี้

**การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (Specific Social Issues Focus)** หมายถึง การให้ ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งเสริมผลิตภาพ และการขยายตลาดของกิจการ โดย การพิจารณาจากคุณค่าที่กิจการและสังคมได้รับร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Porter and Kramer, 2011: 5)

**ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation Efficiency)** หมายถึง การ ให้ความสำคัญกับการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการ

ดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรและคุณค่าทางสังคม

**การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support)** หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่มีพันธะผูกพันและอิทธิพลต่อความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม (Waldman et al., 2006: 835; Lee, 2007: 229) มีวิสัยทัศน์ในการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมขององค์กร จึงมุ่งมั่น ใส่ใจและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ (Sharfman, Pinkston, and Sigerstad, 2000: 144; Meehan, Meehan, and Richards, 2006: 392) โดยเป็นผู้ริเริ่มการนำเสนอข้อมูลและผลักดันให้เกิดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการวางกฎเกณฑ์และประเมินผลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้ปฏิบัติกันด้วย (ศิวาพร พยัคฆนันท์, 2556: 11)

**การสร้างการรับรู้ (Perception Creation)** หมายถึง วิธีการและกระบวนการสื่อสารผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านความเหมาะสม (Fit) และ แรงจูงใจ (Motivation) (Varadarajan and Menon, 1980: 60; Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 47-50)

การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านความเหมาะสม หมายถึง การรับรู้ในความลงตัว สอดคล้อง และเหมาะสมในบริบทของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมสื่อสารทางการตลาด ความเหมาะสมมีความสำคัญต่อการรับรู้ เพราะความเหมาะสมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของคนทั่วไปต่อความสัมพันธ์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งความคิดเห็นนี้สามารถชี้ชัดลงไปถึงผลลัพธ์ในเชิงบวกหรือลบที่เกิดจากการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกิจกรรมที่ทำระหว่างสมรรถนะของกิจการ ความคาดหวัง ความรู้ เครื่องข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับกิจกรรมทางสังคมที่กิจการจัดทำขึ้น (Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 47-48)

การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการจูงใจ หมายถึง การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อเจตนาของบริษัทผู้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าทำเพื่อผลประโยชน์ของกิจการเอง หรือเพื่อสังคมอย่างแท้จริง (Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 50)

**ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR Management Capability)** หมายถึง สมรรถนะ ความพยายามของบริษัทในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ กิจการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ส่วนสังคมหรือชุมชนได้รับการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานและความชำนาญของกิจการ (Lantos, 2001: 618; Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 7; Porter and Kramer, 2011: 6) ประกอบด้วยตัวแปรรายด้าน ดังนี้

**การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (Product Social Creativeness)** หมายถึง การที่องค์กรมีการสร้าง พัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการ และทำการตลาดที่มีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผลิตภัณฑ์สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในขณะเดียวกันก็ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านจริยธรรม การฝ่าฝืนกฎระเบียบ (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1256) และสิ่งแวดล้อม

**ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (Value Chain Efficiency for Society)** หมายถึง องค์กรเป็นผู้ที่ใส่ใจ ริเริ่ม ส่งเสริมธรรมาภิบาล การรักษาสังแวดล้อม และไม่ฝ่าฝืนระเบียบข้อห้ามที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1256) ชุมชนและสังคม เพื่อนำส่งคุณค่าที่สูงกว่าในสายตาของผู้บริโภคและสังคม ในขณะที่ใช้ต้นทุนที่ต่ำตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Vinayan, Jayashree, and Mathandan, 2012: 33)

**การผสานประโยชน์ชุมชน (Community Social Synergy)** หมายถึง องค์กรเข้าไปแก้ไขจุดอ่อนของชุมชนที่คาดว่าจะ เป็นข้อจำกัดอย่างมากในการสร้างผลผลิตภาพและการเติบโตของธุรกิจ (Porter and Kramer, 2011: 15) โดยการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นได้รับในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การส่งเสริมการศึกษา สุขภาพ และการสร้างรายได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนในชุมชน (Mishra and Suar, 2010b: 577) ในแง่ของการปกป้องที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน ทรัพย์สินทางปัญญาของคนในท้องถิ่น (KLD Research & Analytics, Inc., 2003: 2)

**ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (Social Network Collaboration)** หมายถึง องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายทางสังคม เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และองค์กรไม่แสวงกำไร (Nonprofit organization) โดยการมีส่วนร่วม การสนับสนุนช่วยเหลือ

การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของเครือข่ายทางสังคม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

**คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้** หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แสดงออกมาในรูปของ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย

**ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image)** หมายถึง ภาพความประทับใจที่อยู่ในความทรงจำของผู้คน (Gray and Balmer, 1998: 679; Chun, 2005: 96) ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ที่สะท้อนกลับไปยังสมาชิกภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 249) ประเมินได้จากสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ เป็นศูนย์กลาง มีความยั่งยืน และสมาชิกในองค์กรเชื่อในสิ่งที่สาธารณชนยอมรับว่าองค์กร (Dutton and Dukerich, 1991: 547; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 239) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจ (Greening and Tueban, 2000: 257) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น

**ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Social Reputation)** หมายถึง คุณค่าขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ถูกประเมินโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Dutton and Dukerich, 1991: 547; Gray and Balmer, 1998: 697) โดยผ่านความพยายามในการสื่อสารขององค์กรไปยังผู้รับสารจนเป็นที่ประจักษ์ในชื่อเสียง (Gray and Balmer, 1998: 697) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Fombrun and Shanley, 1990: 233; Dowling and Moran, 2012: 26-27)

**ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility)** หมายถึง การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ ความชำนาญ (Goldsmith, Lafferty, and Newell, 2000a: 43; Newell and Goldsmith, 2001: 245) และความน่าสนใจ (Yongqiang Li, Xuehua Wang, and Zhilin Yang, 2011: 59; Keller, 2013: 413) ในการออกแบบและส่งเสริมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจได้ในแง่ของความดีและความจำเป็น (Pfau et al, 2008: 577)

**ผลการดำเนินงาน (Business Performance)** หมายถึง หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

จุดมุ่งหมายสำคัญของการวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของแบบจำลองเชิงสาเหตุของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ผลที่ได้รับจากจุดมุ่งหมาย ประการแรก คือ ทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ ส่วนผลที่ได้จากจุดมุ่งหมายประการที่สอง คือ ทำให้ทราบถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่ได้รับทั้งในทางวิชาการและในทางการจัดการ ดังนี้

### 7.1 ประโยชน์ทางด้านระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการมุ่งเน้นระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกถึงรายละเอียดในการนำมาประกอบเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ก่อให้เกิดคุณค่าเชิงการบูรณาการทางด้านระเบียบการวิธีวิจัยมากยิ่งขึ้น

### 7.2 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

7.2.1 เนื่องจากแบบจำลองศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ได้จากการสังเคราะห์จากหลายแหล่งวิชาการที่น่าเชื่อถือและครอบคลุมในเชิงวิชาการ ทำให้ได้แบบจำลองที่มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ซึ่งนักวิชาการอาจนำไปเป็นแบบจำลองตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในแนวลึกและแนวกว้างต่อไป

7.2.2 ผลการวิจัยทำให้ได้แบบจำลองการวัด แบบจำลองเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในบริบทของสังคมไทย

### 7.3 ประโยชน์เชิงการจัดการ

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้แบบจำลองที่ได้รับการตรวจสอบด้วยกระบวนการทางการวิจัย และเป็นแบบจำลองที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ทำให้การนำเอาผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกล



ยุทธศาสตร์ของกิจการ โดยก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในแง่ของการลงทุน และการแก้ไขปัญหาสังคมไปพร้อมๆกัน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบายผลการวิจัย โดยเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย 6 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 การพัฒนารอบแนวคิด

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 5 แบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 6 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

1.1 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองที่แคบ เป็นการพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ แนวคิดของ อัดัม สมิท (Adam Smith, 1776) จากหนังสือเรื่องความมั่งคั่งของชาติ (The Wealth of Nation) มองเพียงความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่เศรษฐกิจเพียงด้านเดียวซึ่งเป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด (Figar and Figar, 2011: 7) แนวคิดนี้ส่งอิทธิพลจนกลายเป็นสัญลักษณ์ของลัทธิทุนนิยม (Kakabadse, Rozuel, and Lee-Davies, 2005: 278)

เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับสังคม (Society) โดยกล่าวถึง การถูกกำกับโดย “มือที่มองไม่เห็นของตลาด” (Invisible hand of the market) ของลัทธิทุนนิยมถึงความพยายามในการสร้างกำไรและประสิทธิภาพที่เกิดจากการทำงานเพื่อความมั่งคั่งในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรี (Free competition) โดยให้อิสระในการเลือกที่จะทำงาน จัดซื้อ และการลงทุน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างกำไรจากการขายสินค้าในราคาซื้อสุดท้าย และประสิทธิภาพของธุรกิจโดยอยู่บนฐานของจริยธรรม (Lantos, 2001: 596) เช่น การซื้อสุดท้ายต่อการจ่ายค่าแรงงาน ดังนั้นลูกจ้างจึงปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ (Figar and Figar, 2011: 7)

อย่างไรก็ตาม จากผลงานในหนังสือเรื่องทฤษฎีแห่งการคำนึงถึงศีลธรรม (Theory of Moral Sentiment) ของอดัม สมิท ที่ได้เขียนไว้ก่อนหนังสือ The Wealth of Nation นั้น กล่าวถึงศีลธรรมที่มีในสำนึกของปัจเจกบุคคล ในแง่ของการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมควรอยู่เหนือความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว (Brown and Forster, 2013: 304-305) ดังนั้นหากรวมแนวคิดของ อดัม สมิท จากหนังสือสองเล่มนี้ อาจกล่าวได้ว่า อดัม สมิท มีมุมมองที่กว้างเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ได้เช่นกัน

**1.2 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองที่กว้าง** ในทางปฏิบัติแล้วมีมิติที่หลากหลายในการแสดงพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จึงเป็นที่มาของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองที่กว้าง เช่น แนวคิด 3P หรือ 3E ได้แก่ กำไร/เศรษฐกิจ (Profit/Economic) โลก/สิ่งแวดล้อม (Planet/Ecology) และ คน/จริยธรรม (People/Ethics) (Figar and Figar, 2011: 8) แนวคิดนี้พิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลากหลายมิติ Carroll (1949-504) เป็นผู้ที่โดดเด่นมากในการอธิบายมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ กล่าวคือ

มิติด้านระดับของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Categories) แบ่งเป็น 4 กลุ่มตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (Economic Responsibilities) ในฐานะสถาบันที่รับผิดชอบต่อการผลิตสินค้าและบริการที่สังคมต้องการและขายในราคาที่มีกำไร ซึ่งเป็นบทบาทขององค์กรธุรกิจทั่วไป 2) ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal responsibilities) เกิดจากความคาดหวังของสังคมที่ต้องการได้รับความเป็นธรรมในการบริโภคสินค้า ซึ่งผู้บริโภคไม่อาจเข้าถึงข้อมูลการผลิตได้ จึงต้องตรากฎหมายขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทาง

และควบคุมให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตามได้ข้อกำหนดของกฎหมาย 3) ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม (Ethical Responsibilities) เป็นความคาดหวังของสังคมที่ต้องการให้องค์กรธุรกิจมีข้อปฏิบัติที่สูงกว่าข้อกำหนดของกฎหมาย และ 4) ความรับผิดชอบด้านจิตสำนึก (Discretionary/Volitional Responsibility) เป็นความรับผิดชอบในระดับที่สูงสุด ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและจริยธรรม เป็นแรงปรารถนาขององค์กรธุรกิจที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น เช่น การส่งเสริมอาชีพผู้ตกงาน การมีสถานเลี้ยงเด็กกลางวันในที่ทำงานสำหรับแม่ลูกอ่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถ้าไม่ทำก็ไม่ผิดกฎหมายและจริยธรรม

มิติด้านประเด็นที่เข้าร่วม (Social Issues Involved) เกิดจากความต้องการที่หลากหลายและความเปลี่ยนแปลงทางความต้องการของสังคม โดยมีปัจจัย 5 ประการแรกที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1) จับคู่ความต้องการของสังคมเข้ากับความจำเป็นหรือความพร้อมขององค์กร 2) คำนึงถึงความจำเป็นของสังคมอย่างแท้จริง 3) ความสนใจของผู้บริหารระดับสูง 4) คุณค่าของความสัมพันธ์ต่อสาธารณะจากกิจกรรมทางสังคม และ 5) แรงกดดันจากรัฐบาล โดยแยกประเด็นการเข้าร่วมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ดังนี้ 1) ลัทธิบริโภคนิยม (Consumerism) 2) สิ่งแวดล้อม 3) การเหยียดหยาม (Discrimination) 4) สินค้าปลอดภัย 5) ความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Safety) และ 6) ผู้ถือหุ้น

มิติด้านปรัชญาของการตอบสนองต่อสังคม (Philosophy of Social Responsiveness) เป็นการสนองตอบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารในระดับต่างๆ หรือเป็นกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจ ได้แก่ การสนองตอบ (Reaction) การป้องกัน (Defense) การกระทำตามความสะดวก (Accommodation) และ ผู้นำการกระทำ (Proaction)

### 1.3 ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคม (Factors Driving CSR)

ปัจจัยขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ 1) โลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นปัจจัยกระตุ้นหลักที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการค้าเสรีและการเคลื่อนย้ายปัจจัยผลิตและการผลิตไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก (Panapanan et al., 2003: 138) กิจการข้ามชาติที่ลงทุนนอกประเทศแม้ จะดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมตามบริษัทแม่ ทำให้บริษัทที่อยู่ในประเทศที่บริษัทข้ามชาติมาลงทุนต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป เช่น การวางตำแหน่งด้านการตลาด สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

และกิจกรรมการตลาดเพื่อสังคม (ธีราวุฒิ คงปรีชา, 2553: 75-76) 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Main Stakeholders) ได้แก่ รัฐบาลที่เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) สมาพันธ์อุตสาหกรรมและลูกจ้าง 3) การแสวงหาการพัฒนาที่ยั่งยืน (Pursuit Sustainable Development) ก่อให้เกิดกิจกรรมที่ต้องบรรลุแผนการพิจารณาถึงประเด็นผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม 4) อื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพที่เลวร้าย (เหตุการณ์ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การประท้วงหยุดงาน ไม่ใช่สินค้า และอุบัติเหตุ) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และอุปสงค์ของลูกค้า (เหตุการณ์ที่ไม่ชัดเจน) จัดเป็นปัจจัยในอันดับท้ายๆที่ขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เกิดเป็นประจำ และเป็นสิ่งที่ไม่ชัดเจน (Panapanaan et al., 2003: 139)

#### 1.4 ข้อโต้แย้งแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกิจกรรมการสร้างสรรค์ตามเด้า ระหว่าง ผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ ผลการดำเนินงานทางจริยธรรม และผลการดำเนินงานทางสังคม ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์ภายใต้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่อย่างหลากหลาย (Lantos, 2001: 601) แต่ Milton Friedman (1970: 32-36) กลับให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจของธุรกิจมากกว่า โดยให้ทัศนะว่า โลกของการค้าเสรีในระบบทุนนิยม การทำกำไรคือที่สุดของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจหากดำเนินงานภายใต้จริยธรรมและกฎหมาย (Carroll and Shabana, 2010: 88) Friedman ถัดค้านแนวคิดการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเน้นไปที่ สิทธิขาดในการตัดสินใจของการใช้จ่ายที่เกิดจากกำไรนั้นเป็นของ “เจ้าของ” เพียงผู้เดียวเท่านั้น เพราะกำไรนั้นเป็นส่วนเจ้าของ (Figar and Figar, 2011: 7) โดยอ้างถึงทฤษฎีตัวการ-ตัวแทน (Agency Theory) ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้จัดการ ไม่ใช่อื่นใด นอกเสียจากการเป็นตัวแทนในฐานะ “ผู้รับใช้ประชาชน” (Civil Servants) ดังนั้นผู้จัดการธุรกิจจึงควรทุ่มเทให้ความสนใจในตัวสินค้าที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรของตัวการ (Principal) มากกว่าการบริการสังคมในด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับสินค้า ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการตัดสินใจในประเด็นที่นอกเหนือจากความชำนาญของตน ผู้บริหารมิใช่ผู้ที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาสังคม (Davis, Frederick, and Blomstrom, 1980: 38; Carroll and Shabana, 2010: 88)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของ Friedman (1970) ในประเด็นที่ว่า การทำความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคไปยังสถาบันการศึกษาหรือองค์กรไม่แสวงกำไรนั้นทำให้ธุรกิจต้องเสียเงินและขาดการการลงทุนไปยังธุรกิจก็อาจเป็นไปได้ แต่ธุรกิจต้องอยู่ในบริบทของการแข่งขัน ดังนั้นหากพิจารณาในแง่ของมนุษยธรรมหรือการกุศล (Philanthropy) แล้วพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เป็นเพียงแค่เป็นการบริจาคเงิน แต่ยังเป็นการกระจายความสามารถขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์กับสังคมที่เกิดจากการทำการกุศลนี้ด้วย (Porter and Kramer, 2002: 57-58) การดำเนินธุรกิจให้ยั่งยืนในระยะยาวจำเป็นต้องสร้างกำไรสูงสุดและต้องดำเนินงานในลักษณะที่เข้าถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นผู้ที่ยอมให้กิจการดำเนินงานต่อไปได้ เมื่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จากแนวคิดนี้ หากพิจารณาในด้านเศรษฐกิจในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพียงด้านเดียวแล้ว การผลิตสินค้าใดๆก็ตามที่ผู้บริโภคต้องการนั้นจัดว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยแล้ว จะก่อให้เกิดสินค้าที่สังคมไม่เพียงปรารถนาเพิ่มขึ้นอีกจำนวนมาก เช่น ยาเสพติด เหล้าสำหรับเด็ก ปืน หรือหนังโป๊ เป็นต้น จะเห็นว่าตลาดไม่ได้เป็นผู้ที่ถูกต้องเสมอไป จึงควรพิจารณาในแง่ของจริยธรรม (Ethic) ประกอบด้วย (Lantos, 2001: 613)

Davis (1973: 317-321) สรุปเหตุผลของข้อโต้แย้งเกี่ยวกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็นรายด้าน ดังนี้

การทำกำไรสูงสุด (Profit Maximization) เป็นหน้าที่ของผู้จัดการในระบบเศรษฐกิจทุนนิยมที่ต้องทำกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ในมุมมองนี้พิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลไกทางการเมือง ไม่ใช่กลไกทางการตลาด ดังนั้นหากผู้จัดการไม่ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเท่ากับเป็นการทำกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Friedman, 1970: 32; Davis, 1973 : 317-321)

ต้นทุนในการเข้าร่วมสังคม (Cost of Social Involvement) องค์กรถูกกดดันให้เข้าร่วมรับผิดชอบต่อสังคม ก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น (Porter and Kramer, 2002: 57) เช่น การลงทุนติดตั้งเครื่องบำบัดของเสีย ซึ่งอาจไม่คุ้มค่าทางการค้า (Davis, 1973 : 318)

การขาดทักษะทางสังคม (Lack of Social Skill) ของผู้จัดการ ผู้จัดการมักมีทักษะในการบริหารธุรกิจมากกว่าการจัดการกับประเด็นปัญหาทางสังคม จึงอาจไม่สามารถช่วยสังคมได้ดีกว่าผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรง (Davis, 1973 : 318-319; Carroll and Shabana, 2010: 88)

การลดทอนหน้าที่พื้นฐานทางธุรกิจ (Dilution of Business's Primary Purpose) เนื่องจากการทำความรับผิดชอบต่อสังคมต้องใช้ทั้งเงิน และเวลา ทำให้ผู้จัดการต้องแบ่งเวลาและความคิดในการบริหารจัดการทางธุรกิจเพื่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายต่อธุรกิจในระยะยาวได้ (Davis, 1973 : 319; Fan, 2005: 344)

จุดอ่อนของความสมดุลทางการชำระเงินระหว่างประเทศ (Weakened International Balance of Payment) เนื่องจากการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต้องใช้เงินก่อให้เกิดต้นทุน นักธุรกิจจึงต้องนำต้นทุนนี้ไปเพิ่มในราคาสินค้าเพื่อให้ได้กำไรเท่าเดิมหรือมากกว่า หากบริษัทต่างชาติที่ไม่มีต้นทุนหรือมีต้นทุนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่ำกว่าย่อมได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่า (Davis, 1973 : 319-320) ดังนั้นกิจการที่ทำความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเสียโอกาสทางการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์ (Carroll and Shabana, 2010: 88)

ธุรกิจมีอำนาจมากเพียงพอแล้ว (Business Has Enough Power) การดำรงอยู่ของธุรกิจจัดเป็นอำนาจหนึ่งที่มีมากพอสำหรับสังคม เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาและรัฐบาล ธุรกิจจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเพิ่มอำนาจให้ธุรกิจมากเกินไป และจะเป็นการเสริมหรือเพิ่มการพึ่งเล็งจากสังคม ในระยะสั้นแล้วสังคมไม่ต้องการให้ธุรกิจมีอำนาจมากนัก กล่าวโดยทั่วไปสถาบันทางสังคมมีอำนาจอยู่เหนือทุกสถาบันเอกชนอื่นๆและไม่ต้องการให้สถาบันอื่นมีอำนาจมากกว่าตน ดังนั้นธุรกิจจะอยู่ได้ในสังคมอย่างชาญฉลาดต้องอยู่ภายใต้การยอมรับจากสถาบันสังคม โดยการอย่ากระทำตนให้เด่นจนเป็นที่พึ่งเล็งจากสังคม (Davis, 1973: 320)

ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม (Lack of Accountability) ในหน้าที่หลักของนักธุรกิจ นั่นคือการดำเนินธุรกิจให้มีกำไรและประสิทธิภาพ นักธุรกิจไม่ได้มีหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อประชาชน จึงไม่ใช่เหตุผลและความรับผิดชอบต่อสังคมของนักธุรกิจในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Davis, 1973 : 320)

ขาดการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง (Lack of broad Support) การมีส่วนร่วมในประเด็นทางสังคมของธุรกิจอาจจะขาดการสนับสนุนพื้นฐานจากกลุ่มต่างๆในสังคม เช่น ถ้าธุรกิจสนับสนุนสงครามเวียดนาม อาจสร้างแรงเสียดทานในกลุ่มชนผู้ที่ไม่เห็นด้วยจนทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ (Davis, 1973 : 321)

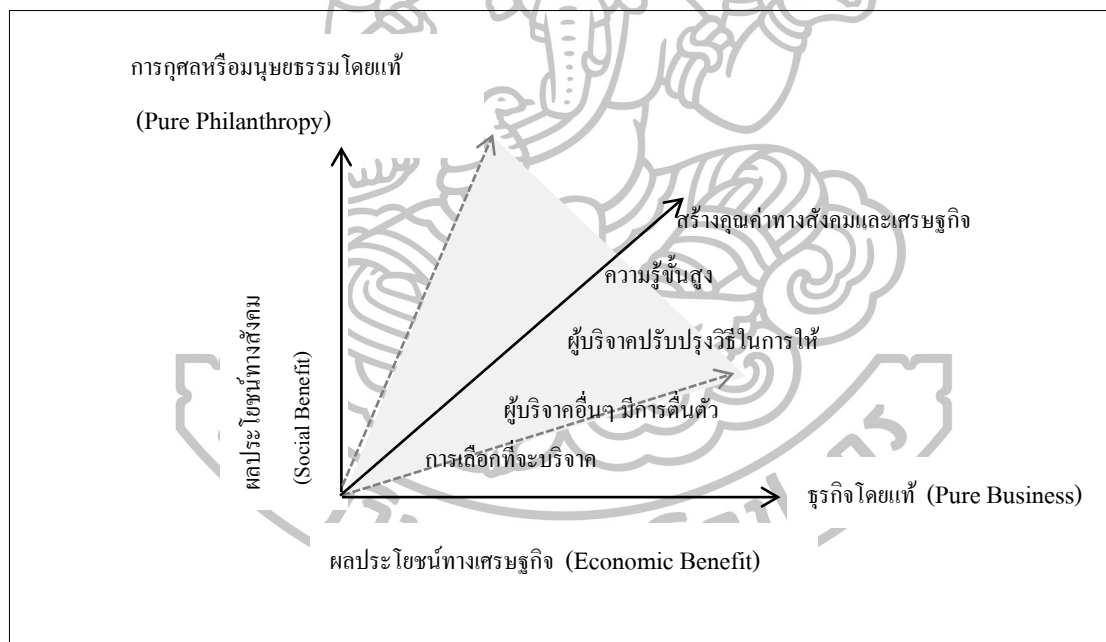
## 2. แนวคิดการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ความรับผิดชอบต่อสังคมจัดเป็นกลยุทธ์ได้ก็ต่อเมื่อสามารถสร้างคุณประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของกิจการได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนกิจกรรมหลักทางธุรกิจ (Core Business) ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของธุรกิจที่สอดคล้องกับพันธกิจของกิจการ (Burke and Logsdon, 1996: 496) ปัจจุบันองค์การธุรกิจบูรณาการแนวคิดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ มีการกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมของธุรกิจที่สามารถไปด้วยกันได้กับสังคม (ทัศนีย์ เหลืองตระการกุล, 2552: 48; Fraj-Andres et al., 2012: 266) โดยกิจการอาจปฏิบัติงานไปกับชุดของความต้องการอันหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) ได้แก่ความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่ดี มีคุณค่าและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม รัฐบาลในฐานะหน่วยงานในกำกับต้องการให้กิจการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเฉพาะด้านการรักษาสังแวดล้อมและการกำกับกิจการที่ดี และชุมชนต้องการให้กิจการมีส่วนร่วมที่สัมพันธ์กับชุมชน ณ ที่กิจการปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเกิดผลประโยชน์ในทางสังคมที่เป็นมากกว่าผลประโยชน์ทางการเงินที่กิจการควรได้รับ (Fraj-Andres et al., 2012: 267)

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมให้ได้ผลลัพธ์อันพึงประสงค์ จึงควรมีการวางแผนและใช้ยุทธวิธีในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการหาจุดทับซ้อน (Point of Intersection) หรือจุดเชื่อมโยงระหว่างผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัทกับแรงกดดันจากสังคม (Porter and Kramer, 2006: 82-83) โดยมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 142) จากการบูรณาการให้เกิดประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจต่อธุรกิจและสังคมได้รับแก้ไขปัญหาลไปพร้อมๆกัน (Porter and Kramer, 2011: 7) มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้



**2.1 การกำหนดจุดทับซ้อน (Identifying the Point of Intersection)** เป็นการบรรจบกันของความสนใจ (Convergence of Interests) ระหว่างผู้ถือหุ้นในการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมที่ได้รับประโยชน์จากมนุษยธรรมของกิจการ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น อาจไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือปรับปรุงสังคมให้ดีขึ้นได้เสมอไป ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นทางธุรกิจควรสร้างประโยชน์ให้แก่ธุรกิจมนุษยธรรมหรือการช่วยเหลือที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจก็เป็นเพียงการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมเพียงฝ่ายเดียว ดังนั้น หลักการพิจารณาการเข้าร่วมประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นควรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อธุรกิจและสังคมไปพร้อมๆกัน (Porter and Kramer, 2002: 58) แสดงดังภาพที่ 1



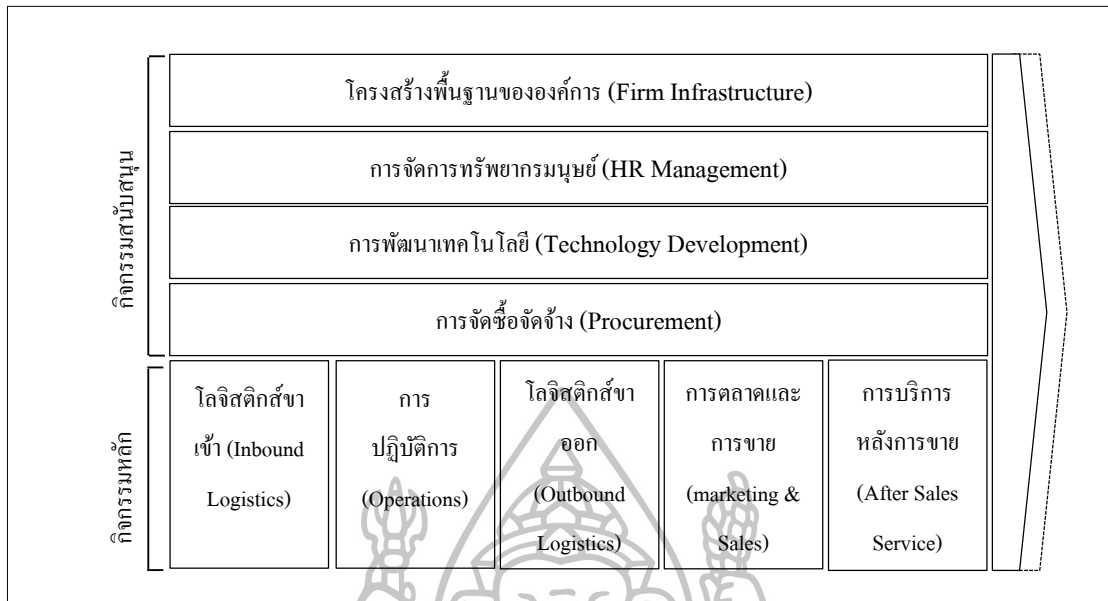
ภาพที่ 1 การบรรจบกันของความสนใจ (Convergence of Interest)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," **Harvard Business Review** 80, 12 (December 2002): 58.

Porter and Kramer (2006: 88) แนะนำให้บูรณาการจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสู่ภายนอก (Inside-out) และปัจจัยภายนอกสู่ภายใน (Outside-in) เป็นการเข้าถึงนวัตกรรมของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และข้อจำกัดของสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นเครื่องมืออันทรงพลังในการสร้างเศรษฐกิจและคุณค่าให้แก่สังคม (Porter and Kramer, 2006: 88) เพื่อหาจุดเชื่อมโยง ระหว่างผลกระทบที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าและข้อจำกัดของสังคม ดังนี้

**ความจำเป็นภายในองค์กร (Internal Needs)** เป็นการพิจารณาถึงศักยภาพหรือความพร้อมขององค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Urip, 2010: 64) และเป็นการศึกษาถึงผลกระทบจากการดำเนินงานตามปกติของบริษัทที่มีต่อสังคมจนนำไปสู่การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์และตลาดที่สามารถเข้าถึงความต้องการของสังคมหรือสามารถเปิดตลาดในท้องถิ่นที่ไม่มีใครเข้าถึง จัดเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของกิจการเพื่อเชื่อมสู่ปัญหาภายนอกองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงกิจกรรมที่องค์กรกระทำในห่วงโซ่คุณค่า โดยพิจารณาทั้งกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ขององค์กร เพื่อค้นหาผลกระทบที่กิจการส่งผลกระทบต่อสังคม จัดเป็นมุมมองจากภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-out) (Porter and Kramer, 2006: 85) แสดงดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 การวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกองค์กร: แผนที่ผลกระทบต่อสังคมของห่วงโซ่มูลค่า  
ที่มา : ปรับปรุงจาก Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” **Harvard Business Review** 84, 12 (December 2006): 85.

สามารถอธิบายการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกองค์กร: แผนที่ผลกระทบต่อสังคมที่เกิดจากห่วงโซ่มูลค่า ได้ดังนี้

**กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** ประกอบด้วย

โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการจัดการวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง ผลกระทบที่ควรคำนึงถึง คือ ผลกระทบจากกิจกรรมการขนส่ง เช่น มลพิษจากการขนส่ง การรั่วไหลของของเสียระหว่างขนส่ง การจราจรแออัด

การปฏิบัติการ (Operation) เป็นการดำเนินงานในขั้นตอนการผลิต ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคม ในด้านการปล่อยของเสีย ผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพ และนิเวศวิทยา การใช้พลังงานและน้ำ ความปลอดภัยในงานและแรงงานสัมพันธ์ วัตถุดิบอันตราย

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นการขนส่งสินค้าและขยะออกจากโรงงาน ได้แก่ การใช้และการกำจัดบรรจุภัณฑ์ ผลกระทบจากการขนส่ง

การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) เกี่ยวข้องกับ 1) การทำการตลาดและการโฆษณา เช่น การโฆษณาที่เชื่อถือได้ การโฆษณาต่อเด็ก 2) การปฏิบัติด้านราคา เช่น การกีดกันราคา การปฏิบัติด้านราคาที่กีดกันคู่แข่งอื่น นโยบายราคาสำหรับผู้ยากไร้ 3) ข้อมูลสำหรับลูกค้า 4) ความเป็นส่วนตัว

การบริการหลังการขาย (After Sales Services) เกี่ยวข้องกับ 1) การกำจัดสินค้าตก รุนหรือหมดอายุ 2) การจัดการกับสินค้าสิ้นเปลือง เช่น น้ำมันเครื่อง หมึกพิมพ์ 3) ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า

### กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ การปฏิบัติด้านการรายงานข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติต่อรัฐบาล ความโปร่งใส การลอบบี้ ความสัมพันธ์กับนักลงทุน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Management) ได้แก่ การศึกษาและการฝึกอบรม ความปลอดภัยในการทำงาน ความหลากหลายและการกีดกัน การดูแลสุขภาพและ นโยบายค่าตอบแทน นโยบายการปลดพนักงาน

การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา การปฏิบัติการวิจัยอย่างมีจริยธรรม เช่น การทดลองในสัตว์ การแต่งพันธุกรรม (GMOs) ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ การอนุรักษ์วัสดุดิบ (Conservation of raw material) การนำมากลับมาใช้ใหม่ (Recycle)

การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) ได้แก่ 1) การปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างและโซ่อุปทาน เช่น การให้สินบน การจ้างแรงงานเด็ก เพชรแห่งความขัดแย้ง (Conflict Diamonds) (ความขัดแย้งที่เกิดจากการใช้ประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง) การตั้งราคาซื้อสินค้าเกษตรกับเกษตรกร 2) การใช้ปัจจัยนำเข้าบางชนิด เช่น ผ้าที่ทำจากขนสัตว์ 3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ

นอกจากการประเมินห่วงโซ่คุณค่าแล้ว องค์กรควรพิจารณาถึง 1) ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่มีพันธะผูกพันและอิทธิพลต่อความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม (Waldman et al., 2006: 835; Lee, 2007: 229) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยตลอดทั่วทั้งห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

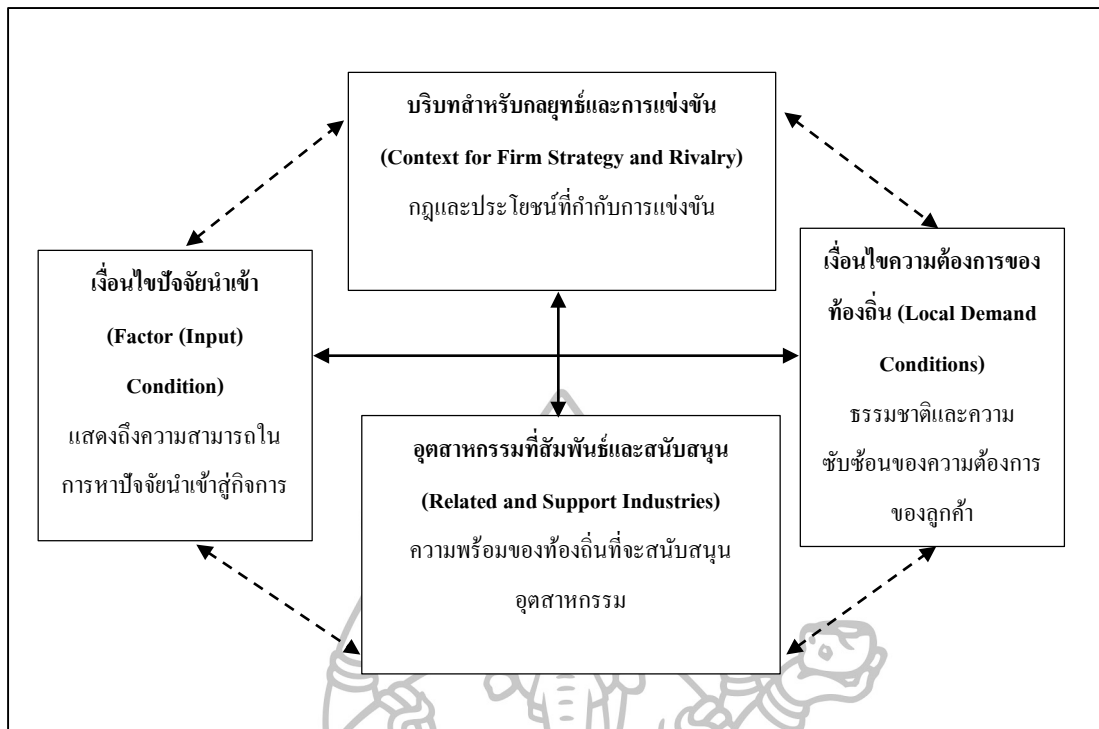
เช่น จริยธรรม กฎระเบียบ เศรษฐกิจ และมนุษยธรรม นอกจากนี้ทัศนคติและค่านิยมสามประการ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมโยง และความสม่ำเสมอ ของผู้บริหารที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในทางปฏิบัติ (Sharfman, Pinkston, and Sigerstad, 2000: 144; Meehan, Meehan, and Richards, 2006: 392) 2) พนักงาน เป็นผู้ซึ่งรับนโยบายจากผู้บริหารในด้านการปฏิบัติด้วยความสามารถและอย่างเต็มใจ 3) ทรัพยากรด้านการเงิน เป็นความพร้อมและความคุ้มค่าของกิจการในการจัดสรรงบประมาณจากการลงทุนหรือกำไรไปสู่กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

**ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กร** เป็นการมุ่งไปที่การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร สามารถจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสองกลุ่ม คือ 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฐมภูมิ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน พนักงาน ลูกค้า ผู้ผลิต พวกเขาเหล่านี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจของกิจการ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสาธารณะ ได้แก่ รัฐบาลและชุมชน เป็นผู้ซึ่งออกกฎระเบียบควบคุมและเป็นตลาดให้แก่กิจการ 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุติยภูมิ ได้แก่ สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะต่างๆ (Clarkson, 1995: 106-107) องค์กรควรพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ในมุมมองด้าน 1) อำนาจ (Power) หมายถึงโอกาสที่ผู้ใดผู้หนึ่งที่อยู่ในระบบความสัมพันธ์ของสังคมอยู่ในตำแหน่งที่สามารถบงการหรือต่อต้านสิ่งใดก็ได้ 2) ความชอบธรรม (Legitimacy) มุ่งเน้นไปที่การยอมรับของสังคม โครงสร้างของความคาดหวัง และพฤติกรรม และ 3) ความเร่งด่วน (Urgency) เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการและสนใจในอันดับต้นๆ (Mitchell, Agle, and Wood, 1997: 865-868; Carroll, 2005: 19) ทั้งนี้การดำเนินงานขององค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่หลากหลายทั้ง พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และชุมชน (McWilliams and Siegel, 2001: 125) การวิเคราะห์เพื่อเข้าถึงความต้องการและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของการสนองความต้องการได้ดีขึ้น

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ควรนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การฟื้นคืนชีพของลัทธิสภาพแวดล้อม (The Resurgence of Environmentalism) ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และชุมชน ส่งผลต่อการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใช้ในการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดการปล่อยมลพิษ ซึ่งมักจะพบในรูปของกิจกรรมสีเขียว

(Greening) (Pearce II and Robinson, 2009: 59-60) 2) การเพิ่มขึ้นของอำนาจการต่อรองของลูกค้า (Increasing Buyer Power) 2.1) ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะบริโภคสินค้าจากบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถรับทราบได้จากองค์การที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับบริษัทที่รับผิดชอบต่อสังคม เช่น องค์การที่ชื่อว่า Council on Economic Priorities (CEP) รายงานถึงการใช้อวนลากจับปลาหน้าแล้วทำให้ปลาโรมาติดมากับอวนและตายไปในที่สุด เป็นผลให้ผู้บริโภคงดการบริโภคปลาน้ำกระป๋อง 2.2) นักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น เป็นผู้มีอิทธิพลรองจากผู้บริโภค กล่าวคือนักลงทุนมีแนวโน้มที่จะลงทุนเพิ่มมากขึ้นในกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Pearce II and Robinson, 2009: 60) ทั้งผู้บริโภค (Consumer) และนักลงทุน (Investor) ส่งผลต่อสภาพความยืดหยุ่นทางเศรษฐกิจของธุรกิจ 3) โลกาภิวัตน์ทางธุรกิจ (The Globalization of Business) หรือเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ (Economic Globalization) ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ของยุคโลกไร้พรมแดนมีการขับเคลื่อนการค้าอย่างเสรี มีการเคลื่อนไหลของสินค้าไปทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และความท้าทายทางการจัดการขึ้นอยู่กับตลอดเวลา โดยเฉพาะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงตลาด (Marketplace) (Pearce II and Robinson, 2009: 62) สิ่งที่ต้องคำนึงต้องเผชิญกับเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์นั้น ประกอบด้วย 3.1) ลัทธิทุนนิยม (Corporate Capitalism) เป็นผู้สร้างลัทธิบริโภคนิยมขึ้นเพื่อแข่งขันในการขยายกิจการและแย่งลูกค้า เช่น การโฆษณาเพื่อสร้างความต้องการที่ไม่จำเป็น บริษัทข้ามชาติและ บริษัทยักษ์ใหญ่ที่ประกอบธุรกิจในลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก 3.2) ประเด็นทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการปล่อยของเสียและมลพิษทางอุตสาหกรรม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุหีบห่อ หรือการชำระล้างที่ทำลายสภาพดินเป็นต้น (Urip, 2010: 63-64) ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กรเหล่านี้ ส่งผลให้องค์กรมีพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรม โดยการนำนโยบายด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Panapanaan et al., 2003: 138-139) และคุ้มค่าต่อเงินที่ลงไป

Porter and Kramer (2006:83-86) แนะนำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการมองจากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร (Outside-in) ที่อิทธิพลทางสังคมส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการพิจารณาในบริบทของอิทธิพลที่มีต่อการแข่งขันโดยใช้กรอบแนวคิดเพชร (Diamond Framework) ซึ่งอยู่ในบริบทของการแข่งขันมาใช้ในการอธิบาย ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายใน: กรอบแนวคิดเพชร (Diamond Framework)  
ที่มา : ปรับปรุงจาก Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," **Harvard Business Review** 84, 12 (December 2006): 86.

สามารถอธิบายมุมมองภายนอกสู่ภายใน หรือ กรอบแนวคิดเพชร ได้ดังนี้  
เงื่อนไขปัจจัยนำเข้า (Factor (Input) Condition) เป็นความเพียงพอในด้านคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรที่นำเข้าสู่กิจการ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบสาธารณูปโภคเพื่อการขนส่ง

บริบทสำหรับกลยุทธ์และการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประโยชน์ที่คอยกำกับการแข่งขัน เช่น นโยบายการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา ความโปร่งใส การป้องกันการคอร์รัปชัน การส่งเสริมการลงทุน

เงื่อนไขความต้องการของท้องถิ่น (Local Demand Conditions) ได้แก่ ขนาดและความซับซ้อนของความต้องการของท้องถิ่น เช่น ความต้องการในด้านมาตรฐานคุณภาพสินค้า สิทธิของลูกค้า ความเป็นธรรมในการจัดซื้อของรัฐบาล

อุตสาหกรรมที่สัมพันธ์และสนับสนุน (Related and Support Industries) เช่น การมีผู้ผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นนั้นๆ ทำให้สะดวกในการจัดซื้อจัดหา มีบริการหลังการขาย

การประเมินสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้ทราบว่าองค์กรมีความจำเป็นและความพร้อมในด้านใดบ้าง โดยการหาจุดเชื่อมโยงระหว่างความสามารถขององค์กรและโอกาสจากสังคม เพื่อหาประเด็นในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

Panapanaan et al. (2003: 140-146) แนะนำให้ทำการประเมินประเด็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในขอบเขตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกจ้าง ชุมชน ผู้ขาย ปัจจัยผลิต และ ลูกค้า เพื่อพิจารณาถึงความจำเป็นของปัญหา ลำดับก่อนหลัง เพื่อการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรหรือตำแหน่งในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

ลูกจ้าง เป็นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมภายในขององค์กรส่วนมากประเมินในด้านสวัสดิการของพนักงาน ได้แก่ ความหลากหลาย (Diversity) การแบ่งแยก (Discrimination) อิสระของสมาคมต่างๆ (Freedom of Association) แรงงานเด็ก การต่อสู้เพื่อแรงงาน การขาดงาน ค่าตอบแทน ความยืดหยุ่น (Panapanaan et al., 2003: 140)

ชุมชน มีความหลากหลายในชุมชนจึงทำให้องค์กรสามารถพิจารณากิจกรรมเกี่ยวกับชุมชนที่องค์กรสามารถเข้าไปร่วมได้หลายประเด็น เช่น โครงการที่มีอยู่ของชุมชน การเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมสังคม การเป็นสมาชิกในกิจกรรมสังคม การทำตนเป็นผู้สนับสนุนชุมชน การบริจาค สปอนเซอร์ เป็นต้น (Panapanaan et al., 2003: 141-142) ทั้งนี้ในการตอบสนองความต้องการของชุมชนองค์กรควรพิจารณาถึงต้องการความจำเป็นของชุมชนเป็นหลัก

ผู้ขายปัจจัยผลิต เป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานการผลิตขององค์กร ซึ่งต้องประเมินทั้งผู้ขายปัจจัยผลิตทางตรงและทางอ้อม (Panapanaan et al., 2003: 143)



ลูกค้า การทำให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจนับเป็นคุณค่าที่พบเห็นได้ทั่วไปขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรจัดเตรียมสินค้าที่สามารถรับประกันความพอใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองผู้ด้อยโอกาสทางสังคม การให้ข้อมูลที่จำเป็นของสินค้าแก่ลูกค้า การอบรม การติดตามดูแลเกี่ยวกับการใช้สินค้า และบริการหลังการขาย เป็นต้น (Panapanaan et al., 2003: 145)

การประเมินประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม อาจใช้ข้อคิดเห็นจาก ผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร ชุมชนระหว่างชาติ ข้าราชการประเด็นในปัจจุบัน วัฒนธรรมและทัศนคติ เป็นองค์ประกอบในการประเมิน (Panapanaan et al., 2003: 146)

## 2.2 บูรณาการมุมมองภายในสู่ภายนอกและภายนอกสู่ภายใน ไปสู่การปฏิบัติ (Integrating Inside-out and Outside-in Practices)

กระบวนการประเมินความจำเป็นจากภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมที่มีสาเหตุจากการดำเนินงานภายในองค์กร และ กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายจากปัจจัยภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นำไปสู่แนวทางหรือประเด็นการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคม แบ่งออกได้ 3 ระดับ ดังนี้

ผลกระทบ/ประเด็นทางสังคมทั่วไป (Generic Social Impact/Issue) เป็นประเด็นทางสังคมที่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท หรือ ต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Porter and Kramer, 2006: 84)

ผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ (Value Chain Social Impact) เป็นประเด็นทางสังคมที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกิจกรรมการดำเนินงานทั่วไปของบริษัท แบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ การบรรเทาอันตรายที่เกิดจากกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และ การเปลี่ยนกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมกลยุทธ์ให้แก่กิจการด้วย (Porter and Kramer, 2006: 84)

มิติของสังคมในบริบทการแข่งขัน (Social Dimension of Competitive Context) เป็นประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อ

พื้นฐานการขับเคลื่อนความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทในทำเลที่กิจการนั้นปฏิบัติงานอยู่ (Porter and Kramer, 2006: 84)

### 2.3 การสร้างสรรค้วาระทางสังคมของกิจการ (Creating a Corporate Social Agenda)

การจัดกลุ่มและจัดลำดับประเด็นทางสังคมเป็นหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายคือการสร้างสรรค้วาระทางสังคมที่ชัดเจนและยั่งยืนได้ วาระสร้างสรรค้วาระทางสังคมขององค์การเป็นการมองที่นอกเหนือความคาดหวังของชุมชนไปสู่ความสำเร็จทางสังคมและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เป็นการเคลื่อนไหวจากบรรเทาอันตรายไปสู่การหาหนทางในการเสริมกลยุทธ์ขององค์การ (Porter and Kramer, 2006: 84) แบ่งได้เป็น ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงสนองตอบ และความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 4

แนวทางในการมีส่วนร่วมกับสังคมเชิงกลยุทธ์ (Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach)		
ผลกระทบ/ประเด็นทางสังคม ทั่วไป	ผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากห่วงโซ่ คุณค่าของกิจการ	มิติของสังคมในบริบทการแข่งขัน
การเป็นพลเมืองที่ดี	การบรรเทาอันตรายที่เกิดจากกิจกรรม ห่วงโซ่คุณค่า	มนุษยธรรมเชิงกลยุทธ์ที่กระจาย ความสามารถเพื่อการปรับปรุงพื้นที่ที่ สำคัญในบริบทของการแข่งขัน
ความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงสนองตอบ (Responsive CSR)	เปลี่ยนกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าให้เกิด ประโยชน์ต่อสังคมในขณะเดียวกันก็เป็นการ เสริมกลยุทธ์ให้กิจการ	ความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

ภาพที่ 4 แนวทางในการมีส่วนร่วมกับสังคมเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ปรับปรุงจาก Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," **Harvard Business Review** 84, 12 (December 2006): 88.

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงสนองตอบ (Response CSR) ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานอย่างเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Good Citizenship) เป็นการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะสมกับข้อกำหนดหรือความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรต้องมีความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบต่อสังคม มีเป้าหมายที่วัดได้ และวัดผลตลอดช่วงเวลาของกิจกรรม และ 2) การบรรเทาอันตรายที่เกิดจากห่วงโซ่มูลค่าของกิจการ ซึ่งมีผลกระทบที่เป็นไปได้อย่างมากจากกิจกรรมการดำเนินงานในห่วงโซ่มูลค่า กิจการอาจใช้แนวทางในการตรวจสอบความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าโดยใช้มาตรฐานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Global Reporting Initiative; GRI) ซึ่งมีถึง 141 ประเด็นแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม ในทางปฏิบัติ กิจการควรคำนึงถึงแนวทางในการป้องกันมิให้การดำเนินงานจากห่วงโซ่มูลค่าของกิจการส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาสังคมที่จะเกิดขึ้นตามมา (Porter and Kramer, 2006: 84-87) เพราะการป้องกันจะก่อให้เกิดผลเสียหายน้อยกว่าการแก้ไข

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการเป็นพลเมืองที่ดีและการบรรเทาอันตรายจากห่วงโซ่มูลค่า โดยการรวมมิติทั้งวิธีการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกและการวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายในขององค์กร เข้าด้วยกันเพื่อหาจุดทับซ้อนและนำไปสู่การเข้าถึงปัญหาของสังคมและเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง ซึ่งอาจมาจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์และห่วงโซ่มูลค่า เช่น ไทโยต้าสนองตอบการคำนึงถึงการปล่อยมลพิษจากรถยนต์ จึงคิดค้นรถยนต์ไฮบริดที่ใช้ทั้งน้ำมันและแบตเตอรี่ ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อม (Porter and Kramer, 2006: 87)

#### 2.4 สร้างสรรค์มิติทางสังคมเพื่อเชื่อมคุณค่า (Creating a Social Dimension to the Value Proposition)

หัวใจสำคัญของกลยุทธ์ใดๆก็ตาม คือ สัดส่วนของคุณค่าที่เป็นสิ่งที่เฉพาะตน หมายถึง การที่บริษัทสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ ในขณะที่คู่แข่งไม่สามารถกระทำได้ ดังนั้นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ บริษัทได้รวมมิติทางสังคมเข้ากับสัดส่วนของคุณค่าของบริษัท ทำให้ผลกระทบทางสังคม (Social Impact) บูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ทุกด้าน (Overall Strategy) (Porter and Kramer, 2006: 88)

Porter and Kramer (2002: 62-65) เชื่อมความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับบริบททางการแข่งขันใน 4 วิธีการ ได้แก่ 1) การเลือกผู้รับ/องค์กรไม่แสวงกำไรที่ดีที่สุด (Selecting the best grantees) ที่สามารถสร้างผลกระทบที่คุ้มค่าใช้จ่าย 2) ส่งสัญญาณไปยังผู้บริจาครายอื่น (Signaling Others Funders) เข้าเป็นเครือข่ายหรือรวมพลังในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม 3) ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้รับ (Improving the Performance of Grant Recipients) ที่ได้จากการเลือกผู้รับที่ดีที่สุดซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรไม่แสวงกำไร 4) ให้ความรู้และวิธีการใหม่ๆ (Advancing Knowledge and Practice) แก่ผู้รับ/องค์กรไม่แสวงกำไรเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

Phillip Kotler and Nancy Lee (2005: 22-24) แบ่งประเด็นทางสังคมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมโดยผนวกเข้ากับแนวคิดทางการตลาด (Social Marketing Initiatives) แบ่งได้ 6 ประเด็น ดังนี้

การตลาดเพื่อช่วยสังคม (Cause Promotion) เป็นการที่บริษัทจัดเตรียมเงินทุน ความช่วยเหลือ และทรัพยากรของบริษัทเพื่อสร้างความตระหนักและคำนึงถึงประเด็นปัญหาสังคม หรือสนับสนุนการระดมเงินทุน หรืออาสาเข้ามีส่วนร่วมในประเด็นปัญหาสังคม โดยบริษัทอาจจัดการกิจกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง หรือเป็นผู้สนับสนุนหลักร่วมกับผู้สนับสนุนรายอื่น หรือเป็นผู้ร่วมสนับสนุนจากผู้ร่วมสนับสนุนหลายราย (Kotler and Lee, 2005: 23)

การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการที่บริษัทสัญญาว่าจะบริจาคเงินรายได้บางส่วนจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อกิจกรรมด้านสังคม กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมีกำหนดขอบเขตสิ้นสุดของเวลาในการสนับสนุน การตลาดประเภทนี้บริษัทมักจะดำเนินร่วมกับองค์กรที่ไม่แสวงกำไรโดยต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทนช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งสามฝ่าย คือ บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ที่เข้าร่วมโครงการ องค์กรไม่แสวงกำไรจะได้รับเงินบริจาคจากการขายผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการร่วมบริจาคเงินเข้ากองทุนที่ตนชอบ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มจากที่จะต้องจ่ายตามปกติ (Kotler and Lee, 2005: 23)

การตลาดเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการที่บริษัทสนับสนุนการพัฒนาและ/หรือจัดการการรณรงค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในสังคมไปในทางที่ดีขึ้นในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชน ลักษณะพิเศษของการตลาดประเภทนี้คือการมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ซึ่งแตกต่างจากวิธีการตลาดเพื่อช่วยสังคม ตรงที่ สนับสนุนความตระหนัก การระดมทุน และการคัดเลือกอาสาสมัครเพื่อกิจกรรม (Kotler and Lee, 2005: 23)

การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการบริษัทรบริจาคเงินเข้า การกุศลหรือกองทุนทางสังคมโดยตรง ส่วนใหญ่เป็นเงินให้เปล่าหรือการให้ความช่วยเหลือที่ไม่ เป็นตัวเงิน เป็นรูปแบบการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่มีมานานแต่ครั้งโบราณในการตอบสนองและ ช่วยเหลือแบบไม่ได้เตรียมการล่วงหน้า (Kotler and Lee, 2005: 23-24)

การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการที่บริษัทสนับสนุน และเชิญชวนพนักงาน ลูกค้าผู้เป็นผู้ค้าปลีก และ/หรือสมาชิกแฟนไชส์ ในการสละเวลาส่วนตัว เพื่อสนับสนุนองค์การชุมชนท้องถิ่นในการแก้ปัญหาสังคม บริษัทอาจดำเนินกิจกรรมเหล่านี้เอง โดยลำพัง หรืออาจร่วมมือกับองค์การไม่แสวงกำไรอื่นๆ กิจกรรมอาสาสมัครอาจดำเนินการโดย บริษัทหรือพนักงาน โดยอาจเลือกกิจกรรมของตนเองและรับการสนับสนุนจากบริษัท เช่น ได้รับ ค่าจ้างในวันที่ลาไปทำกิจกรรม (Kotler and Lee, 2005: 24)

การตลาดที่รับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsible Business Practices) เป็นการ ที่บริษัทปรับตัวและปฏิบัติการด้านการตลาดอย่างรอบคอบ และมีการลงทุนในทางที่สนับสนุน กิจกรรมการแก้ปัญหาความเป็นอยู่ของชุมชนและการป้องกันสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ (Kotler and Lee, 2005: 24)

หลังจากตัดสินใจว่าจะเลือกประเด็นในการทำความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว จึง ควรจัดองค์การและโครงสร้างคณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Porter and Kramer, 2006: 89) ขึ้นมาโดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ติดตามควบคุมและประเมิน และ สื่อสารและรายงานสู่สาธารณชน (Panapanaan et al., 2003: 146)

### 3. แนวคิดศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความพยายามของ องค์การในการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่งเสริมคุณค่า ให้แก่สังคม สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ กิจการได้รับผลประโยชน์ ทางเศรษฐกิจ ส่วนสังคมหรือชุมชนได้รับการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานและความชำนาญของ กิจการ (Lantos, 2001: 618; Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 7; Porter and Kramer, 2011: 6)

อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกล ยุทธ์นั้นมาจากอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีเหล่านี้ 1) การ อนุมานของลูกค้า (Consumer inference making) อธิบายว่าสิ่งที่ลูกค้าทราบเกี่ยวกับบริษัทที่มีอิทธิพล ต่อความคิดในการตัดสินใจ (Brown and Dacin, 1977: 70) เช่น ถ้าทราบว่าสินค้าที่ผลิตจากโรงงาน

ที่มีความรับผิดชอบ พวกเขามีแนวโน้มไปในทางที่ติดต่อกันนั้น จากการอนุมานของลูกค้านั้น 2) ทฤษฎีสัญลักษณ์ (Signaling Theory) อธิบายว่าในสถานการณ์ที่ข้อมูลไม่สมมาตร (Information asymmetry) ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ทำให้ผู้บริโภคค้นหาข้อมูล/สัญญาณ เช่น การรับประกัน เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของแต่ละบริษัท เพื่อความวางใจในคุณภาพของสินค้าที่คิดว่าการตัดสินใจซื้อ (Mishra and Suar, 2010b: 575) กิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถดึงดูดความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเป็นสัญญาณที่รับรู้และเป็นที่ต้องการของคนที่ต้องการหางานทำ (Greening and Turban, 2000: 254-255) 3) ทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social identity Theory) อธิบายว่าพฤติกรรมและความเป็นอยู่ของปัจเจกเป็นผลมาจากความคิดที่ว่าตนเองเป็นในสิ่งนั้น และมาจากตนเองเชื่อคนอื่นในฐานะที่ตนเองเป็นสมาชิกในสังคมองค์การ (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 240) อิทธิพลของภาพลักษณ์และชื่อเสียงของเจ้าของบริษัทส่งผลให้พนักงานเป็นไปตามภาพลักษณ์นั้น ลูกค้านั้นคิดว่าตนเองเหมาะสมกับสินค้าหรือตราสินค้าใดก็ตกลงปลงใจใช้สินค้านั้นตามภาพลักษณ์ของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่ตัดสินใจใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทที่มีการกระทำความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นนั้นด้วย (Mishra and Suar, 2010b: 575) 4) ทฤษฎีตัวการตัวแทน (Agency Theory) เป็นการขัดแย้งระหว่างตัวการและตัวแทนในมุมมองของการบริหารจัดการ โดยตัวการต้องการกำไรสูงสุดจากการดำเนินงานซึ่งคาดหวังในเรื่องต้นทุนที่ใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดโดยการตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร เช่น การบริจาคเงิน หรือการทำกิจกรรมเพื่อสังคม แต่ตัวแทนอาจไม่เห็นความสำคัญในจุดนั้นเขาอาจบริหารงานให้บริษัทพอมีกำไร (Brigham and Gapenski, 1977: 19) ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ต้นทุนของกิจการเพื่อวัตถุประสงค์เพื่อตนเอง (Coelho, McClure, and Spry, 2003: 21) เช่น สร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองโดยเป็นบันไดสำหรับต่อยอดการขึ้นสู่ผู้บริหารในระดับสูงกว่าหรือเป็นที่หมายตาบริษัทอื่นต่อไป

จากทั้งสี่ทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า ในศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ควรตระหนักและรับฟังความคิดเห็นหรือปฏิกิริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Fitch, 1976: 45) ในแต่ละกลุ่มซึ่งอาจมีความหลากหลายในระดับของความต้องการจนถึงขั้นก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร และชุมชน เพื่อที่จะได้

นำความคิดเห็นเหล่านั้นไปเป็นโจทย์ในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ตรงประเด็น และได้ผลสัมฤทธิ์ในเชิงกลยุทธ์ทั้งต่อบริษัทและเป็นที่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทในด้าน 1) เป็นแหล่งของความคาดหวังเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา 2) เป็นประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของพฤติกรรมบริษัท ในฐานะเป็นผู้รับผลจากการกระทำจากบริษัท และ 3) เป็นผู้ประเมิน/คาดหวังเกี่ยวกับบริษัทว่าได้กระทำตนได้ดีอย่างไรหรือพฤติกรรมของบริษัทกระทบต่อกลุ่มและองค์กรในสภาพแวดล้อมเหล่านั้นอย่างไร (Wood and Jones, 1995: 231) ดังนั้นในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power) และความสนใจ (Interest) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (Ackermann and Eden, 2011: 182)

การส่งเสริมในมิติของคุณค่า การสนองตอบ และ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และการบูรณาการเข้ากับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับกรอบแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยความสามารถทางกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทุนทางโครงสร้าง (Structural capital) ทุนมนุษย์ (Human capital) และทุนทางสังคม (Social capital) (Katsoulacos and Katsoulacos, 2007: 367) คุณค่าของความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถมาร่วมงานกับบริษัท หรือรักษาคณะกรรมาธิการให้อยู่กับองค์กรได้ ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถพบได้จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์และคณะกรรมาธิการ ซึ่งเสี่ยงและการสร้างตราสินค้าและการดำเนินงานที่ประหยัดต้นทุน (McElhane, 2009: 31)

#### 4. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นการอธิบายถึงความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ที่ส่งผลกระทบต่อและได้รับกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร และความสามารถขององค์กรในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คุณค่า การสนองตอบ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของบริบททางการแข่งขัน

เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อันจะนำไปสู่ความสามารถและศักยภาพในการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร มุ่งเน้นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรของกิจการ ความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือเป็นการอธิบายความสามารถขององค์กรในการนำทรัพยากรภายในมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ มุ่งเน้นการอธิบายการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจที่ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้นเนื่องจากเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Chester I. Barnard (1938) ในเรื่องหน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) (Teeraporn Tongkachok and Akom Chaikaw, 2012: 116) โดยเห็นว่าองค์กรเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้และภายในระบบนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล ความพยายามของความร่วมมือของคนในองค์กรประกอบด้วย ความตระหนัก (Conscious) ความใคร่ครวญ (Deliberate) และอย่างมีเป้าหมาย (Purposeful) (Barnard, 1938: 4) และเห็นว่าพนักงาน ลูกจ้าง กลุ่มการเมือง นักลงทุน ผู้ขายปัจจัยผลิต สมาคมการค้า คู่แข่ง ภาครัฐและชุมชนต่างเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมขององค์กร (Donaldson and Preston, 1995: 69) ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบต่อซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำมาอธิบายปัจจัยเหตุและศักยภาพในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลักการพื้นฐานสำคัญที่ประกอบด้วย 1) องค์กรมีความสัมพันธ์กับกลุ่มคนหลายกลุ่มซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ส่งผลกระทบและได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของกลุ่มคนนั้นๆ 2) ให้ความสนใจกับกระบวนการและผลกระทบซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 3) ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทางที่ชอบธรรมนั้นมีคุณค่า และ 4) มุ่งเน้นที่การตัดสินใจของผู้บริหาร (Jones and Wicks, 1999: 207) ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นแนวทางในการจัดการองค์กรและกำกับกิจการ



(Governance) โดยพิจารณาถึงผลกระทบจากการกระทำขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตระหนักถึงความอยู่รอดของสังคม เนื่องจากองค์กรจัดเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ได้รับผลกระทบซึ่งกันและกันจากกิจกรรมขององค์กรและสังคมนั่นเอง องค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ในการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดทั้งของสังคมและองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นด้วย Freeman (1984: 32) เป็นบุคคลที่ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในการให้ความสนใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการแนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับกรอบแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ผ่านทางมิติด้านคุณค่า (Value) การสนองตอบ (Responsiveness) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) (Katsoulakos and Katsoulacos, 2007: 367) องค์กรธุรกิจต้องติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และถูกคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมภายนอก ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมจึงมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในฐานะผู้กระทำและผู้ได้รับผลกระทบ (Freeman and Reed, 1983: 91)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังว่า องค์กรมีการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีการรับผิดชอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และถือเป็นความชอบธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาถึงความสนใจ ความร่วมมือ และอำนาจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Lawrence and Weber, 2011: 12-13) และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบายในการบริหารงาน เพราะองค์กรจะดำรงอยู่ได้ด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นหากสังคมอยู่ได้ องค์กรย่อมอยู่ได้ เปรียบเสมือนน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า

#### 4.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View of the Firms; RBV)

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร สามารถใช้ในการอธิบายศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เนื่องจากเนื้อหาของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเน้นที่ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ภายในกิจการและสะท้อนออกมาในรูปของความแตกต่างของความสำเร็จของกิจการและความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในและระหว่างประเทศ (Fahy, 2002: 62-63) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในมุมมองด้านสภาพแวดล้อมภายในของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเห็นว่าองค์กรใช้ความสามารถ (Grant, 1991:

133) ในการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างคุณค่าบนพื้นฐานของทรัพยากรที่เป็นสิ่งเฉพาะตน (Barney, 1991: 103-104) จนเกิดเป็นสมรรถนะ (Competence) ของกิจการ ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการที่ทรัพยากรถูกรวบรวมและนำมาใช้ในการสร้างขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Wernerfelt, 1984: 172) กิจการที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่น่าสนใจ (Attractive resources) ได้ก่อนคู่แข่ง (First mover) และมีความสามารถในการถ่ายโอน (Transfer) ทรัพยากรได้ดี สามารถกล่าวได้ว่ากิจการนั้นมีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) (Wernerfelt, 1984: 172-174) ให้แก่กิจการ กิจการที่ขาดความสามารถในการถ่ายโอนทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการบริหารธุรกิจไม่อาจเข้าถึงศักยภาพของความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ทรัพยากรจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรที่เป็นทุนที่จับต้องได้ (Physical capital resources) ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้ในกิจการ โรงงานและอุปกรณ์ ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงวัตถุดิบ 2) ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ (Human capital resources) ได้แก่ การฝึกอบรม ประสบการณ์ การตัดสินใจ ทักษะทางปัญญา ความสัมพันธ์ สิ่งที่มีอยู่ในของผู้จัดการและพนักงานแต่ละคน และ 3) ทรัพยากรที่เป็นทุนขององค์กร (Organizational capital resources) ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการรายงาน การวางแผนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การควบคุมระบบการประสานงาน ความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มในองค์กรและนอกองค์กร (Barney, 1991: 101) นอกจากนี้อาจจำแนกทรัพยากรของกิจการได้เป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible assets) และ ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ทรัพย์สินที่จับต้องได้ ได้แก่ สินทรัพย์ทางการเงิน เครื่องจักรและ อุปกรณ์ ส่วนทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ คราสินค้า การจ้างพนักงานที่มีทักษะ ทุนมนุษย์ ทรัพย์สินทางปัญญา ความรู้ภายในเกี่ยวกับเทคโนโลยี เป็นต้น (Wernerfelt, 1984: 172) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีส่วนช่วยให้้องค์การเกิดศักยภาพในการสร้างทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ เช่น การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เพื่อสังคม การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การอยู่ร่วมกันกับชุมชนอย่างเป็นมิตร และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเป็นสิ่งยากที่จะลอกเลียนแบบได้เช่น ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง วัฒนธรรม ความรอบรู้ของพนักงาน ขีดความสามารถ (Branco and Rodrigues, 2006: 112) และความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจมีความสำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรซึ่งเป็นทรัพย์สินทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Economic Intangible Asset) ได้แก่ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการ รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทรัพยากรของกิจการที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีคุณลักษณะดังนี้ (Barney, 1991: 105-112) 1) มีคุณค่า (Valuable) โดยการนำทรัพยากรมาใช้หาประโยชน์จากโอกาส และ/หรือ การทำให้อุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมของกิจการนั้นให้สงบลง 2) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare) สำหรับการแข่งขันในปัจจุบันและโอกาสการแข่งขันในอนาคต 3) ยากที่จะลอกเลียนแบบ (Imperfectly imitable) และ 4) ไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาแทนที่ได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ Hart (1995: 988) สรุปความสัมพันธ์ของทฤษฎีมุมมองบนฐานทรัพยากรไว้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ของทฤษฎีมุมมองบนฐานทรัพย์สิน

ที่มา : ปรับปรุงจาก Stuart Hart, "A Natural-Resource-Based View of the Firm," **Academy of Management Review** 20, 4 (October 1995): 988.

กล่าวโดยสรุป จากขอบเขตทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพย์สิน โดยมีมุมมองว่า กิจการได้มาซึ่งทรัพยากรที่แตกต่างกันตามความสามารถขององค์กรและมีการนำไปใช้เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความมั่งคั่ง นับเป็นความสามารถจากการจัดการที่สร้าง

ความสำเร็จให้แก่กิจการ ดังนั้นการอธิบายศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณาจากพื้นฐานทรัพยากรภายในองค์กรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการ กำหนดศักยภาพหรือความสามารถของกิจการ

#### 4.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ หรือทฤษฎีการอุบัติการณ์ (Contingency Theory)กล่าวถึงการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นการปรับตัวขององค์กรในการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ภายใต้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร (Duncan, 1972: 313-325) ดังเช่นการจัดการความ รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่สามารถ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการ แข่งขัน ธุรกิจต้องพิจารณาภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่ สำคัญที่อาจมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ ขนาด และเทคโนโลยีขององค์กร (Soylu, 2008:18) ดังนั้น สถานการณ์ต่างๆจึงเป็นตัวกำหนดว่าควรจะบริหารงานแบบใดในสถานการณ์นั้นๆเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะขององค์กรและสถานการณ์ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับตัวแปรหรือคุณลักษณะของโครงสร้างองค์กร 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง องค์กร และ 3) ความลงตัวของโครงสร้างของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน (Donaldson, 2001: 8-14) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีความสำคัญกับความสามารถในการ ทำนายผลการดำเนินงานที่ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความลงตัวของปัจจัยที่อยู่ภายใต้การควบคุมใน ระยะสั้นของบริษัท รวมทั้งกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสารสนเทศ ไปจนถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ บริบทของบริษัท ซึ่งรวมถึงความไม่สามารถในการทำนายสภาพแวดล้อมและงานการผลิต ประจำวัน (Buttemann, Germain, and Iyer, 2008: 1) ดังนั้นหลักในการบริหารเชิงสถานการณ์ทั้ง การวางแผน การจัดองค์กร การชี้แนะ และการควบคุม จึงอุบัติขึ้นภายใต้สถานการณ์ในบริบทที่ สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นผลกระทบซึ่งกันและกันกับองค์กรนั่นเอง (Jantana Sansook, 2010: 11)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดที่ว่าไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การชี้้นำ และการควบคุมให้มีประสิทธิภาพ วิธีการที่ดีที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กับองค์การ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ องค์การจึงต้องใช้ความสามารถในการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์นั้นๆ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากตัวชี้วัดด้านกำไร การเติบโต และการขยายตัวขององค์การเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

จากวิวัฒนาการของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การต่อสังคมในอดีตที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ จนกลายมาเป็นการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การเพื่อผลการดำเนินงานที่ดี (Kakabadse, Rozuel, and Davies, 2005: 279-280; Patnaree Srisuphaolarn, 2013: 63-66) สามารถอธิบายได้จากทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กล่าวคือ องค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์ประกอบและสถาบันสังคม (Peters, 2007: 19) ซึ่งความสัมพันธ์นี้ทำให้ความคาดหวังของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่มีความคาดหวังในด้านเศรษฐกิจของธุรกิจเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นองค์การที่ดีในฐานะพลเมืองที่ดีของสังคม (Corporate Citizenship) (Sousa Filho et al., 2010: 296) และเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อชุมชน (Figar and Figar, 2011: 1-2) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าองค์การถูกคาดหวังให้ดูแลรักษาผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมนั่นเอง ดังนั้นองค์การในฐานะพลเมืองของสังคมจึงต้องรับผิดชอบต่อทั้งในด้านเศรษฐกิจขององค์การและความอยู่รอดของสังคม องค์การจึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการจัดการที่ส่งผลดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งก็คือผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การและความอยู่รอดของสังคม ซึ่งเป็นคุณค่าที่องค์การธุรกิจควรคำนึงถึงไปพร้อมๆกัน (Lantos, 2001: 618; Porter and Kramer, 2006: 84)

ในปัจจุบันจะเห็นว่าองค์การธุรกิจในประเทศไทยหลายแห่งได้จัดกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (ทัศนีย์ เหลืองตระการกุล, 2552: 48) โดยมีนโยบายกำกับในพันธกิจเพื่อบ่งบอกให้สังคมรับรู้ถึงความพยายามในการรับผิดชอบต่อสังคม (Pearce II, 2009: 68) แต่

ประสิทธิผลของกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ไม่อาจวัดได้จากนโยบายหรือโปรแกรมที่ทำได้ (Rundle-Thiele, 2008: 248) จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปของผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Performance) (Carroll, 1979; Rahim, Griffin, and Mahon, 1997; Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007; Rundle-Thiele, Ball, and Gillespie, 2008; Sidik, and Jalaludin, 2011; Jayachandran, Kalaignam, and Eilert, 2013) ซึ่งเป็นการประเมินผลของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Jayachandran, Kalaignam, and Eilert, 2013: 1255) KLD Research & Analytics, Inc. (2003) ผู้จัดทำแนวทางการจัดอันดับองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสอดคล้องและประเมินองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองด้านจุดแข็งและข้อที่ควรระวัง เกี่ยวกับประเด็นความรับผิดชอบต่อชุมชน การกำกับกิจการที่ดี การยอมรับความหลากหลาย (Diversity) ของพนักงาน ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee relations) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และสินค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องเป็นการเฉพาะไปยังธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่อสังคม เช่น เหล้า การพนัน อาวุธปืน การทหาร พลังงานนิวเคลียร์ และยาสูบ

Mishra and Suar (2010b: 573) แยกประเด็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า นักลงทุน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้ขายปัจจัยผลิต ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่ตัวเงิน จากแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถพิจารณาเป็นประเด็นในรายด้านได้ถึง 6 ด้าน ดังนั้นในการศึกษาศึกษาภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงควรพิจารณาประเด็นเหล่านี้ออกเป็นรายด้านเพื่อผลการศึกษาที่ตรงประเด็นยิ่งขึ้น

ธีราวุฒิ คงปรีชา (2553: 250-262) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทย ไว้ 10 มิติ ได้แก่ 1) บรรษัทภิบาล 2) ผลตอบแทนทางการเงิน 3) การบริหารจัดการ 4) สัมพันธภาพทางธุรกิจกับคู่ค้า 5) สินค้าและบริการ 6) การบริหารบุคคล 7) ภาวะผู้นำ 8) การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย 9) ชุมชนและสังคม 10) สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

Porter and Kramer (2011: 7-12) เสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Share Value) จากความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการเล็งเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งกับธุรกิจและสังคมไป

ด้วยกันทั้งสองฝ่าย โดยมองว่าในระบบทุนนิยมนั้นธุรกิจต้องมีกำไร ดังนั้นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมจึงควรสร้างประโยชน์ให้แก่ธุรกิจด้วย มิเช่นนั้นแล้วธุรกิจจะขาดแรงจูงใจในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นจึงควรสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจกับสังคม การสร้างคุณค่าร่วมประกอบด้วย การกำหนดผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ (Reconceiving Products and Markets) การทบทวนการนิยามผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Redefining Productivity in the Value Chain) และการเข้าถึงการพัฒนาคลัสเตอร์ในท้องถิ่น (Enabling Local Cluster Development)

Khan et al. (2013: 850-851) ศึกษาความสัมพันธ์ของชื่อเสียงของบริษัทผู้ผลิตเกี่ยวกับปูนซีเมนต์ในปากีสถาน กับการรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัทได้แก่ การมุ่งเน้นในรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นในรับผิดชอบต่อชุมชน การมุ่งเน้นในการรับผิดชอบต่อลูกค้า และรับผิดชอบต่อกฎหมาย

Yu Yanni and Choi Yongrok (2016: 226-235) ค้นพบว่าแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Pressure) ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งและหุ้นส่วน รัฐบาลและองค์การเอกชน และพนักงาน) ส่งผลต่อ การปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Practices) ใน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านจริยธรรม ด้านมนุษยธรรม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผ่านตัวแปรด้าน วัฒนธรรมในการมุ่งเน้นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-oriented Culture) ที่ประกอบด้วย 1) พนักงานมีการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแรงกล้า 2) ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของการประยุกต์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 3) มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อกิจกรรมทางสังคม 4) จัดให้มีโปรแกรมการสอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่พนักงาน 5) มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะ

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรอธิบายถึงการวิเคราะห์ความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกลยุทธ์ของกิจการและพิจารณาถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการในด้านการเงิน (Alshareef, Sandhu, and Bazhair, 2010: 137) นักวิชาการได้ทำการค้นพบข้อโต้แย้งเกี่ยวกับผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Corporate Financial Performance) ทั้งในแง่ที่มีความสัมพันธ์และไม่มี ความสัมพันธ์กัน จากการรวบรวมผลการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ของ Margolis,

Elfenbein, and Walsh (2007: 36-58) จำนวน 167 งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสองตัวแปรนี้ พบว่า ร้อยละ 58 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ร้อยละ 27 มีความสัมพันธ์ในทางบวก ร้อยละ 2 มีความสัมพันธ์ในทางลบ (Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 21) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม กับผลการดำเนินงานด้านการเงินนั้นยังไม่เพียงพอที่จะใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุผล 2 ประการ 1) การศึกษาผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผ่านมาเป็นการศึกษาแบบองค์รวม แท้ที่จริงแล้วผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถแยกเป็นรายด้านได้อีกเช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านสิ่งแวดล้อม (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1256) ด้านชุมชน ด้านลูกค้า ด้านนักลงทุน ด้านผู้ขายปัจจัยผลิต (Mishra and Suar, 2010b: 573) เป็นต้น 2) มีการศึกษาผลการดำเนินงานด้านการเงินในรอบ 25 ปี จากการศึกษางานวิจัยจำนวน 51 งาน ก่อนปี ค.ศ. 1997 พบว่ามีวิธีคิดที่แตกต่างกันถึง 80 วิธี (Griffin and Mahon, 1997: 7-10) และผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นเพียงมุมมองในด้านทรัพย์สินที่จับต้องได้และเล็งผลในระยะสั้นซึ่งเป็นการคาดหวังของผู้ถือหุ้นเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ยังคงมีทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ที่มีได้นำมาพิจารณาในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจากความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ภาวะลัทธิ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ วัฒนธรรม ความรู้ของพนักงาน ความสามารถ (Branco and Rodrigues, 2006: 112) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่ฝังอยู่ในตัวตน (Tacit resources) เป็นทรัพยากรที่เป็นสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นแต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่สะสมจากการทำงาน (Hart, 1995: 989) ทรัพยากรเหล่านี้ยากจะลอกเลียนแบบและยากที่จะทดแทนได้ (Barney, 1991: 105-107) และเป็น การเล็งเห็นถึงผลลัพธ์ในระยะยาวถึงความยั่งยืนขององค์กรในฐานะที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

จึงอาจกล่าวได้ว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำ ทายและมีความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่ง เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมทุกกลุ่ม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อมุ่ง เจาะจงไปที่การส่งเสริมภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้อง ไม่ได้และยากที่จะลอกเลียนแบบ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สามารถสร้างความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กรได้ในอนาคต ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมา



ผู้วิจัยจึงได้สรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Angelidis and Ibranhim (1993) Social Demand and Corporate Supply: A corporate Social Responsibility Model.	Review of Business	แบบจำลองกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 1) ความคาดหวังของสังคมแตกต่างกัน ตัวแทนสังคมต้องการเติมเต็มในด้านความอยู่รอด ความปลอดภัย การเติบโต 2) ตัวแทนสังคม (Social Agent) อาจเป็น บุคคล กลุ่ม หรือองค์การธุรกิจ องค์การไม่แสวงกำไรหรือรัฐบาล 3) คุณลักษณะและขอบเขตของความต้องการที่จะเติมเต็ม และตัวแทนผู้ซึ่งคาดหวังที่จะพอใจความต้องการเหล่านั้น 4) ความต้องการของสังคมที่ประกอบด้วย ความต้องการด้านสินค้าที่รับผิดชอบต่อสังคมและความต้องการเติมเต็มอื่นๆ 5) การป้อนสู่สังคม (Social supply) ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของสังคมกับกิจการ ต้นทุนวัฒนธรรม คุณค่าของผู้บริหาร รางวัลที่กิจการคาดหวังจะได้รับ 6) สมดุลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการป้อนสู่สังคมเป็นที่พอใจของความต้องการทางสังคม (Social Demand)

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Burke, Lee and Jeanne M. logsdon. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays off	Long Range Planning	องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าให้ระหว่างธุรกิจและสังคม ประกอบด้วย 1) การมุ่งสู่ศูนย์กลาง (Centrality) คือความใกล้ชิดกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การกำหนดที่เฉพาะเจาะจง (Specificity) คือ ความสามารถในการสร้างกำไรให้แก่กิจการ 3) การทำงานเชิงรุก (Proactivity) คือ มีแผนงานในการทำงานช่วยเหลือสังคมโดยไม่ต้องรอให้เกิดเหตุการณ์วิกฤต 4) ลัทธิอาสาสมัคร (Voluntarism) คือ ขอบเขตการตัดสินใจในการอุทิศตนโดยไม่ต้องรอให้เรียกร้อง 5) ความชัดเจน (Visibility) คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกกิจการสามารถสังเกตเห็นได้ ตระหนักได้
KLD Research & Analytics, Inc. (2003) KLD Ratings Data: Inclusive Social Rating Criteria.	KLD Research & Analytics, Inc.	ตัวชี้วัดองค์การทางสังคมของบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในแง่ของข้อดีและข้อเสีย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ชุมชน 2) การกำกับกิจการที่ดี 3) ความหลากหลาย (Diversity) 4) ความสัมพันธ์กับพนักงาน 5) สิ่งแวดล้อม 6) สิทธิมนุษยชน 7) ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
<p>Sousa Filho et al. (2010) Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage.</p>	<p>Brazilian Administration Review</p>	<p>เสนอแบบจำลองความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการ แข่งขัน ประกอบด้วย โอกาสทาง การตลาด ทรัพยากรและสมรรถนะ คุณค่า องค์กร โครงสร้างอุตสาหกรรม และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย โดยสิ่งเหล่านี้เป็น องค์ประกอบหลักในการสร้างกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งเหล่านี้ ต้องสามารถเชื่อมต่อกับธุรกิจหลัก ที่จะ สามารถส่งผลต่อความสามารถทางการ แข่งขัน พิจารณาจากประเด็นทางสังคม บริบททางการแข่งขันเกี่ยวกับมิติทาง สังคม และผลกระทบจากโซ่คุณค่า</p>
<p>Mishra and Suar (2010a) Do stakeholder management strategy and salience influence corporate social responsibility in Indian companies?</p>	<p>Social Responsibility Journal</p>	<p>ความโดดเด่น (Salience) ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (อำนาจ ความชอบธรรม ความ เร่งด่วน) มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การจัดการผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียและความรับผิดชอบต่อ สังคม  กลยุทธ์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พนักงาน ลูกค้า นักลงทุน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้ขายปัจจัยผลิต) มี อิทธิพลต่อความรับผิดชอบต่อสังคม</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
<p>Mishra and Suar (2010b)</p> <p>Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian companies?</p>	<p>Journal of Business Ethics</p>	<p>การทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อสังคม ในแต่ละด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า นักลงทุน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้ขายปัจจัยผลิต มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน</p>
<p>Porter, Michael E. and Mark R. Kramer (2011)</p> <p>The Big Idea: Creating Shared Value.</p>	<p>Harvard Business Review</p>	<p>การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Share Value) เป็นการกำหนดนโยบายและข้อปฏิบัติที่ส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขัน โดยกิจการได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมได้รับการแก้ไขปัญหาลงไปพร้อมๆกัน ประกอบด้วย การกำหนดผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ (Reconceiving Products and Markets) การทบทวนการนิยามผลิตภาพในห่วงโซ่คุณค่า (Redefining Productivity in the Value Chain) และการเข้าถึงการพัฒนาคลัสเตอร์ในพื้นที่ (Enabling Local Cluster Development) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

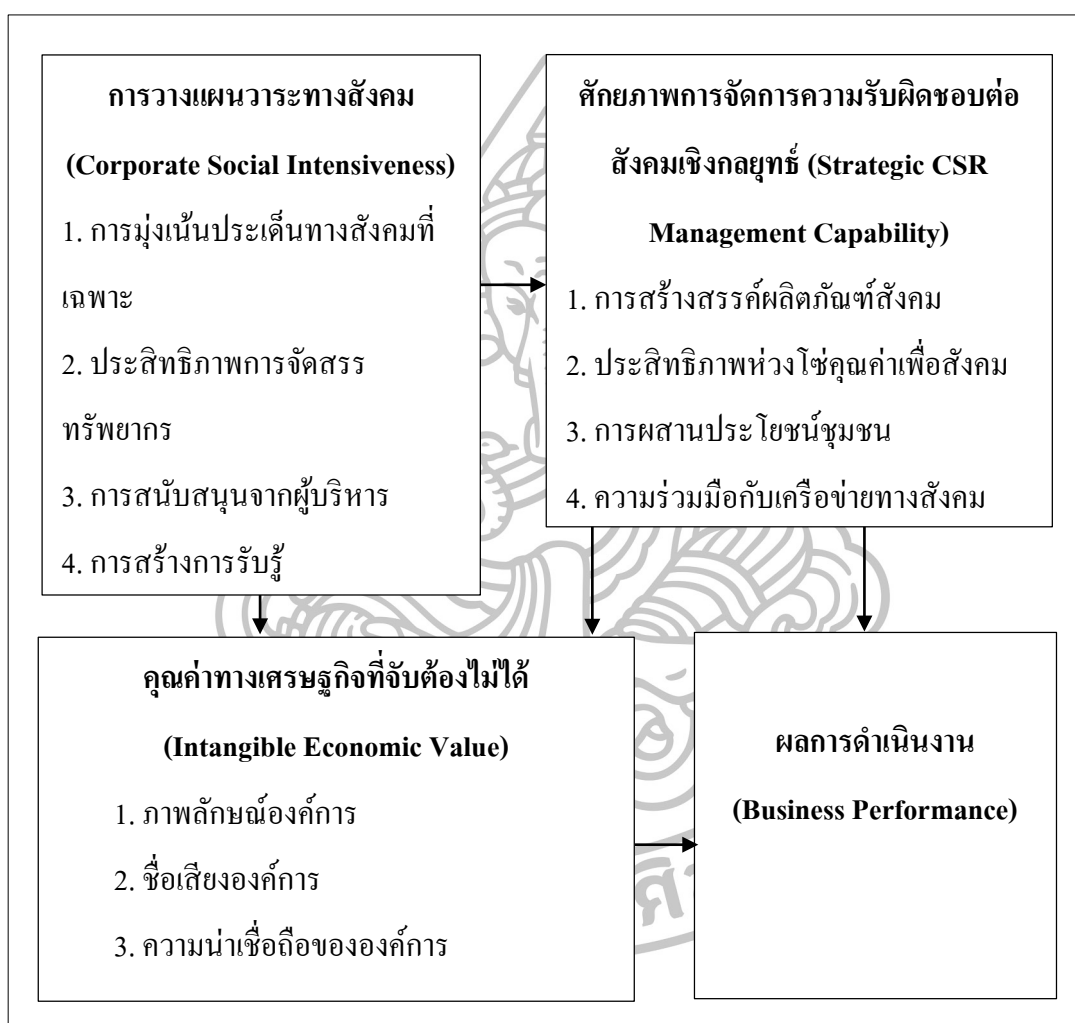
ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
Jayachandran, Kalaiganam, and Eilert (2013) Product and Environmental Social Performance: Varying Effect on Firm Performance.	Strategic Management Journal	ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ต่อสังคม (Product Social Performance; PSP) ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ(Firm Performance; FP) และผลการดำเนินงาน ด้านสิ่งแวดล้อมต่อสังคม (Environmental Social Performance; ESP) ไม่ส่งผลต่อFP ทั้ง PSP และ ESP ในด้านจุดอ่อนส่ง ผลกระทบต่อFP มากกว่า PSP และ ESP ในด้านจุดแข็ง
Cheng, Ioannou, and Serafeim (2013) Corporate Social Responsibility and Access to Finance.	Strategic Management Journal	ปัจจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่ ควรนำมาพิจารณา คือ ปัจจัยด้าน สิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านสังคม และการ กำกับกิจการ
Khan et al. (2013) Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation: A Case of Cement Industry in Pakistan.	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business	ศึกษาความสัมพันธ์ของชื่อเสียงของ บริษัทผลิตปูนซีเมนต์ในปากีสถานกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อชื่อเสียงของบริษัท ได้แก่ การมุ่งเน้นในความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม การมุ่งเน้นในความ รับผิดชอบต่อชุมชน การมุ่งเน้นในการ รับผิดชอบต่อลูกค้า และความรับผิดชอบต่อ กฎหมาย

ตารางที่ 1 สรุปการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ข้อค้นพบจากงานวิจัย
<p>ธีราวุฒิ คงปรีชา 2553) ตัวแบบกลยุทธ์ความ รับผิดชอบต่อสังคมของ ธุรกิจไทย</p>	<p>คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการ พัฒนาธรรมาภิบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราช ภัฏจันทรเกษม</p>	<p>ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความ รับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจไทย 10 มิติ ได้แก่ 1) บรรษัทภิบาล 2) ผลตอบแทนทาง การเงิน 3) การบริหารจัดการ 4) สัมพันธภาพทาง ธุรกิจกับคู่ค้า 5) สินค้าและบริการ 6) การ บริหารบุคคล 7) ภาวะผู้นำ 8) การบริหาร ผู้มีส่วนได้เสีย 9) ชุมชนและสังคม 10) สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ</p>
<p>Yu, Yanni and Yongrok Choi (2014)</p>	<p>The Social Science Journal</p>	<p>วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับความ รับผิดชอบต่อสังคม เป็นตัวแปรต้นกลาง ระหว่างตัวแปรต้นคือ แรงกดดันจากผู้มี ส่วนได้เสียเสีย ตัวแปรตามคือ การ ปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</p>

### การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น จึงนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดและการเชื่อมโยงสู่สมมติฐาน สามารถนำเสนอ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นศักยภาพขององค์กรในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยมิติของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (Product

Social Creativeness) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (Value Chain Efficiency for Society) การผสานประโยชน์ชุมชน (Community Social Synergy) และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (Social Network Collaboration) ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม คือคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Economic Value) ประกอบด้วย ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image) ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Social Reputation) และความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ผลการดำเนินงาน (Business Performance)

จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่าการวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensity) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (Specific Social Issues Focus) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation Efficiency) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support) และการสร้างการรับรู้ (Perception Creation) สิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากตัวแปรที่ศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ เป็นไปในทิศทางบวก

จากการประมวล และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่า แนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีหลายประเด็น แต่ที่สำคัญและน่าสนใจสำหรับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยคือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม นับเป็นสมรรถนะขององค์กรที่ทำนายและน่าสนใจจากการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นในด้านการแข่งขัน ผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์จึงเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร ชื่อเสียงองค์กร และความน่าเชื่อถือขององค์กร (ทัศนีย์ เหลืองตระการกุล, 2552: 71) สิ่งเหล่านี้จัดได้



ว่าเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources) ที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อศักยภาพในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในอนาคต (Hall, 1992: 135) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดขอบเขตหรือองค์ประกอบของศักยภาพการจัดการความความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

### 1. การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (Product Social Creativeness)

ในที่นี้ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม หมายถึง การที่องค์กรมีการสร้าง พัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือการบริการ และทำการตลาดที่มีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผลิตภัณฑ์สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในขณะเดียวกันก็ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านจริยธรรม การฝ่าฝืนกฎระเบียบ (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1256) และสิ่งแวดล้อม

หลักพื้นฐานในการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย คน โลก และกำไร (Mishra and Suar, 2010a: 309) ดังนั้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจึงมีความสำคัญต่อการยอมรับของคนในฐานะผู้บริโภค เป็นผลให้ภาคธุรกิจให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมุ่งเน้นไปยังการตอบสนองต่อผู้บริโภค (Musso and Rizzo, 2006: 1) ซึ่งจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ (Pastrana and Sriramesh, 2014: 18) จนพัฒนาเป็นกิจกรรมทางการตลาด (Maignan and Ferrell, 2004:3) และผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในด้านคุณภาพและความปลอดภัยทำให้ลูกค้ามีแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อหรือช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Berman et al., 1999: 490) ซึ่งประสบความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อตอบสนองการรับรู้ของสังคมในด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีต่อตราสินค้า/องค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ปรับปรุงชื่อเสียง และ สร้างความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งเสริมให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าของกิจการนั้น (Brown and Dacin, 1997: 73; Anselmsson and Johnsson, 2007: 835; Pastrana and Sriramesh, 2014: 23) ผลิตภัณฑ์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถในการนำกลับมาใช้ใหม่ มีฉลากที่ย่อยสลายได้ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อยู่ในห่วงโซ่มูลค่าของผู้บริโภคในการพิจารณาตัดสินใจซื้อ (Anselmsson and Johnsson, 2007: 850) ในประเทศที่เศรษฐกิจมี

ความก้าวหน้า ความต้องการสินค้าและบริการที่เข้าถึงความจำเป็นต่อสังคม กำลังมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมอาหารที่แต่ก่อนมักมุ่งเน้นในการขับเคลื่อนตลาดด้วยรสชาติและคุณภาพของอาหาร แต่ปัจจุบันกลับมาให้ความสำคัญกับความจำเป็นพื้นฐานด้านโภชนาการที่ดีกว่า (Porter and Kramer, 2011: 7) ร้านบราวน์ซูเปอร์สโตร์ (Brown's Super Store) เป็นร้านขายของชำที่ตั้งอยู่ในเมืองฟิลาเดเฟีย และพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งเป็นแหล่งที่มีค่าการดำเนินงานที่สูงและผลกำไรต่ำ เป็นทำเลที่ไม่มีร้านขายของชำใดต้องการ แต่บราวน์ซูเปอร์สโตร์กลับเห็นช่องว่างของร้านขายของชำนี้และคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของซูเปอร์มาร์เก็ต โดยการดำเนินงานในพื้นที่นี้ จัดให้มีห้องชุมชนที่คอยบริการและให้การศึกษาด้านโภชนาการ บางสาขามีคลินิกให้บริการด้านสุขภาพ เสนอส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่คนในชุมชนรู้สึกได้ว่าเหมือนอยู่ที่บ้าน และปรับกระบวนการทำงานให้สามารถลดต้นทุนอย่างรับผิดชอบโดยไม่กระทบต่อคุณภาพและค่าแรง (Parkhurst, 2014: 1-2) ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเอาใจใส่ของบราวน์ซูเปอร์สโตร์ ซึ่งนับเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการได้เป็นอย่างดี

การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์สังคมนอกจากมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าที่ตอบสนองต่อสังคมทั้งในด้านความรับผิดชอบต่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อกิจการแล้ว การตั้งราคาสินค้าให้ผู้บริโภคที่ด้อยโอกาสทางการเงินสามารถเข้าถึงการบริโภคได้ (KLD Research & Analytics, Inc., 2003: 12) นับเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่ควรคำนึงถึง อย่างเช่น โทรศัพท์มือถือที่มีราคาต่ำแต่มีบริการธุรกรรมทางธนาคารผ่านโทรศัพท์มือถือได้ (Mobile Banking Service) ซึ่งเป็นการช่วยให้ผู้ยากจนสามารถประหยัดเงินจากการโอนเงินและมีความปลอดภัยจากการโอนเงิน นอกจากระบบอินเทอร์เน็ตที่ภายในโทรศัพท์มือถือยังให้ข้อมูลแก่เกษตรกรในด้านกรรมวิธีการผลิต การแก้ปัญหาการผลิต เป็นการเปลี่ยนผ่านความสามารถของเกษตรกรขนาดเล็กให้ทำการผลิตและทำการตลาดผลผลิตของตนเองได้ในต้นทุนที่ต่ำ (Porter and Kramer, 2011: 8)

การสร้างสรรคผลิตภัณฑ์สังคมจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น กิจการต้องลงทุนในด้านนวัตกรรมจนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากตลาดหรืออุตสาหกรรมเดิม เนื่องจากกิจการที่นำเสนอสินค้านวัตกรรมใหม่และเข้าไปในตลาดจะส่งผลให้สินค้าเดิมที่มีอยู่ล้าสมัยทันที และสินค้านวัตกรรมใหม่ที่มีความแตกต่างในอุตสาหกรรมอย่างมาก

นั้นจะทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งขันในด้านราคาได้ (Hull and Rothenberg, 2008: 783) ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ นับเป็นชื่อเสียงของกิจการที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคจนนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในแง่ของความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ปรากฏออกมาในรูปของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ศิลธรรมของพนักงาน (Employee Moral) ชื่อเสียง (Reputation) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) วัฒนธรรม ความรู้ของพนักงาน และความสามารถ (Branco and Rodrigues, 2006: 112)

## 2. ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (Value Chain Efficiency for Society)

ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม หมายถึง การใส่ใจดูแลและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตลอดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่องค์กรและสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดเป็นกลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานขององค์กร (Freeman and Reed, 1983: 91) ดังนั้นในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ บริษัทจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อความต้องการของสังคม (Social Demand) (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) จากอดีตที่การทำความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ส่วนมากเป็นการบริจาคเงิน และสิ่งของให้แก่ผู้ยากไร้ (Patnaree Srisuphaolam, 2013: 63) แต่ปัจจุบันการตระหนักถึงผลกระทบทางสังคม (Social Impact) (Angelidis and Ibrahim, 1993: 7) ที่คอยกดดันทิศทางการดำเนินงานของกิจการให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ส่งผลให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนผูกพันกับห่วงโซ่คุณค่าในการดำเนินงาน (Porter and Kramer, 2006: 82) ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องพึ่งพาและอยู่ร่วมกับสังคม (Buchholtz and Carroll, 2009: 51)

การดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทมักจะส่งผลกระทบต่อสังคม (Freeman and Reed, 1983: 91) และได้รับผลกระทบจากประเด็นทางสังคม (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) อยู่ตลอดเวลาอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก เช่น การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและน้ำในการผลิต สุขภาพและความปลอดภัย เงื่อนไขการทำงาน และการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันในที่ทำงาน (Porter and Kramer, 2011: 8) ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินงานจากการปรับปรุงผลิตภาพ

ตลอดห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในทิศทางที่มีความก้าวหน้า ซึ่งการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholder) นั้นส่งผลให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้นด้วย (Hillman and Keim, 2001: 135)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยผลิต พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อม นโยบายรัฐ ชุมชน/สังคม สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ (Clarkson, 1975: 106-107) ซึ่งมีความหลากหลายในความต้องการ ดังนั้นกิจการจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่กิจการและสังคมควรได้รับโดยการพิจารณาการปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ องค์การจำเป็นต้องพิจารณาการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในสู่ภายนอกองค์การ (Inside-out Linkages) เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการผลการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ของความอยู่รอด เพื่อนำพาสังคมให้อยู่รอดไปพร้อมกับกิจการ เช่น โตโยต้า ออกกรดยนต์ไฮบริดซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ช่วยลดการใช้พลังงาน ลดมลภาวะทางอากาศ (Porter and Kramer, 2006: 82-87) ส่งผลให้โตโยต้ามีภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

Porter and Kramer (2011: 9-11) แนะนำให้พิจารณาการปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าในด้าน 1) การใช้พลังงานและการขนส่ง ที่ส่งผลต่อการปลดปล่อยคาร์บอนออกสู่อากาศ โดยกิจการอาจพิจารณาการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดการใช้พลังงาน การปรับปรุงเส้นทางการเดินทาง 2) การใช้ทรัพยากร เช่น การพิจารณาการใช้น้ำ วัสดุดิบ วัสดุหีบห่อและการนำกลับมาใช้ใหม่ 3) การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) โดยการเพิ่มการเข้าถึง การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน และการจัดหาเงินทุน กิจการอาจเข้าไปปรับปรุงคุณภาพและผลิตภาพของผู้ขายปัจจัยผลิต ประสิทธิภาพจากการปรับปรุงคุณภาพจะทำให้วัตถุดิบที่ต้องการซื้อมีราคาต่ำลงได้ เช่น การคิดหาหนทางในการช่วยเหลือเกษตรกร จากเดิมมีแนวคิดในการจัดซื้อสินค้าเกษตรที่เป็นการค้าเสรี โดยการมุ่งยกระดับราคาสินค้าเกษตรให้มีราคาสูงขึ้น แต่หากพิจารณาในแง่ของการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งของกิจการและเกษตรกรแล้ว การปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพของพืชผลน่าจะเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรและดีกว่าการที่กิจการต้องจ่ายเงินค่าสินค้าเกษตรในราคาที่

สูง เนื่องจากเกษตรกรก็ได้รับเงินค่าสินค้าเกษตรในจำนวนมากจากผลผลิตภาพและคุณภาพที่สูงขึ้นได้ เช่นเดียวกัน (Lapina, Borkus, and Starineca, 2012: 1607) 4) การกระจายสินค้า โดยการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้า เช่น ร้านหนังสือออนไลน์ Amazon เปิดโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยได้มีโอกาสในการเข้าถึงหนังสือออนไลน์โดยใช้เครื่อง Kindle ซึ่งมีราคาไม่แพงและการซื้อหนังสือสำหรับอ่านผ่านเครื่อง Kindle ก็มีราคาถูกกว่าหนังสือที่ทำจากกระดาษ 5) ผลผลิตของพนักงาน เช่น การรณรงค์ในด้านการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดการขาดงานจากการเจ็บป่วยจะช่วยให้กิจการสามารถค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสุขภาพของพนักงานได้มาก ในขณะที่พนักงานก็มีความสุขกับชีวิต และการทำงาน 6) ทำเลที่ตั้ง พยายามหาแหล่งวัตถุดิบที่อยู่ใกล้ทำเลที่ตั้งเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งและลดการสร้างมลภาวะทางอากาศและการจราจร เป็นต้น

การเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่า ส่วนมากมักพิจารณาในแง่ของคุณค่าของสิ่งแวดล้อม ซึ่งกระทำได้โดยวิธีการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวม (Total Quality Environmental Management; TQEM) ในด้านปัจจัยนำเข้า โดยการสนับสนุนการอนุรักษ์พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ และทำการสร้างใหม่โดยการ 1) ลดการใช้พลังงานและวัตถุดิบจากธรรมชาติ ผ่านการออกแบบสินค้าใหม่ เช่น บริษัทเตตราแพค จากสวีเดนคิดค้นนวัตกรรมเทคโนโลยีการบรรจุหีบห่อโดยการใช้วัสดุที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้และลดการใช้พลังงานในกระบวนการผลิต 2) การทำให้วัตถุดิบที่นำมาใช้ใหม่นั้นเกิดประโยชน์ในการใช้งานมากกว่าเดิม 3) หาแนวทางทดแทนพลังงานหรือทรัพยากรที่ใช้ไปโดยการเติมเต็ม 4) วางนโยบายการจัดซื้อและระบบการจัดการคลังสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Shrivastava, 1995: 944)

Mishra and Suar (2010b: 577) กล่าวถึง 3 วิธีการ ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ กล่าวคือ 1) สินค้าวัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle Raw Materials) และ สินค้าที่ประหยัดการใช้งาน 2) นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต เช่น การใช้ระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ 3) ระบบการจัดการ เช่น โปรแกรมการสอนงานพนักงานให้ชำนาญ การตรวจสอบสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าโดยการมีจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมมีส่วนช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นมากกว่าองค์กรที่ไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อ

ต่อสิ่งแวดล้อม (Mishra and Suar, 2010b: 577) ด้วยเหตุผล 1) การให้ความสำคัญในเชิงรุกกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต 2) การรับผิดชอบต่อสังคมโดยการป้องกันมลภาวะส่งเสริมให้บริษัทลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพ (Hart, 1995: 992-993) 3) การสร้างสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 4) การดำเนินการต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรุกช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรและส่งเสริมความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และรัฐบาล (Berman et al., 1999: 489-490)

การเพิ่มขึ้นของความสำคัญในประเด็นของจริยธรรมโดยเฉพาะความรับผิดชอบต่อสังคมจากการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม มีนัยสำคัญทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์การธุรกิจกับผู้บริโภคซึ่งมีกรณีศึกษาเป็นวงกว้าง (Musso and Rizzo, 2006: 1) เช่น กรณีคว่ำบาตรของผู้บริโภคที่ไม่ใช้สินค้าของบริษัทน้ำมัน Royal Dutch/Shell ในปี ค.ศ. 1995 เนื่องจากบริษัทมีแผนการทิ้งถังบรรจุน้ำมันลงในทะเลเป็นผลให้ยอดขายลดลงถึงร้อยละ 50 ในบางตลาด (Smith, 2003: 16) นับเป็นกรณีศึกษาหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าของกิจการส่งผลต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ

### 3. การประสานประโยชน์ชุมชน (Community Social Synergy)

การประสานประโยชน์ชุมชน หมายถึง องค์การเข้าไปแก้ไขจุดอ่อนของชุมชนที่คาดว่าจะป็นข้อจำกัดอย่างมากในการสร้างผลิตภาพและการเติบโตของธุรกิจ (Porter and Kramer, 2011: 15) โดยการส่งเสริมให้คนในท้องถิ่นได้รับในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น การส่งเสริมการศึกษา สุขภาพ และการสร้างรายได้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนในชุมชน (Mishra and Suar, 2010b: 577) ในแง่ของการปกป้องที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน ทรัพย์สินทางปัญญาของคนในท้องถิ่น (KLD Research & Analytics, Inc., 2003: 2)

โดยปกติแล้วการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมด้านชุมชนของธุรกิจมักทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สุขภาพ การเพิ่มรายได้ ซึ่งมักปรากฏในรูปของการให้อย่างมีมนุษยธรรม (Philanthropic giving) การร่วมมือระหว่างภาครัฐและองค์การพัฒนาเอกชน (NGO) ความสัมพันธ์กับชุมชน และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (Mishra and Suar,

2010b: 577) กิจกรรมเหล่านี้มักพบในองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ เช่น บริษัทยารา อินเตอร์เนชั่นแนล (Yara International) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายปุ๋ยตราเรือใบไวคิง ประเทศนอร์เวย์ ตระหนักถึงการขาดแคลนระบบสาธารณสุขในด้านการขนส่งในหลายภูมิภาคของแอฟริกาซึ่งจำกัดประสิทธิภาพในการเข้าถึงปุ๋ยและปัจจัยนำเข้าอื่นๆที่จำเป็นแก่เกษตรกรและการขนส่งผลิตผลทางการเกษตรไปยังตลาด ทางบริษัทจึงใช้งบประมาณเป็นเงินจำนวนถึง 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐโดยร่วมมือกับรัฐบาลท้องถิ่นและได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลนอร์เวย์ ในการลงทุนเกี่ยวกับการปรับปรุงท่าเรือและถนนที่ออกแบบเพื่อการสร้างทางเชื่อมต่อระหว่างเมืองสำคัญเพื่อการเติบโตด้านการเกษตรในประเทศโมซัมบิก (Mozambique) และแทนซาเนีย (Tanzania) เป็นผลให้เกษตรกรขนาดเล็กได้รับผลประโยชน์จำนวนถึง 200,000 ราย และสร้างงานใหม่ๆได้ถึง 350,000 งานในโมซัมบิก จากการปรับปรุงเส้นทางขนส่งนี้ ช่วยให้บริษัทยารามีการเติบโตทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันก็ได้ช่วยเหลือกลุ่มงานทางการเกษตรโดยรวมแบบทวิคูณด้วย (Porter and Kramer, 2011: 14) การช่วยเหลือในลักษณะนี้ส่งผลให้เกษตรกรตระหนักในความคิดของบริษัทยาราและนึกถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทยาราตลอดเวลา เป็นการสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการ นับเป็นการผสานประโยชน์ให้แก่ชุมชนและบริษัทเองได้เป็นอย่างดี

บริษัท ไมโครซอฟท์ เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงไปทั่วโลก มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการเป็นพลเมืองของสังคมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน (Microsoft Corporation, 2014) โดยใช้ความสามารถของกิจการผนวกเข้ากับการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน เช่น ไมโครซอฟท์ อีส เมด (Microsoft East med) ประเทศเลบานอน สร้างเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่คนในชุมชนท้องถิ่นตามพื้นฐานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่นนั้นๆ (Jamai, 2007: 18) บริษัทเตตราแพค (Tetra Pak) ผู้ผลิตเครื่องจักรสำหรับบรรจุนมและน้ำผลไม้ยูเอชที เชื่อมโยงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อชุมชนเข้ากับธุรกิจหลัก (Core Business) โดยทำงานร่วมกับคนในชุมชนเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกร โคนมปรับปรุงการผลิตน้ำนมให้ได้คุณภาพ การดูแลสุขภาพของสัตว์ เงื่อนไขความสะอาดถูกสุขอนามัย และการใช้เครื่องมือ ส่งผลให้มีโครงการผลิตนมเพื่อส่งให้นักเรียนทั้งโรงเรียนของรัฐและเอกชนในประเทศเลบานอน (Jamai, 2007: 19) หรือบริษัทขนาดใหญ่ของไทยที่ขยายกิจการไปยังต่างประเทศ เช่น บริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจำหน่ายเบียร์ตราช้าง มีโครงการเกี่ยวกับชุมชนทั้งที่

เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อมกับธุรกิจของตน อาทิ โครงการขับเคลื่อนกับไทยเบฟ ชุมชนดีมีรอยยิ้ม การปลูกฝังจิตสาธารณะคนไทย (ไทยเบฟเวอร์เจ บ.จก.(มหาชน), 2557) เป็นต้น

KLD Research & Analytics, Inc. (2003: 2-3) กล่าวถึงแนวทางในการรับผิดชอบต่อชุมชน ดังนี้ 1) การบริจาคแบบทั่วไป (Generous Giving) เป็นการบริจาคเงินรายได้จากการประกอบการก่อนหักภาษี (NEBT) มากกว่า ร้อยละ 1.5 เพื่อการกุศล 2) การบริจาคแบบนวัตกรรม (Innovative Giving) โดยการมีโปรแกรมการบริจาคที่มีนวัตกรรมในการสนับสนุนองค์การที่ไม่แสวงกำไร โดยเฉพาะองค์การที่ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางการเงิน 3) สนับสนุนที่อยู่อาศัย (Support for Housing) โดยการมีส่วนร่วมอย่างโดดเด่นกับองค์การภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนด้านที่อยู่อาศัยให้แก่ผู้ด้อยโอกาส 4) สนับสนุนการศึกษา (Support for Education) ให้แก่นักเรียนผู้ยากจนหรือส่งเสริมการสร้างอาชีพให้แก่เยาวชน 5) ความสัมพันธ์กับกลุ่มชาติพันธุ์/คนพื้นถิ่น (Indigenous People Relations) โดยการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มชาติพันธุ์หรือกลุ่มคนที่องค์การมีสถานที่ตั้งทำการอยู่ โดยการยอมรับนับถือในด้านอำนาจอธิปไตย ที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน ทراثึสินทางปัญญาของคนพื้นถิ่น 6) อื่นๆ เช่น มีโปรแกรมอาสาสมัคร การสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน (In-kind) หรือ โปรแกรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง

นอกจากนี้ KLD Research & Analytics, Inc. (2003: 2-3) ยังแนะนำให้ระวังประเด็นที่อาจก่อให้เกิดข้อเสียแก่องค์การ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งทางการลงทุน (Investment Controversies) เช่น การเป็นให้กู้ยืมหรือลงทุนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยเฉพาะเกี่ยวกับกฎหมายการลงทุนกลับสู่ชุมชน (Community Reinvestment Act) 2) ความสัมพันธ์กับคนพื้นถิ่น (Indigenous People Relations) จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งกับคนพื้นถิ่นในกรณีเกี่ยวกับการยอมรับนับถืออธิปไตย ที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน และทراثึสินทางปัญญาของคนพื้นถิ่น 3) ข้อควรระวังอื่นๆ ได้แก่ องค์การมุ่งเน้นในการดำเนินงานที่เป็นเป็นปฏิบัติต่อชุมชนอย่างแรงกล้า

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีระหว่าง พนักงานและคนในชุมชนหรือในพื้นที่ที่กิจการดำเนินงานอยู่ (Husted, 2003: 481) บทบาทของความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาชุมชนสามารถพิจารณาได้หลายแง่มุม ได้แก่ การร่วมรับผลกระทบในทางลบที่เป็นผลมาจากการเป็นอุตสาหกรรม เช่น การเก็บภาษีรถยนต์ที่มีขนาดใหญ่ในจำนวนมากกว่าขนาดเล็ก เนื่องจากมีการปล่อยมลภาวะทางอากาศมากกว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในแง่ของ



การเป็นผู้ว่าจ้างแรงงานในชุมชนและเป็นผู้ผลิตสินค้าให้แก่ชุมชน ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คนที่ต้องการสมัครงานกับบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม บทบาทในการถ่ายโอนเทคโนโลยีจากบริษัทข้ามชาติไปสู่บริษัทท้องถิ่น ความรับผิดชอบต่อสังคมช่วยปกป้องสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้สิทธิมนุษยชนยั่งยืน มีการพึ่งพาระหว่างองค์กรกับชุมชน (Isamail 2009: 205-206) เป็นต้น

ยังมีการศึกษาถึงผลกระทบของชุมชนต่อผลการดำเนินงานไม่มากนัก แต่อย่างน้อยการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนก็เป็นการส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ในแง่ของความสามารถได้เปรียบจากการลดหย่อนภาษี การลดขอบเขตข้อจำกัดจากกฎระเบียบของชุมชน และการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของแรงงานในชุมชน (Berman et al., 1999: 490) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จัดเป็นภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และเป็นความน่าเชื่อถือที่ชุมชนยอมรับจากการทำงานของธุรกิจ

#### 4. ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (Social Network Collaboration)

ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม หมายถึง องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดี กับเครือข่ายทางสังคม เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และ องค์กรไม่แสวงกำไร (Nonprofit organization) โดยการมีส่วนร่วม การสนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของเครือข่ายทางสังคม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ความสำเร็จในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนหนึ่งมาจากการร่วมมือกับเครือข่ายภาคเอกชน เช่น สมาคมการค้า ตัวแทนรัฐบาล (Government Agencies) และองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น (Porter and Kramer, 2011: 15) การร่วมมือในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับเครือข่ายทางสังคม สามารถช่วยลดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ Milton Friedman (1970) ได้กล่าวถึงโดยเฉพาะในบทบาทด้านการขาดทักษะทางสังคม (Lack of Social Skill) ของผู้จัดการ จากการศึกษาพบว่าผู้จัดการควรมีทักษะในการบริหารธุรกิจมากกว่าการจัดการกับประเด็นปัญหาทางสังคม จึงอาจไม่สามารถช่วยสังคมได้ดีกว่าผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรง (Davis, 1973 : 318-319; Carroll and Shabana, 2010: 88) ถึงแม้ว่าการทำความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคไปยังหน่วยงานต่างๆ เช่น องค์กรไม่แสวงกำไร หรือสถาบันการศึกษานั้นดูเหมือนธุรกิจขาดการมุ่งเน้นไปยังการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่ธุรกิจและยังทำให้ธุรกิจ

ต้องเสียเงิน แต่หากพิจารณาในบริบทของการแข่งขัน และมนุษยธรรมหรือการกุศล (Philanthropy) แล้วพบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เพียงแต่เป็นการบริจาคเงิน แต่ยังเป็นการกระจายความสามารถของธุรกิจและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมที่เกิดจากการทำการกุศลนี้ด้วย (Porter and Kramer, 2002: 57-58)

การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มักเป็นการร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (Mishra and Suar, 2010b: 577) การร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้องค์การนี้ระดมทุนจากผู้ให้ (Donor) อื่นๆเข้ามาเพิ่มเติม ทำให้มีเงินทุนมากพอในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในการสร้างสรรค์กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างทั่วถึง การร่วมมือเหล่านี้นำไปสู่สินทรัพย์ที่มีคุณค่าเฉพาะต่องาน ด้วยเหตุผล 1) ชื่อเสียงของกิจการจากการเป็นผู้ให้มักก่อให้เกิดการยอมรับนับถือจนกลายเป็นความน่าเชื่อถือที่ยิ่งใหญ่จากองค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้ 2) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักมีอิทธิพลต่อเครือข่ายทางสังคมโดยรวม รวมทั้ง ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยผลิต และหุ้นส่วนอื่นๆ 3) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักจะเข้าถึงช่องทางการสื่อสารและมีความชำนาญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้าง อย่างรวดเร็ว และอย่างชัดเจน ไปยังผู้ให้รายอื่น (Porter and Kramer, 2002: 63) นอกจากนี้การร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมยังเป็นการช่วยเสริมต้นทุนในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ สนับสนุนการทำกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ และเป็นการรวบรวมทักษะที่เหมาะสมกับกิจกรรมเข้าด้วยกันจากความร่วมมือ (Porter and Kramer, 2011: 15)

บริษัท โคคา โคล่า ประเทศบราซิลใช้เวลาถึง 6 เดือน ในการจัดโครงการ “Coletivo Initiative” โดยร่วมกับองค์กรพัฒนาเอกชนในท้องถิ่นทำการสอนงานให้แก่วัยรุ่นเป็นเวลา 2 เดือน ในด้านการค้าปลีก การพัฒนาธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังส่งวัยรุ่นที่ได้รับการสอนงานเหล่านี้ไปทำงานกับตัวแทนจำหน่ายของ โคคา โคล่าเพื่อทำการค้นหาปัญหาและทำการแก้ไขปัญหาในการทำงานของตัวแทนจำหน่าย จากความสำเร็จของโครงการนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ฝ่ายด้วยกันคือ 1) ช่วยเสริมสร้างทักษะและการจ้างงานให้แก่วัยรุ่นผู้ด้อยโอกาส ให้พวกเขาได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยปรับปรุงการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายของ โคคา โคล่าได้เป็นอย่างดี เช่น การควบคุมสต็อกสินค้า การส่งเสริมการขาย การจัดซื้อเพื่อการขาย และการกำหนดราคา 3) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้แก่บริษัทและยอดขายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มลูกค้า

ระดับกลางลงมา (Lower-middle-class segment) (Pfitzer, Bockstette, and Stamp, 2013: 106; Porter et al., 2014: 5) นอกจากนี้โคคาโคล่ายังได้รับการยอมรับจากองค์การพัฒนาเอกชนที่ชื่อว่า Social Progress Imperative ซึ่งมีพันธกิจในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนทั่วทั้งโลกได้ชื่นชมการทำงานของโคคาโคล่า ในโครงการกิจกรรมเพื่อสังคมที่ชื่อว่า Coletivo Initiative บนเว็บไซต์ [www.socialprogressimperative.org/](http://www.socialprogressimperative.org/) โดยกล่าวว่า โครงการของโคคาโคล่าเป็นการช่วยแก้ปัญหาสังคมโดยผ่านกิจกรรมในธุรกิจหลัก (Core Business) ของโคคาโคล่าเอง โครงการนี้ทำให้ชุมชนเข้มแข็งและสามารถสร้างธุรกิจให้เกิดขึ้น และจะใช้แบบจำลองของโคคาล่านี้ไปใช้กับชุมชนอื่นในเขตภูมิภาคอเมริกาโดยจะร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนอื่นๆ ในการพัฒนาต่อไป (Social Progress Imperative, 2014)

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน และ ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สามารถผลักดันให้เกิดศักยภาพที่สูงขึ้นของธุรกิจจากทรัพยากรภายในที่มีคุณค่า และเป็นจุดแข็งในการพัฒนาไปสู่ผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือ ตลอดจนผลการดำเนินงานของธุรกิจในที่สุด

#### ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งแรงแห้และทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา แล้วนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดของความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ กับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กร) และผลการดำเนินงาน

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการผสานประโยชน์ชุมชน นับเป็นสมรรถนะขององค์กรที่ทำนายและนำเสนอใจจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความ

รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กร ชื่อเสียงองค์กร และความน่าเชื่อถือขององค์กร (ทศนีย์ เหลืองตระการกุล, 2552: 71) สิ่งเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources) ที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อศักยภาพในการสร้างรายได้ให้แก่องค์กรในอนาคต (Hall, 1992: 135)

**คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้** หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร แสดงออกมาในรูปของ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

### 1.1 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image)

ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง ภาพความประทับใจที่อยู่ในความทรงจำของผู้คน (Gray and Balmer, 1998: 697; Chun, 2005: 96) ที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมองค์กร ที่สะท้อนกลับไปยังสมาชิกภายในองค์กรเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 249) ประเมินได้จากสิ่งที่สมาชิกภายในองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ (Distinctive) เป็นศูนย์กลาง (Central) มีความยั่งยืน (Endure) และสมาชิกในองค์กรเชื่อในสิ่งที่สาธารณชนยอมรับว่าองค์กร (Dutton and Dukerich, 1991: 547; Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 239) มีความสามารถในการสร้างความประทับใจ (Greening and Tueban, 2000: 257) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) สามารถมองได้จาก 2 มุมมอง คือ 1) ภาพลักษณ์ที่มองจากบุคคลภายนอก (Construed External Image) ที่มีความเห็นต่อองค์กรและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร เป็นภาพที่สะท้อนกลับไปยังสมาชิกภายในองค์กรถึงการดำเนินงานขององค์กรและพฤติกรรมของสมาชิก เป็นความประทับใจที่องค์กรได้สร้างต่อบุคคลภายนอกและภายในองค์กร 2) ภาพลักษณ์ที่สมาชิกภายในองค์กรมีความเชื่อว่าองค์กรมีความโดดเด่น เป็นศูนย์กลาง และยั่งยืน (Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994: 239-249)

ภาพลักษณ์องค์กรสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีอัตลักษณ์ทางสังคม (Social Identity Theory) กล่าวคือ แนวคิดของบุคคลนั้นๆ ได้รับอิทธิพลจากสมาชิกในสังคมองค์กรที่แตกต่างกัน รวมทั้งบริษัทที่แต่ละบุคคลทำงานอยู่ ภาพลักษณ์ของพนักงานที่ทำงานในบริษัทได้รับอิทธิพลจากภาพลักษณ์และชื่อเสียงของผู้ว่าจ้าง ซึ่งภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการส่วนหนึ่ง

ได้รับอิทธิพลจากความรู้ของกิจการในการกระทำกิจกรรมการพัฒนาต่อสังคมและประเด็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Greening and Turban, 2000: 258) อັตลักษณ์ขององค์กรสามารถสร้างได้จาก 1) กลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับขอบเขตของสินค้าและตลาด 2) ปรัชญาซึ่งเป็นคุณค่าและความเชื่อของผู้บริหารในการบริหารงาน 3) วัฒนธรรมซึ่งเป็นค่านิยมร่วม (Share value) ความเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรมีความเห็นร่วมกันที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์กร และ 4) การออกแบบองค์กร (Gray and Balmer, 1998: 698) องค์กรประกอบเหล่านี้ บ่งบอกถึงอັตลักษณ์ของกิจการที่แตกต่างกัน ส่งผลให้กิจการมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงแตกต่างกันไป

นอกจากนี้ภาพลักษณ์องค์กรยังสามารถอธิบายได้จากทฤษฎีสัญญาณ (Signaling Theory) กล่าวคือ ผลการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถดึงดูดใจต่อผู้ที่ต้องการหางานทำและลูกค้า เพราะพวกเขาเหล่านี้ไม่ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับองค์กร พวกเขาจึงแปลความหมายของข้อมูลเท่าที่ได้รับจาก “สัญญาณ” เกี่ยวกับการทำกิจกรรมขององค์กร (Greening and Turban, 2000: 258) ผู้ที่ต้องการหางานทำที่คิดว่าตนเองมีภาพลักษณ์หรืออยากมีภาพลักษณ์อย่างกิจการนั้นๆจึงประสงค์ที่จะร่วมงานกับบริษัทนั้น และลูกค้าที่คิดว่าภาพลักษณ์ของตนเองเหมาะสมกับสินค้าหรือภาพลักษณ์ของกิจการนั้นๆก็จะให้การตอบรับสินค้าของกิจการนั้น โดยการใช้จ่ายเงินของกิจการเหล่านั้นซึ่งส่วนใหญ่เป็นกิจการที่มีการกระทำรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองก็มีความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นนั้นด้วย (Mishra and Suar, 2010b: 575)

หลายบริษัทเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยเฉพาะการมีพฤติกรรมและการตัดสินใจบนพื้นฐานของการอนุรักษ์นิเวศน์ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม การบริโภคนิยม ความต้องการของชุมชน ความสัมพันธ์กับรัฐบาล ผู้ด้อยโอกาสและชนกลุ่มน้อย แรงงานสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อชาติ (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) มีความสำคัญสำหรับภาพลักษณ์โดยรวมของกิจการ และชื่อเสียงขององค์กร (Shrivastava, 1995: 955; Pastrana and Sriramesh, 2014: 20) จึงมีการทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรทางการเงินในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197)

## 1.2 ชื่อเสียงองค์กร(Corporate Social Reputation)

ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง คุณค่าขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ ถูกประเมิน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Dutton and Dukerich, 1991: 547; Gray and Balmer, 1998: 697) โดยผ่านความพยายามในการสื่อสารขององค์กร ไปยังผู้รับสาร จนเป็นที่ประจักษ์ในชื่อเสียง (Gray and Balmer, 1998: 697) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง (Fombrun and Shanley, 1990: 233; Dowling and Moran, 2012: 26-27)

ความมีชื่อเสียงขององค์กรนั้นเชื่อมโยงกับสัญญาณที่สาธารณชนได้รับ (Fombrun and Shanley, 1990: 233) ไม่ว่าจะรับรู้โดยทางตรงหรือโดยอ้อมจากการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร เช่น จากสื่อหรือตลาดหลักทรัพย์ แล้วนำมาถ่วงน้ำหนักกับพฤติกรรมและความชอบของตน ซึ่งต่างก็มีความแตกต่างกันหลายในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Brammer and Millington, 2005: 31) ชื่อเสียงสามารถส่งสัญญาณไปยังสาธารณชนในแง่ของ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อการตั้งราคาได้สูงกว่าคู่แข่ง เป็นที่สนใจของผู้หางาน ส่งเสริมให้การหาเงินทุนง่ายขึ้น เป็นที่สนใจของนักลงทุน และแสดงถึงสถานะทางสังคมของกิจการที่มีต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Fombrun and Shanley, 1990: 233-234)

ชื่อเสียงของบริษัทจัดเป็นสิ่งสำคัญที่อยู่ในอันดับแรกของการจัดลำดับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Hall, 1992: 141) ซึ่งสามารถวัดได้จากคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ได้แก่ คุณภาพการจัดการ/ผู้บริหาร คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ คุณค่าการลงทุนในระยะยาว การมีนวัตกรรม ชื่อเสียงทางการเงิน ความสามารถในการดึงดูดใจ พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพย์สินขององค์กร (Fombrun and Shanley, 1990: 244) ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้น ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อชื่อเสียงขององค์กรในฐานะที่ขาดต่อการลอกเลียนแบบและเป็นเสมือนสมอที่ปักลงไป ในใจกลางของคุณสมบัติหลักขององค์กร การสร้างชื่อเสียงให้ยาวนานนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีไม่เพียงแต่กับลูกค้าเท่านั้นแต่ควรมีความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน (Greening and Turban, 2000: 257-258) ส่งผลให้ธุรกิจขนาดใหญ่ทำการบริจาคในวงเงินระดับสูงเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น ธุรกิจที่บริจาคจำนวนสูงมากกว่าธุรกิจอื่นมักเป็นธุรกิจที่เสี่ยงต่อสังคมเช่น ธุรกิจ

บุหรืและเหล้า ซึ่งเป็นการชดเชยและช่วยปกป้องชื่อเสียงในด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Brammer and Millington, 2005: 40)

ภาพลักษณ์สามารถสร้างหรือเปลี่ยนได้ง่ายในเวลาอันรวดเร็วจากการโฆษณาซึ่งต่างจากชื่อเสียงต้องใช้เวลาดังสมเป็นระยะเวลาาน แต่ทั้งสองสิ่งนี้สามารถถูกทำลายได้ในเวลาอันรวดเร็ว (Chun, 2005: 96) จากความผิดพลาดขององค์กรหรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะด้านความสามารถทางการแข่งขัน โดยพบว่าความคิดเห็นในทางลบเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการซื้อสินค้าโดยรวม (Gray and Balmer, 1998: 698) ในขณะที่ทัศนคติในทางบวกเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมส่งเสริมการตัดสินใจซื้อมากกว่า (Brown and Dacin, 1997: 79)

Novak (1996: 145) แนะนำแนวทางในการสร้างชื่อเสียงให้แก่กิจการ 3 แนวทาง กล่าวคือ 1) การสื่อสารอย่างบ่อยครั้งและเต็มรูปแบบกับ นักลงทุน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และสถาบันอื่นๆเพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนจากพวกเขาเหล่านั้น 2) สร้างองค์การให้มีความรู้สึกว่าเป็นชุมชนและยอมรับนับถือต่อเกียรติของบุคคล ซึ่งจะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจ ทีมงาน เดิมเต็ม ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพ และ 3) ออกสื่อโฆษณาในการปกป้องสถานะแวดล้อมด้านศีลธรรม หลีกเลียงการแสดงภาพทางเพศ การล่วงละเมิดและการหมิ่นประมาททางธุรกิจและศาสนา

Lantos (2001: 619-620) ได้แย้งแนวคิดของ Novak (1996: 145) การสร้างชื่อเสียงจาก 3 แนวทางนี้ มิได้เป็นผลประโยชน์ทางตรงที่เกิดจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และเป็นการยากที่จะเชื่อมโยงเข้ากับผลประโยชน์ด้านสวัสดิการของกิจการและก็ยังถูกคู่แข่งโจมตีได้ตลอดเวลา แต่เป็นผลประโยชน์ทางอ้อมที่เกิดจากภารกิจเพื่อสังคม ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับพนักงาน ผู้เกษียณ และ ผู้ถือหุ้น ในการมีส่วนร่วมทางการเมืองของกิจการ จะช่วยปกป้องเสรีภาพของรากฐานทางการเมืองของกิจการ เนื่องจากการอยู่รอดของธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับ การอยู่รอดของการเป็นสถาบันอิสระ 2) จากการทำธุรกิจทำตนเป็นสมาชิกในฐานะพลเมืองของสังคม ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตอาสาในกิจกรรมเพื่อสังคมและทำตนเป็นพลเมืองที่ดีในชุมชนท้องถิ่น ทำให้ธุรกิจได้รับการสนับสนุนหรือลดหย่อนจากการตัดสินใจทางสังคม (Social Justice) ซึ่งช่วยให้กิจการประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน 3) การออกสื่อโฆษณาต้องใช้งบประมาณมากที่อาจ

ไม่สอดคล้องกับผลตอบแทนทางการเงินของธุรกิจ จึงควรเลือกประเด็นที่คาดว่าจะได้ผลตอบแทนทางการเงินที่คุ้มค่าด้วย

### 1.3 ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility)

ความน่าเชื่อถือขององค์กร หมายถึง การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์ ความชำนาญ (Goldsmith, Lafferty, and Newell, 2000a: 43; Newell and Goldsmith, 2001: 245) และความน่าสนใจ (Yongqiang Li, Xuehua Wang, and Zhilin Yang, 2011: 599; Keller, 2013: 413) ในการออกแบบและส่งเสริมกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจได้ในแง่ของความต้องการและความจำเป็น (Pfau et al, 2008: 577)

ทฤษฎีความน่าเชื่อถือ (Credibility Theory) เป็นคำที่ใช้สำหรับประมวลเชิงสาเหตุโดยการชั่งน้ำหนักและรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆเข้าสู่ขั้นตอนการคิดคำนวณเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลให้แก่การประกัน (Insurance) (Braverman, 1968: 411) ปัจจุบันความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญสำหรับนักการตลาดเพื่อใช้ในการกระตุ้น และส่งเสริมทัศนคติของผู้บริโภคผ่านการโฆษณา ความน่าเชื่อถือของกิจการจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่รับผิดชอบต่อและตรงกันข้ามกับคำมั่นสัญญา ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างพฤติกรรมขององค์กรกับความเชื่อมั่นของสาธารณชน จากการศึกษาของ Goldsmith, Lafferty, and Newell (2000b: 3136) พบว่า ความน่าเชื่อถือของกิจการส่งผลต่อทัศนคติของลูกค้าและความตั้งใจในการซื้อสินค้าของกิจการเป็นอย่างมาก ความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือนั้นขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคมองว่าบริษัทมีความชำนาญ (Expertise) ในสิ่งที่ทำ 2) ผู้บริโภคเชื่อว่าบริษัทมีแรงจูงใจในด้านความซื่อสัตย์และสามารถตอบสนองต่อความไวของผู้บริโภคได้อย่างเป็นที่น่าพึงพอใจ และ 3) ผู้บริโภคเห็นว่าบริษัทเป็นที่ชื่นชอบ (Likable) น่าดึงดูดใจ (Attractive) มีความพิเศษ (Prestigious) และมีพลวัตร (Dynamic) (Keller, 2013: 413) นอกจากนี้ Goldsmith, Lafferty, and Newell (2000a: 46-51) ยังพบว่า ความน่าเชื่อถือขององค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติที่มีต่อการโฆษณา ตราสินค้าและความต้องการในการซื้อสินค้า ด้วยเหตุผลที่ผู้บริโภคยอมรับในคุณสมบัติเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือสองประการคือ ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) และความชำนาญของธุรกิจ ซึ่งเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินคุณภาพของสินค้าของบริษัท จึงส่งผลให้เกิดความสนใจที่จะซื้อสินค้าของบริษัทนั้นๆ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีบริการหลังการขาย เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจในบริษัทเพราะต้องมีภาระผูกพันเกี่ยวกับการบริการหลังการขายที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง



(Yongqiang Li, Xuehua Wang, and Zhilin Yang, 2011: 64) เช่นเดียวกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นฐานในการส่งเสริมให้ประชาชนยอมรับในความน่าเชื่อถือของกิจการ พฤติกรรมในทางบวก ของการรับผิดชอบต่อสังคมส่งเสริมให้ประชาชนไว้วางใจในบริษัท เพราะผู้บริโภคคือผู้ที่ให้ความ สนใจและจดจำพฤติกรรมเหล่านี้ (Pfau et al, 2008: 148) ทั้งนี้บริษัทที่มีความน่าเชื่อถือต้องมีความ ซื่อตรงต่อการกระทำ ให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือได้ และแสดงความรับผิดชอบต่ออยู่อย่างสม่ำเสมอ (Sobel, 1985: 557)

### ผลการดำเนินงาน (Business Performance)

ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย ของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานของกิจการเป็นผลกระทบที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ขององค์กร มีความ สำคัญต่อผู้บริหารในการหาแนวทางเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของกิจการและถือเป็น หัวใจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Venkatraman and Ramanujam, 1986: 801-802)

ผลการดำเนินงานของกิจการสามารถจำแนกตามแนวคิดของ Venkatraman and Ramanujam (1986) ได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) เป็นผลการดำเนินงานระดับพื้นฐานที่แคบที่สุด วัดโดยใช้ฐานทางการเงินเป็นตัวบ่งชี้ ที่สะท้อนการ ปฏิบัติตามเป้าหมายทางเศรษฐกิจของธุรกิจและเป็นวิธีการที่นิยมมากในการตรวจผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ Margolis, Elfenbein, and Walsh (2007: 13) จำแนกผลการดำเนินงานทาง การเงินออกเป็นสองแบบ คือ การบัญชีเป็นฐาน (Accounting-based) ที่คำนวณในรูปของ ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return) เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROE) ผลตอบแทน จากสินทรัพย์ (ROA) และ การตลาดเป็นฐาน (Marketing based) ที่คิดจากมูลค่าทางการเงิน (Financial Value) 2) ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance) เป็นผลการดำเนินงานที่มี ฐานคิดกว้างกว่าผลการดำเนินงานทางการเงินโดยรวมผลการดำเนินงานทางการเงินเข้ากับผลการ ดำเนินงานทางการปฏิบัติการ (Operational Performance) ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ประสิทธิภาพทางการตลาด คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มูลค่าเพิ่มของการ ผลิต และประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางธุรกิจ (Venkatraman and Ramanujam, 1986: 804)

กิจการสามารถสร้างผลการดำเนินงานทางธุรกิจจากความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างอัตลักษณ์ของกิจการผ่านการสื่อสารองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การ (Gray and Balmer, 1998: 696-701) ซึ่งเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่ง (Vital Strategic Resources) การมีชื่อเสียงที่ดีสามารถเปิดโอกาสให้กิจการนั้นมีความยั่งยืน (Roberts and Dowling, 2002: 1090) องค์การจะเกิดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ก็ต่อเมื่อได้ปฏิบัติกลยุทธ์ที่มีคุณค่าอย่างสร้างสรรค์ที่ไม่เหมือนกับคู่แข่ง (Barney, 2001: 102) กลยุทธ์ที่มีคุณค่าอย่างสร้างสรรค์เกิดจากความสามารถในการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิภาพ (Effective) (Daft, 2008: 10-11) เมื่อพิจารณาบนฐานของความแตกต่างทางความสามารถในฐานะสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น การสร้างชื่อเสียงที่แน่นอนและชัดเจนมาโดยตลอดนั้นไม่เพียงเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังเป็น การป้องกันตำแหน่งในการแข่งขัน เพราะยิ่งนานวันยิ่งทำให้คู่แข่งอยู่อย่างยากลำบากเมื่อเทียบกับกิจการที่ได้เปรียบในด้านชื่อเสียง (Hall, 1992: 136)

องค์การสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้จาก 1) ฐานของความเป็นเจ้าของ (Ownership-based) โดยวิธีแรกจากการเป็นผู้ครอบครองสินทรัพย์หรือปัจจัยที่บริษัทสามารถใช้ในการแข่งขันได้ดีกว่าคู่แข่งในการบริการลูกค้า เช่น ชื่อเสียงขององค์การจัดเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งของกิจการ วิธีที่สองโดยการตัดหนทางไม่ให้คู่แข่งเข้าถึงทรัพยากรอันมีค่าหรือเข้าถึงได้ยากเหล่านี้ 2) ฐานของการเข้าถึงแหล่งที่มาของความได้เปรียบ (Access-based) กล่าวถึงความเป็นไปได้ว่ากิจการมีความสุขกับการได้เปรียบทางการแข่งขันเพราะมีความเหนือกว่าในการเข้าถึงปัจจัยทางการตลาด โดยเฉพาะทรัพยากรและสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งกิจการจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การเข้าถึงแหล่งที่มาของความได้เปรียบนี้สามารถกระทำได้สองแนวทาง คือ การสร้างหนทางเข้าถึงของธุรกิจและการปิดหนทาง การเข้าถึงของคู่แข่ง และ 3) ฐานของความเชี่ยวชาญ (Proficiency-based) หมายถึงความรู้ สมรรถนะ และ ความสามารถของบริษัทในการจัดการกระบวนการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ดีกว่าคู่แข่ง (Ma, 1999: 261-264) ซึ่งการเป็นเจ้าของหรือได้มาซึ่งสินทรัพย์หรือปัจจัยที่มีค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง ได้แก่ ตำแหน่งทางการแข่งขันหรือตลาด (Porter, 1980: 34) ทรัพยากรที่เฉพาะ (Barney, 2001: 103-104) หรือชื่อเสียง (Hall, 1991: 135) ซึ่ง

ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจดีกว่าหรือเข้าถึงตลาดได้ดีกว่า และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ma, 1999: 261)

กล่าวโดยสรุปการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การส่งผลให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์การ ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม อาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของธุรกิจ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งเฉพาะตน เป็นทรัพย์สินที่ยากจะลอกเลียนแบบ และเข้าถึงได้ยาก

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ได้แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากผลกระทบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในด้าน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่มูลค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ กับ ผลการดำเนินงาน และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์องค์การ ชื่อเสียงองค์การ และความน่าเชื่อถือขององค์การของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 2** ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

**2. ผลกระทบของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (ภาพลักษณ์องค์การ ชื่อเสียงองค์การ และความน่าเชื่อถือขององค์การ) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

การทำตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกว่าเดิม และภาพลักษณ์ที่ดีจะช่วยให้กิจการมีกำไรที่ดีกว่า (Mattila, 2009: 547) เนื่องจากลูกค้ามีแนวโน้มในการซื้อสูงกว่าธุรกิจที่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้อยกว่า นอกจากนี้ยังเป็นแรงดึงดูดให้ได้พนักงานที่มีความสามารถมาร่วมงานกับกิจการมากกว่าด้วย (Gray and Balmer, 1998: 697) แต่ทั้งนี้ กิจการควรพิสูจน์ภาพลักษณ์ของตนเองได้ด้วยวิธีการกำหนดตัวตนที่แสดงออกถึงการเลือกแนวทาง (Themes)

และโครงการ (Projects) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่เฉพาะเจาะจงของกิจการ (O’Riordan and Fairvass, 2014: 137)

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ควรพิจารณาในแง่ของการลงทุนในสินทรัพย์ เปรียบเสมือนการฝากธนาคารแห่งความดี (Goodwill Bank) ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทางการเงินในระยะยาว เช่น บริษัทรถยนต์ฟอร์ด ใช้เงินจำนวนหนึ่งล้านเหรียญสหรัฐในการรณรงค์ออกแคมเปญให้ผู้ขับขี่รถยนต์ ได้ตระหนักถึงการใส่ที่รองนั่งสำหรับเด็กที่มีอายุระหว่าง 4-8 ปี เพื่อให้การคาดเข็มขัดนิรภัยนั้นพอดีกับเด็ก จากการทำความดีในครั้งนั้นทำให้ฟอร์ดมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และจากภาครัฐในฐานะผู้ออกกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารมีโอกาสมีแนวโน้มในการสนับสนุนการลงทุนในกิจการของฟอร์ด (Lantos, 2001: 618) จากการสำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในอเมริกา ในปี ค.ศ. 2010 พบว่าร้อยละ 80 ของผู้บริโภค ประารถนาที่จะซื้อสินค้าจากบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมถ้าสินค้านั้นไม่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ร้อยละ 88 ยอมรับได้ที่บริษัททำการตลาดไปพร้อมกับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Cause Marketing) ร้อยละ 90 ต้องการให้บริษัทบอกถึงวิธีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และจำนวนเงินที่ใช้ (Cone LLC, 2014: 5-6) จะเห็นว่าบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่ดีประกอบกับการมีชื่อเสียงที่ดีย่อมมีโอกาสที่ดีกว่าในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี (Roberts and Dowling, 2002: 1090) จากการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้านั่นเอง

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรอธิบายว่าคุณค่าของทรัพยากรองค์การหรือผลการดำเนินงานที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการส่งเสริมประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective) (Daft, 2008: 10-11) ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ให้แก่องค์การและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดึงดูดความสนใจของลูกค้าและนักลงทุนซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีกว่า ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ เพิ่มการเข้าถึงทรัพยากรที่วิกฤตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ส่งเสริมความแตกต่างของสินค้า ทั้งสองเหตุผลนี้ช่วยลดต้นทุนขององค์การจากการผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความโดดเด่นในตลาดจากการป้องกันตำแหน่งทางการตลาด (Hall, 1992: 136) และการสร้างความแตกต่าง (Peter, 2007: 61) ซึ่งในที่นี้คือ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้และยากที่จะลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Roberts and Dowling, 2002: 1077)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม อาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งด้านการเงินและการแข่งขัน ย่อมเป็นผลกระทบที่เกิดจากคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ กับ ผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 3** คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ขององค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

### **3. ผลกระทบของการวางแผนวาระทางสังคม ที่มีต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้**

**การวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensiveness)** หมายถึง ความทุ่มเทและความตระหนักในการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามผล และ การควบคุมผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งแก่สังคมและองค์กร ประกอบด้วย

**3.1 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (Specific Social Issues Focus)** หมายถึง การให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคม ที่สามารถส่งเสริมผลิตภาพ (Productivity) และการขยายตลาดของกิจการ โดยการพิจารณาจากคุณค่าที่กิจการและสังคมได้รับร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Porter and Kramer, 2011: 5)

การให้ความสำคัญกับปฏิกริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านของความต้องการจำเป็นอันเป็นสิทธิชอบธรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงจะมี ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีหรือเรียกร้อง เป็นเจ้าของ มีสิทธิ์ หรือสนใจในหมู่คณะและกิจกรรมของเขาเหล่านั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างและท่ามกลางกลุ่มที่สนใจ (Interest Groups) ภายใต้อิทธิพล วัตถุประสงค์ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบที่แตกต่างต่างกัน (Clarkson, 1995: 106-107) ด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงเป็นการยากที่องค์กรธุรกิจจะสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่สังคมต้องการได้อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านคุณค่าต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

หากพิจารณาความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมุมมองอย่างกว้าง (Wide Sense) แล้วอาจกล่าวได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กลุ่มหรือบุคคลที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของ ความตั้งใจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นกลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจาก วัตถุประสงค์ขององค์การด้วย (Freeman and Reed, 1983: 91) ด้วยเหตุนี้องค์การจึงควรตอบสนอง ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการเชื่อมโยงมุมมองจากภายนอกสู่ภายในองค์การ (Outside-in Linkages) ในบริบทของการแข่งขัน 4 ประการ ได้แก่ 1) เงื่อนไขปัจจัยนำเข้า (Factor (Input) Condition) เป็นความเพียงพอในด้านคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรที่นำเข้าสู่กิจการ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบสาธารณูปโภคเพื่อการขนส่ง 2) บริบทสำหรับกลยุทธ์และการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประโยชน์ที่คอยก้าวกับการ แข่งขัน เช่น นโยบายการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา ความโปร่งใส การป้องกันการคอร์รัปชัน การ ส่งเสริมการลงทุน 3) เงื่อนไขความต้องการของท้องถิ่น (Local Demand Conditions) ได้แก่ ขนาด และความซับซ้อนของความต้องการของท้องถิ่น เช่น ความต้องการในด้านมาตรฐานคุณภาพสินค้า สิทธิของลูกค้า ความเป็นธรรมในการจัดซื้อของรัฐบาล และ 4) อุตสาหกรรมที่สัมพันธ์และ สนับสนุน (Related and Support Industries) เช่น การมีผู้ผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นนั้นๆ ทำให้สะดวก ในการจัดซื้อจัดหา มีบริการหลังการขาย (Porter and Kramer, 2006: 83-84) การเชื่อมโยงมุมมอง จากภายนอกสู่ภายในองค์การ โดยการประเมินสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการทำกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้ทราบว่าองค์การมีความจำเป็นและความพร้อมในด้านใดบ้างโดย การหาจุดเชื่อมโยงระหว่างความสามารถขององค์การและโอกาสจากสังคม เพื่อกลยุทธ์ในการ จัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

การสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งออกเป็น 4 ระดับตามกลยุทธ์ที่องค์การ ใช้อยู่ (Clarkson, 1995: 109) ได้แก่ 1) เชิงรับ (Reactive) เป็นการปฏิเสธ (Deny) หรือกระทำกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมน้อยกว่าที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการหรือร้องขอ 2) การป้องกัน (Defensive) เป็นการยอมรับความรับผิดชอบต่อสังคมแต่มีการต่อต้าน หมายถึงทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมให้น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้จากการร้องขอ 3) การยินยอม (Accommodative) เป็นการ ยอมรับความรับผิดชอบต่อสังคม และทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเท่าที่ร้องขอ และ 4) เชิงรุก (Proactive) เป็นการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมและทำความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าที่ร้องขอ

Porter and Kramer (2006: 84-88) นำเสนอการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเข้าร่วมประเด็นทางสังคม แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงสนองตอบ (Response CSR) ได้แก่ การดำเนินงานอย่างเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (Good Citizenship) เป็นการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้เหมาะกับข้อคำนึงหรือความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรเทาอันตรายที่เกิดจากห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการเป็นพลเมืองที่ดีและการบรรเทาอันตรายจากห่วงโซ่คุณค่า โดยการรวมมิติทั้งวิธีการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกและการวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายในองค์กร เข้าด้วยกันเพื่อหาจุดทับซ้อนและนำไปสู่การเข้าถึงปัญหาของสังคมที่เฉพาะเจาะจง และเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง ซึ่งอาจมาจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์และห่วงโซ่คุณค่า

การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ โดยประเด็นนั้นมีความสอดคล้องกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ จะช่วยลดปัญหาการทำงานทับซ้อนในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นการกำหนดทิศทางในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กรและผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน

**3.2 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation Efficiency)** หมายถึง การให้ความสำคัญกับการนำทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรและคุณค่าทางสังคม

จากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดเป็นกลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากวัตถุประสงค์หรือการดำเนินงานขององค์กร (Freeman and Reed, 1983: 91) ดังนั้นในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อความต้องการของสังคม (Social Demand) (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) จากอดีตที่การทำความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ส่วนมากเป็นการบริจาคเงิน และสิ่งของให้แก่ผู้ยากไร้ (Patnaree Srisuphaolarn, 2013: 63) แต่ปัจจุบันการตระหนักถึงผลกระทบทางสังคม (Social Impact) (Angelidis and Ibrahim, 1993: 7) ที่คอยกดดันทิศทางการดำเนินงานของกิจการให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ส่งผลให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วน

ผูกพันกับห่วงโซ่คุณค่าในการดำเนินงาน (Porter and Kramer, 2006: 82) ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการจำเป็นต้องพึ่งพาและอยู่ร่วมกับสังคม (Buchholtz and Carroll, 2009: 51) โดยองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในสู่ภายนอกองค์กร (Inside-out Linkages) (Porter and Kramer, 2006: 82)

ทรัพยากรขององค์กรจัดเป็นส่วนหนึ่งของมุมมองจากภายในที่กิจการนำมาพิจารณาในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ การคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรและความสามารถของกิจการในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้เกิดคุณค่าต่อกิจการและสังคม ธุรกิจควรจัดสรรงบประมาณในการบริจาคหรือการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ใกล้เคียงกับแผนงานเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด (Evans et al., 2013: 24) หลายบริษัทมีความเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและการตัดสินใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ความสนใจของชุมชน ความสัมพันธ์กับรัฐบาล ผู้ด้อยโอกาสและชนกลุ่มน้อย แรงงานสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อชาติ (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) ส่งผลต่อการส่งเสริมภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของกิจการ (Shrivastava, 1995: 955; Pastrana and Sriramesh, 2014: 20) จึงทุ่มเทความพยายามและจัดสรรทรัพยากรทางการเงินในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) Pastrana, Nathaly Aya, and Krishnamurthy Sriramesh (2014: 19) พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโคลัมเบียมีการจัดสรรทรัพยากรในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยร้อยละ 16.7 ของธุรกิจจัดให้มีหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการจัดการด้านคุณภาพและบูรณาการที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ บางหน่วยงานมอบหมายกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดย ร้อยละ 84 ของกิจการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและตั้งใจจะจัดตั้งหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ร้อยละ 25 ของกิจการ มีการจัดสรรงบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ข้อเสียของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือไม่มีการวัดผลของผลลัพธ์และผลประโยชน์จากการทำกิจกรรมนี้ทั้งก่อนทำและหลังทำ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์ทั้งของกิจการและสังคมนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึง เงินทุน ความเชี่ยวชาญของพนักงาน และการเชื่อมโยงกับโซ่คุณค่าของกิจการ



**3.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support)** หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้นำองค์กรที่มีพันธะผูกพันและอิทธิพลต่อความสำเร็จของความรับผิดชอบต่อสังคม (Waldman et al., 2006: 835; Lee, 2007: 229) มีวิสัยทัศน์ในการตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมขององค์กร จึงมุ่งมั่น ใส่ใจและให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ (Sharfman, Pinkston, and Sigerstad, 2000: 144; Meehan, Meehan, and Richards, 2006: 392) โดยเป็นผู้ริเริ่มการนำเสนอข้อมูลและผลักดันให้เกิดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการวางกฎเกณฑ์และประเมินผลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้ปฏิบัติไปด้วย (สิวพร พยัคฆนันท์, 2556: 11)

จากทักษะของผู้บริหาร 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่ผู้บริหารมององค์การในฐานะองค์รวมและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ทักษะด้านมนุษย์ เป็นทักษะที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายในองค์กร และทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะด้านความสามารถและความเข้าใจในเนื้อหาที่ทำ (Daft, 2008: 11-12) จะเห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางของกิจการด้วยวิสัยทัศน์ที่มองการไกล การที่ธุรกิจจะอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งอย่างพอเพียงและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆฝ่าย (Zink, 2005: 1049) ผู้บริหารมีบทบาทในองค์กรธุรกิจที่ต้องทำตนให้เป็นที่ยอมรับจากเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Lantos, 2001: 596) แต่จากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีหลายกลุ่มและผู้ถือหุ้นมีความคิดที่แตกต่างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จึงส่งผลให้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีความต้องการความมั่งคั่งสูงสุด (Maximize shareholder wealth) (Brigham and Gapenski, 1997: 19) นั่นคือผลกำไรจากการดำเนินงาน กับผู้มีส่วนได้ส่วนอื่นๆ (ได้แก่ ชุมชน สิ่งแวดล้อม และ นโยบายสาธารณะ) ที่ต้องการให้บริษัทเข้ามารับผิดชอบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Clarkson, 1995: 112)

ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจหรือปรัชญาในการเข้าร่วม ได้แก่ การสนองตอบ (Reaction) การป้องกัน (Defense) การกระทำตามความสะดวก (Accommodation) และ ผู้นำการกระทำ (Proaction) (Carroll, 1979: 449-504) ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมตาม

ระดับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับระบบ/สภาวะแวดล้อมมหภาค/สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นปัจจัยทางสังคมที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งระบบธุรกิจโดยรวม ระบบสังคมที่ประกอบด้วยสังคมขนาดใหญ่ที่เป็นทั้งสถาบันและแรงกดดัน เช่น เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง เทคโนโลยี ธรรมชาติ สื่อ และแรงกดดันจากสังคมวัฒนธรรม 2) ระดับจุลภาค/การดำเนินงาน/สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ระดับภายในองค์กรธุรกิจเอง เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง พนักงานอื่นๆ และสภาพแรงงาน 4) บุคคลอื่นที่มีนัยสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ เช่น เพื่อร่วมงาน ครอบครัว เพื่อน เป็นต้น (Lantos, 2001: 604-605) ความคิดเห็นของผู้บริหารตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นอยู่ภายใต้ปรัชญาการคิด 3 ประการ คือ 1) การตระหนักถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (Recognition of the external environment) โดยมองว่าองค์กรไม่ใช่ระบบปิดจึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อทั้งในแง่ของอุปสรรคและโอกาส 2) ความจำเป็นในการร่วมมือ (the needs for collaboration) โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการอันหลากหลายและอาจไม่เห็นด้วยกับความคิดของผู้บริหาร และ 3) ความจำเป็นในสร้างเข้าใจร่วมกัน (the need for a shared understanding) โดยเน้นไปที่ความเข้าใจระหว่างพนักงานด้วยกัน (Evan et al, 2013: 21-25) ความสำเร็จของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารคือ ผู้ที่ขึ้นนำรอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการ รวมทั้งสร้างค่านิยมในด้านการรับผิดชอบต่อสังคมไปยังพนักงานทุกระดับ (Teeraporn Tongkachok and Akom Chaikaw, 2012: 120) และสื่อสารให้เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท (Enlightened Self-Interest) การทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายได้อย่างมีน้ำหนักในด้านการลงทุนที่สามารถวัดค่าได้ (ธีราวุฒิ คงปรีชา, 2553: 248) การลงทุนเกี่ยวกับการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นอาจจะสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าของผู้ถือหุ้นและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะที่เป็นทรัพยากรและความสามารถที่สำคัญในการสร้างให้กิจการแตกต่างจากคู่แข่งได้ (Hillman and Keim, 2001: 135)

**3.4 การสร้างการรับรู้ (Perception Creation)** หมายถึง วิธีการและกระบวนการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านความเหมาะสม (Fit) และ แรงจูงใจ (Motivation) (Varadarajan and Menon, 1988: 60; Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 47-50)

การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านความเหมาะสม หมายถึง การรับรู้ในความลงตัว สอดคล้อง และเหมาะสมในบริบทของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมสื่อสารทางการตลาด (Cause Related marketing) ความเหมาะสมมีความสำคัญต่อการรับรู้ เพราะความเหมาะสมมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของคนที่นำไปต่อความสัมพันธ์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมกับกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งความคิดเห็นนี้สามารถชี้ชัดลงไปถึงผลลัพธ์ในเชิงบวกหรือลบที่เกิดจากการเปรียบเทียบความเหมาะสมของกิจกรรมที่ทำระหว่างสมรรถนะของกิจการ ความคาดหวัง ความรู้ เครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับกิจกรรมทางสังคมที่กิจการจัดทำขึ้น (Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 47-48)

การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการจูงใจ หมายถึง การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อเจตนาของบริษัทผู้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ว่าทำเพื่อผลประโยชน์ของกิจการเอง (Profit Motivated) หรือเพื่อสังคม (Social Motivated) อย่างแท้จริง (Becker-Olsen, Cudmore, and Hill, 2006: 50)

การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญหลังจากกิจการได้ดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (O’Riordan and Fairbrass, 2014: 136-137) โดยเฉพาะกิจกรรมการสื่อสารทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมจัดเป็นการสร้างมูลค่าตราสินค้า (Brand Equity) ให้แก่องค์กร สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมต่อผลการดำเนินงาน (Bronn and Vrioni, 2001: 215) เนื่องจากการสื่อสารองค์การเป็นการเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์ขององค์กรกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วยกลุ่มคนหลายจำพวกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ในหลายกรณี ดังนั้นการสื่อสารจึงจำเป็นต้องลือตามความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายตามแต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Gray and

Balmer, 1998: 699-701) โดยการคำนึงถึงความเหมาะสมและแรงจูงใจที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติต่อกิจกรรมเหล่านั้น

การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านทางกิจกรรมสื่อสารทางการตลาด ต้องมีความเข้าใจในความรู้และระดับของความสงสัยที่ผู้บริโภคมีต่อกิจกรรมเหล่านี้ (Bronn and Vrioni, 2001: 208) โดยกิจการต้องใช้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่สนับสนุนให้เกิดมูลค่าของทรัพย์สินให้แก่องค์กร ต้องใช้ความสามารถในการสร้างข้อความที่เชื่อถือได้ เกิดข้อสงสัยน้อย และนำบทเรียนจากผลกระทบในทางลบจากข้อสงสัยของลูกค้ามาพิจารณาแก้ไข (Bronn and Vrioni, 2001: 216) เพื่อความสำเร็จสู่ความยั่งยืนขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า การสร้างความน่าเชื่อถือจากความสำเร็จในกิจการ (O’Riordan and Fairbrass, 2014: 137) บริษัทควรจะมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเป็นการเฉพาะ เพื่อที่ข้อความที่สื่อออกไปนั้นจะได้เป็นหนึ่งเดียวและมีความชัดเจนของแหล่งที่มา (Moscarini, 2007: 59)

หลายกิจการเชื่อว่าทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านทางกิจกรรมสื่อสารทางการตลาดจะส่งผลดีต่อกิจการ จนมีการทำกิจกรรมเหล่านี้กันเป็นจำนวนมากจนส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดข้อสงสัยและปฏิเสธการซื้อสินค้าของบริษัทนั้น (Bronn and Vrioni, 2001: 208) นอกจากนี้ยังพบว่าข้อสงสัยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักตั้งประเด็นคือ 1) บริษัทมักจะใช้เงินเป็นจำนวนมากในการโฆษณาและมากกว่ากิจกรรมที่ทำเพื่อสังคม เช่นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายบุหรี่ Philip Morris บริจาคเงินจำนวน 75 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี ค.ศ. 1999 แต่ใช้งบประมาณในการโฆษณาเรื่องการบริจาค่นี้เป็นเงินมากถึง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Porter and Kramer, 2002: 56) 2) ค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนและช่วยเหลือสังคมสามารถนำมาลดหย่อนภาษีได้ (Varadarajan and Menon, 1988: 69) สิ่งเหล่านี้ล้วนบ่งบอกถึงความเหมาะสมและแรงจูงใจในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทได้เป็นอย่างดี

Hua Chen, and Haibin Zhang (2009: 440-449) พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารสองทางเกี่ยวกับข้อมูลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Two-way Communication on CSR Information; TWCCSR) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันนั้นต้องพิจารณาถึงมาตรฐานสองส่วนคือ อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และ ความสนใจของผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียในการตระหนักถึงกิจกรรมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถแบ่งกลยุทธ์การสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์การให้ข้อมูลข่าวสารทางเดียว เหมาะสำหรับ กลุ่ม A มีอิทธิพลต่ำแต่ความสนใจสูง (สื่อ องค์กรแวดล้อม สมาพันธ์ลูกจ้างตัวแทนชาย สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ บุคคลที่ให้ความสำคัญกับสังคม) 2) กลยุทธ์การให้ข้อมูลแบบมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เหมาะสำหรับกลุ่ม B มีอิทธิพลสูง และ ความสนใจสูง (ผู้ให้สินเชื่อ ผู้ขายปัจจัยผลิต ชุมชน ผู้จัดการ) 3) กลยุทธ์การสื่อสารข้อมูลแบบรับฟังต่อกลุ่ม C มีอิทธิพลต่ำและความสนใจต่ำ (คู่แข่ง บริษัทที่ทำงานร่วมกัน สาธารณชน องค์กรพัฒนาเอกชน คนรุ่นใหม่ องค์กรศาสนา) 4) กลยุทธ์การสื่อสารข้อมูลแบบรับฟังและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับกลุ่ม D มีอิทธิพลสูงแต่ความสนใจต่ำ (ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า รัฐบาล)

จากการศึกษาของ Pastrana and Sriramesh (2014: 19) พบว่าการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคม ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกลุ่มแรก ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ตามลำดับ กลุ่มต่อมาคือ หุ้นส่วนธุรกิจ ผู้ขายปัจจัยผลิต ชุมชน รัฐบาล และสื่อสารมวลชน วิธีการสื่อสารเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ การประชุม การบอกปากต่อปาก โปสเตอร์ หนังสือเวียนภายในกิจการ เว็บไซต์ รายงานประจำปี และการณรงค์ตามสื่อต่างๆ จากข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่าภายนอกองค์กร เนื่องจากลูกจ้าง ผู้ถือหุ้น และลูกค้าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใกล้ชิดองค์กรมากที่สุด มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจากการทำความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นผู้ที่ต้องการทราบข้อมูลของกิจการมากที่สุดนั่นเอง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนวาระทางสังคม ในด้านการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดการสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้ มีผลกระทบต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของการวางแผนวาระทางสังคม ที่มีต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 4** การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 5** การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

#### **ตัวแปรควบคุม (Control Variable)**

นอกเหนือจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่กล่าวทั้งหมดนี้แล้ว การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวแปรควบคุม ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินงาน (Firm Age) และ ขนาดของกิจการ (Firm Size) ซึ่งมีงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1259) และขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน (Udayasankar, 2008: 169) มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยคาดว่าตัวแปรเหล่านี้อาจจะส่งผลต่อตัวแปรตาม จึงควบคุมไว้เพื่อให้ผลของตัวแปรตามนั้นเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงควรเปรียบเทียบศักยภาพของธุรกิจในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม กับระยะเวลาในการดำเนินงาน และ ขนาดของธุรกิจ

**ระยะเวลาในการดำเนินงาน** ธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยกว่าอาจมีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่น้อยกว่า (Jayachandran, Kalaignanam, and Eilert, 2013: 1259) ธุรกิจที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมายาวนานจะมีความสามารถเฉพาะมากกว่าธุรกิจที่มีระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่า (Acquaah, 2003: 399) ธุรกิจที่อยู่ในสถานะโตเต็มวัยย่อมมีชื่อเสียงและประวัติการทำมาความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าจนเป็นที่ประจักษ์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในสังคมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปในทิศทางที่มีต้นทุนที่ต่ำลง (Roberts, 1992: 605) ธุรกิจที่อยู่ในช่วงระยะเติบโต และอิมตัวมีความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักจะดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าธุรกิจที่เพิ่งเริ่มกิจการ (Waddock and Graves, 1997: 308)

**ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน** ส่งผลต่อความตั้งใจในการใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการขนาดใหญ่มักได้เปรียบในการใช้กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (Perrini, Russo, and Tencati, 2007: 293) โดยเฉพาะกิจการข้ามชาติมักมีกำไรจากการดำเนินงานมากทำให้สามารถจัดสรรงบประมาณในการทำความรับผิดชอบต่อสังคมได้มากกว่ากิจการขนาดเล็ก (Waddock and Graves, 1997: 308; Brammer and Millington, 2005: 40; Perrini, Russo, and Tencati, 2007: 293) อีก

ทั้งบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ถูกกำหนดให้ต้องทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้มีผลการดำเนินงานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับที่ดีกว่าบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (Mishra and Suar, 2010b: 582) Udayasankar (2008: 173) พบว่ากิจการขนาดใหญ่มักเป็นที่สนใจของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจต้องการให้บริษัทแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ Roberts (1992: 605) ยังพบว่าการมีส่วนร่วมในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการ โดยมีลักษณะเป็นรูปตัวยู (U Shape) กล่าวคือ กิจการขนาดเล็กมากๆ และขนาดใหญ่ๆ มักมีส่วนร่วมมากกว่ากิจการขนาดกลาง งานวิจัยที่ผ่านมาพิจารณาขนาดของกิจการในรูปแบบของ ยอดขายรายปี สินทรัพย์รวม จำนวนพนักงาน (Waddock and Graves, 1997: 308; Kang, 2013: 101-102) และรายได้สุทธิ (Hillman and Keim, 2001: 131)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า ระยะเวลาในการดำเนินงาน และขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน มีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงนำไปสู่การทดสอบความแตกต่างของขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน ด้วยสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 6** ขนาดของกิจการที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

**สมมติฐานที่ 7** ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

**แบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนวาระทางสังคม ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. แบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต (Observed Variable) 4 องค์ประกอบ คือ 1) กำไร เป็นไปตามเป้าหมาย 2) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง 3) ผลการดำเนินงานในภาพรวมเหนือกว่าคู่แข่ง และ 4) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดี

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน มี 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยการวางแผนวาระทางสังคม 2) ปัจจัยศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ 3) ปัจจัยคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ โดยเมื่อพิจารณาแนวคิดเชิงระบบในการจัดการ จึงได้กำหนดให้ปัจจัยการวางแผนวาระทางสังคม เป็นปัจจัยภายนอก (Exogenous Variable) ที่ส่งผลทางตรงโดยผ่านปัจจัยศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ ปัจจัยคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และส่งผลทางอ้อมไปยังผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

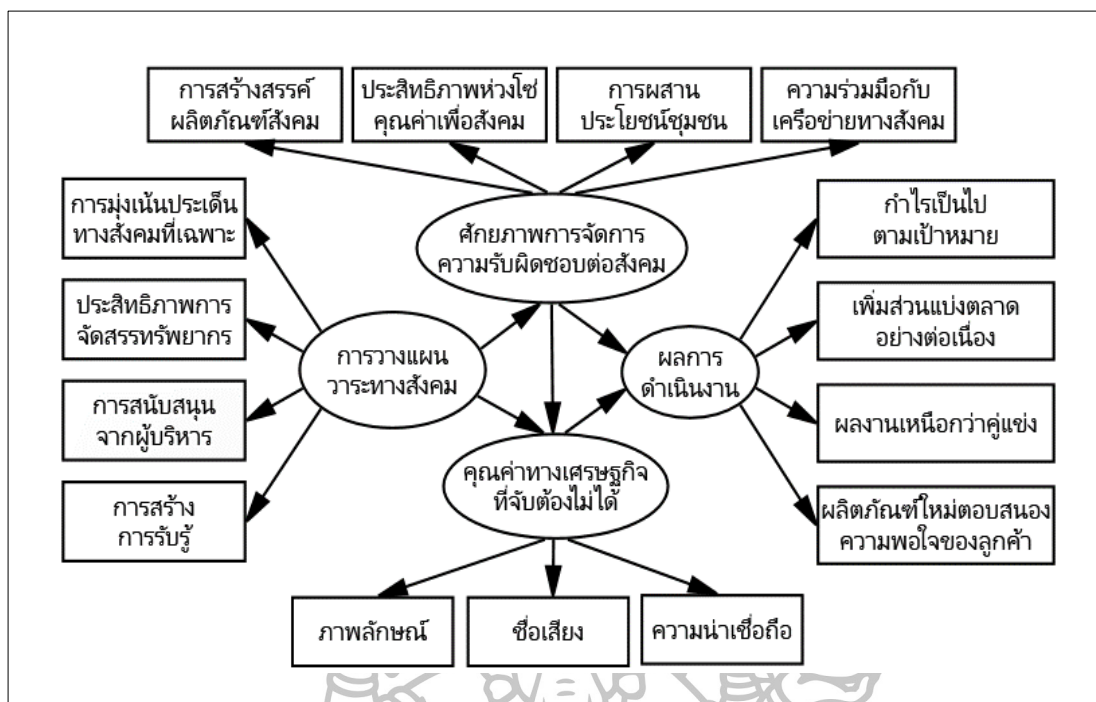
3. ปัจจัยการวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต (Observed Variable) 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ 2) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร 3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร และ 4) การสร้างการรับรู้

4. ปัจจัยศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต (Observed Variable) 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม 2) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม 3) การผสมผสานประโยชน์ชุมชน 4) ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม

5. ปัจจัยคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต (Observed Variable) 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาพลักษณ์องค์กร 2) ชื่อเสียงองค์กร และ 3) ความน่าเชื่อถือขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอแบบจำลองสมการโครงสร้าง ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยได้ ดังภาพที่ 7





ภาพที่ 7 แบบจำลองสมการ โครงสร้างสัถยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคัมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

### สรุปสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสัถยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคัมเชิงกลยุทธ์ จึงสามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัย ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	คำอธิบาย
1	ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
2	ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
3	คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ขององค์กรมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
4	การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
5	การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
6	ขนาดของกิจการที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย
7	ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป โดยภาพรวมของการกำหนดระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยในลักษณะผสมผสานวิธี (Mixed Methods) (Creswell, 2003: 208) เป็นปรัชญาการวิจัยที่ผสมผสานทั้งกระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม (Positivism Paradigm) ที่มีแนวทางการดำเนินการแบบนิรนัย (Deductive) และกระบวนทัศน์ทางเลือก (Alternative Paradigm) ที่มีแนวทางการดำเนินการแบบอุปนัย (Inductive) (ชาย โภธิสिता, 2547: 31-33) เพื่อเป็นการพัฒนาและทดสอบแบบจำลอง (Model) จากปรากฏการณ์ที่ค้นพบ จึงออกแบบการแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัยแบบการอธิบายตามกาลเวลา (The Explanatory Sequential Design) (Creswell and Clark, 2011: 71) วิธีการนี้ให้น้ำหนักหรือความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก เริ่มจากการใช้การวิจัยเชิงปริมาณในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานจากงานวิจัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก (Margolis, Elfenbein, and Walsh, 2007: 36-58) จากนั้นจึงใช้ผลของวิธีการเชิงคุณภาพในการช่วยอธิบาย สนับสนุน และตีความจากผลของการวิจัยเชิงปริมาณในตอนต้น (Ivankova, Creswell, and Stick, 2006: 9; องอาจ นัยพัฒน์, 2554: 253) วิธีวิจัยในลักษณะนี้จัดเป็นบริบทของคุณภาพการวิจัย ด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของวิธีวิทยาการวิจัยแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) (Patton, 1990: 464; Cooper and Schindler, 2011: 182; Cohen, Manion, and Morrison, 2007: 142; Flick, 2007: 91-107) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในลักษณะผสมผสานวิธี แบบการอธิบายตามกาลเวลา มีดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการค้นพบปฏิธานนิยม ประกอบด้วย

1.1 ระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบ ต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำปรากฏการณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ ตีความ และสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.7 สรุปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.8 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.9 นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง

### ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการค้นพบทางเลือก ประกอบด้วย

2.1 การเลือกบุคคลหลักในการสัมภาษณ์

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.4 ความไว้วางใจในคุณภาพของการออกแบบการวิจัย

2.5 การวิเคราะห์ และตีความข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 บูรณาการกระบวนการค้นพบปฏิธานนิยมกับกระบวนการค้นพบทางเลือก ด้วยการนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

### ข้อพิจารณาทางจริยธรรม อคติ และการเปิดเผยข้อมูล

รายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในลักษณะผสมผสานวิธี แบบการอธิบายตามกาลเวลา มีดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนที่ 1 กระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม

1.1 ระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

การระบุประเด็นที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสาร (Documentary Analysis and Synthesis) โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อหาปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจเบื้องต้นและต่อยอดความคิดในการวิจัยในขั้นต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัยเอกสารครั้งนี้ได้แก่

- 1.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม
  - 1.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์
  - 1.1.3 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 1.1.4 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร
  - 1.1.5 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
  - 1.1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม
- 1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บริษัทอาหารแปรรูปในประเทศไทยประเภท 4-20 ยังไม่จำแนกข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 12,609 บริษัท ที่อยู่ในฐานข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ณ สิ้นปี พ.ศ. 2556 (ยกเว้นประเภท 14, 15, และ 17 ซึ่งไม่ใช่อาหาร) ซึ่งประกอบด้วยวิสาหกิจรายย่อย (Micro Business) เป็นจำนวนมาก จากการวิจัยของ Coppa and Sriramesh (2013: 37) พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับภายในองค์กร ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไม่เป็นทางการและมีส่วนน้อยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กิจกรรมที่ให้ความสนใจกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมักเป็นกิจการที่มีขนาดใหญ่ (Buchholtz and Carroll, 2009: 5) แต่ทั้งนี้เพื่อการเปรียบเทียบผลการวิจัยจึงเลือกเฉพาะวิสาหกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามการแบ่งขนาดวิสาหกิจจำแนกตาม

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ( กรมสรรพากร, 2558) นอกจากนี้ยังได้เลือกเฉพาะกิจการที่มีข้อมูลด้านที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้และไม่ซ้ำกัน ใช้เป็นประชากรเพื่อการวิจัย ได้จำนวนประชากรเพื่อการวิจัยทั้งสิ้น 1,378 กิจการ

เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับจำนวนน้อย ทั้งนี้เพื่อให้จำนวนแบบสอบถามมีอัตราการตอบกลับเพียงพอสำหรับใช้ในการประมวลผลและมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดในการวิจัย โดยในแบบสอบถามได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารกิจการอาหารแปรรูปในประเทศไทยเป็นตัวแทนขององค์กรในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการสอบถามระดับองค์กร ผู้บริหารกิจการจึงมีความพร้อมและมีความเข้าใจในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม จึงมีความน่าเชื่อถือในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องได้

### 1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น และนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารกิจการอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจ และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย รูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ จำนวน 21 ข้อ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่

คุณค่าเพื่อสังคม การประสานประโยชน์ชุมชน ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์องค์กร ชื่อเสียงขององค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร และผลการดำเนินงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

และข้อเสนอแนะอื่นๆ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด

#### 1.4 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษาลักษณะและผลกระทบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นและจำนวนข้อคำถามในแต่ละประเด็นของแบบสอบถาม

1.4.2 จัดทำแบบสอบถามตามกรอบประเด็นที่กำหนดให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ที่ได้จากการวิเคราะห์และตีความข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิดที่ได้พัฒนาขึ้น โดยสร้างตามตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 4 ตัวแปร ซึ่งมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยตัวชี้วัดปัจจัยการวางแผนวาระทางสังคม ตัวชี้วัดปัจจัยศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดปัจจัยคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และตัวชี้วัดปัจจัยผลการดำเนินงาน เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

1.4.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย ที่ได้จาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษา รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

1.4.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แนะนำ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือให้ถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1. ดร. เกริกฤทธิ อัมพะวัตต์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด
2. ดร. สันติธร ภูริภักดี อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการธุรกิจโรงแรม และที่พัก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. ผศ.ดร.มาเรียม นิลพันธุ์ อาจารย์ประจำภาคหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย

1.4.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

1.4.6 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.4.6.1 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ประกอบอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 ราย

1.4.6.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) เพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามหรือตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ข้อคำถามที่ใช้ได้ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป (Best and Kahn, 1998: 372; Hair, Jr et al, 2007: 358; Johnson-Conley, 2009: 48) ซึ่งการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.585- 0.837 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.625-0.783 การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.745-0.831 การสร้างการรับรู้ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.491-0.802 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.566-0.745 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.582-0.846 การประสานประโยชน์กับชุมชน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.583-0.798 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.724-0.791 ภาพลักษณ์องค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.785-0.865 ชื่อเสียงองค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.701-0.767 และความน่าเชื่อถือขององค์กร มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่



ระหว่าง 0.682-0.825 ผลการดำเนินงาน มีค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) อยู่ระหว่าง 0.608-0.734 (ภาคผนวก ข ตารางที่ 57 และ ตารางที่ 58)

1.4.6.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) และควรมีค่า 0.7 ขึ้นไปสำหรับการวิจัยแบบสำรวจ จึงถือว่าค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมดยอมรับได้ (Davis, 1996: 175) ซึ่งการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.873 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.899 การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.918 การสร้างการรับรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.824 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.872 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.912 การประสานประโยชน์กับชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.899 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.960 ภาพลักษณ์องค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.891 ชื่อเสียงองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.904 และความน่าเชื่อถือขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.867 ผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.825 (ภาคผนวก ข ตารางที่ 57 และ ตารางที่ 58)

#### 1.4.6.4 การตรวจสอบความตรง (Validity)

1. การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนิยามศัพท์เฉพาะ โดยผู้เชี่ยวชาญ เมื่อตรวจสอบเนื้อหาและความเข้าใจของแบบสอบถามแล้วปรับแก้ไขถ้อยคำของข้อคำถามตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สื่อความหมายได้ชัดเจนที่สุด

2. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบเบื้องต้น (Pretest) จำนวน 30 ราย เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อคำถามเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้และค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.40 ขึ้นไปในทางบวกหรือทางลบ (Davis, 1996: 448) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ การวางแผนวาระทางสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.866-0.942 การมุ่งเน้นประเด็นทาง

สังคมที่เฉพาะ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.769-0.898 ประสิทธิภาพการจัดการสรรทรัพยากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.533-0.903 การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.587-0.893 การสร้างการรับรู้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.491-0.802 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.759-0.902 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.783-0.902 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.575-0.919 การประสานประโยชน์กับชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.832-0.886 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.942-0.964 ภาพลักษณ์องค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.868-0.933 ชื่อเสียงองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.901-0.947 และความน่าเชื่อถือขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.795-0.943 ผลการดำเนินงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.651-0.913 (ภาคผนวก ข ตารางที่ 57 และ ตารางที่ 58)

1.4.7 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเสนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1.5.1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามมีจำนวน 1,378 ฉบับทำกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

1.5.2 ขออนุญาตราชการจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี โดยแนบพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งไปยังประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัทอาหารแปรรูปในประเทศไทยเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

1.5.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงบริษัทอาหารแปรรูปในประเทศไทยทางไปรษณีย์ จำนวน 1,378 ชุด โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 10 มิถุนายน 2558 ตามชื่อ ที่อยู่ของกิจการโดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถามเมื่อครบกำหนดมีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 276 ฉบับ ซึ่งมีแบบสอบถามที่คืนกลับผู้ส่งเนื่องจากยกเลิกกิจการไม่ทราบที่อยู่ใหม่จำนวน 98 ฉบับ และมีแบบสอบถามที่มีเนื้อความไม่สมบูรณ์จำนวน 23 ฉบับ ผู้วิจัยจึงติดตามด้วย

การสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์เพิ่มเติม และส่งแบบสอบถามตามที่อยู่เดิมอีกครั้ง เมื่อครบกำหนดวันที่ 10 สิงหาคม 2558 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถาม ปรากฏว่ามีจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 268 ฉบับ รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 60 วัน

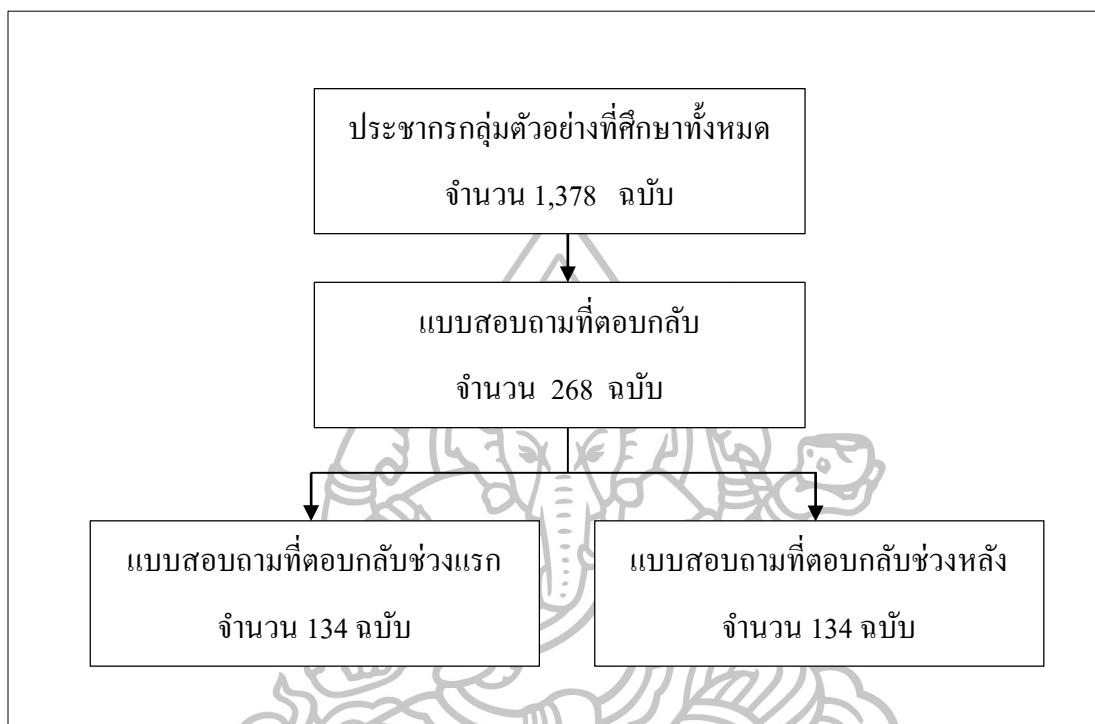
1.5.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 268 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 20.94 ของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีอัตราการตอบกลับจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด (Aaker, Kumar and Day, 2001) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ถือว่าข้อมูลยอมรับได้ โดยแสดงรายละเอียดการรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามทางไปรษณีย์ปรากฏ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายละเอียดการรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน
1. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	1,378
2. จำนวนแบบสอบถามที่คืนกลับผู้ส่งเนื่องจากย้ายกิจการไม่ทราบที่อยู่ใหม่	98
3. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ทั้งสิ้น	1,280
4. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ	276
5. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับแต่เนื้อหาไม่สมบูรณ์	18
6. จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์ทั้งสิ้น	268
สรุปอัตราการตอบกลับของแบบสอบถาม $268 / (1,378 - 98) \times 100$	20.94

1.5.5 การตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ (Non-Response Bias) คือ การตรวจสอบข้อมูลจากการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลของแบบสอบถามจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการตอบกลับในช่วงแรกและช่วงหลัง ด้วยวิธีการแยกชุดข้อมูลที่ได้เป็น 2 กลุ่มในจำนวนเท่ากัน คือ กลุ่มละ 134 ฉบับ เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้านรูปแบบการประกอบธุรกิจขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยสถิติ Independent Sample t-test (ภาคผนวก ข ตารางที่ 59) ผลการวิจัยพบว่าระหว่างประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Armstrong and Overton, 1977: 3) นั่นคือประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็น

ตัวแทนของประชากรในการศึกษาครั้งนี้ได้ ทั้งนี้ได้แสดงขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับจากภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ

#### 1.5.6 ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมต่อการวิจัย

เนื่องจากอิทธิพลของวิธีการประมาณการ (Estimation Methods) นัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) อำนาจการทดสอบทางสถิติ (Statistical Power) และความตรงเชิงประจักษ์ (Empirical Validity) จึงต้องมีความรอบคอบในการกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม การวิจัยครั้งนี้มุ่งการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling; SEM) จึงจำเป็นต้องมีขนาดตัวอย่างที่สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภท ได้แก่

1.5.6.1 การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ซึ่งใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีข้อแนะนำถึงวิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเพื่อให้

สามารถวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันได้อย่างเหมาะสม ควรใช้ขนาดตัวอย่างที่ 200 ถึง 400 สำหรับตัวแปรสังเกตจำนวน 10 ถึง 15 ตัวแปร (Meyers, Gamst, and Gusrino, 2013: 878) Bentler and Chou (1987: 91) แนะนำว่าอัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อพารามิเตอร์อิสระ อย่างน้อยที่สุดไม่ควรน้อยกว่า 5:1 สำหรับกรณีที่มีตัวแปรสังเกตเป็นจำนวนมาก และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับสูง แต่ที่เหมาะสมไม่ควรต่ำกว่าอัตรา 10: 1 Nunnally (1978: 411) แนะนำให้พิจารณาที่อัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกต ไม่ควรต่ำกว่า 10:1 งานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตอยู่จำนวน 15 ตัวแปร จึงต้องการจำนวนตัวอย่างอย่างน้อย 150 ตัวแปร ดังนั้นจำนวนตัวอย่างงานวิจัยนี้เป็นไปตามข้อเสนอของ Nunnally (1978: 411) และ Bentler and Chou (1987: 91)

15.6.2 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression) จากข้อเสนอแนะของ Hair, Jr. et al. (2010: 662) กล่าวว่าหากแบบจำลองมีจำนวนตัวแปรสังเกตสร้าง (Construct) ไม่เกิน 7 ตัวแปร แต่ละตัวแปรสังเกตสร้างมีตัวแปรสังเกตไม่น้อยกว่า 3 ตัวแปร และแต่ละตัวแปรสังเกตมีค่า communalities ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป สามารถใช้จำนวนตัวอย่างที่น้อยที่สุดเท่ากับ 150 ตัวอย่าง จึงจะครอบคลุมและเหมาะสมกับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุในแบบจำลองสมการ โครงสร้าง การวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวนตัวแปรสังเกตสร้างจำนวน 4 ตัวแปร แต่ละตัวแปรสังเกตสร้างต้องไม่เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถระบุความเป็นค่าเดียวได้ (Underidentified Constructs) จึงต้องการขนาดตัวอย่าง อย่างน้อยจำนวน 150 ตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวอย่างที่ตอบกลับมาทั้งหมด 268 ตัวอย่าง จึงสามารถวิเคราะห์สมการโครงสร้างได้ตามข้อเสนอแนะของ Hair, Jr. et al. (2010: 662)

#### 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตอนที่ 1-2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ ร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3-6 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) การวางแผนวาระทางสังคม (การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้) 2) ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (การ

สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม) 3) คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (ภาพลักษณ์ขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร) และ 4) ผลการดำเนินงาน โดยวิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัย และได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

จากนั้นนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) โดยการหาค่าเฉลี่ยของระดับคะแนน แบ่งเป็น 5 ช่วง ตามระดับความสำคัญที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) การวางแผนวาระทางสังคม 2) ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม 3) คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และ 4) ผลการดำเนินงาน จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) และกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน ใช้การวิเคราะห์ค่า (t-test)

ตอนที่ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบที่ได้นั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 8 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปร

และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

### 1. การประมาณค่าพารามิเตอร์

1.1 การระบุลักษณะของแบบจำลอง (Model Specification) การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการวางแผนวาระทางสังคม และศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ใช้แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าความสัมพันธ์ของแบบจำลองทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Positive Definite) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) (Byrne, 2010: 7; Kline, 2011: 13, 49, 132-133)

1.2 การระบุความเป็นค่าเดียวของแบบจำลอง (Model Identification) เป็นการตรวจสอบว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นสามารถหาผลลัพธ์ได้เพียงคำตอบเดียวหรือไม่ แบบจำลองที่สามารถระบุความค่าเดียวได้ต้องมีองศาอิสระ ( $df$ ) มากกว่าศูนย์ ทดสอบได้จากสูตร  $1/2 [(p) (p+1)] - k$  ในขณะที่  $k$  คือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า และ  $p$  คือจำนวนตัวแปรสังเกต (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 102-104; Hair, Jr. et al., 2010: 665)

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (Model Estimation) ใช้วิธีความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood; ML) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยมีหลักการที่จะประมาณค่าของพารามิเตอร์อิสระในแบบจำลองที่ทำให้ฟังก์ชันของความควรจะเป็นสูงสุด

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง (Goodness-of-fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของแบบจำลองว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ใช้ค่าสถิติตรวจสอบดังนี้

3.1 ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square;  $\chi^2$ ) เป็นค่าสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ กับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของแบบจำลองที่สร้างขึ้น ถ้าค่าไคสแควร์มีค่าต่ำเข้าใกล้ศูนย์ หรือค่า  $p$ -value  $> .05$  หมายความว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kline, 2011: 199)

3.2 ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ (Normed Chi-Square;  $\chi^2/df$ ) เนื่องจากขนาดตัวอย่างมีอิทธิพลต่อค่าไค-สแควร์ทำให้ยากต่อการตัดสินใจว่าแบบจำลองมีความ

สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระจึงเป็นการปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าไค-สแควร์ โดยทั่วไปยอมรับความสอดคล้องของแบบจำลองที่ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 (Hair, Jr. et al., 2010: 668)

3.3 ดัชนีความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index; GFI) เป็นการคำนวณค่าความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม ในเมทริกซ์ของข้อมูลเชิงประจักษ์ (S) ที่สามารถอธิบายได้จากแบบจำลองที่คาดหวัง ( $\Sigma$ ) ซึ่งดัชนีความสอดคล้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 และควรมีค่ามากกว่า .90 จึงถือว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair, Jr. et al., 2010: 667)

3.4 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual; RMR) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนที่ได้จากการเปรียบเทียบเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1 ค่าที่ได้ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 จึงจะแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2010: 77)

3.5 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Square Error of Approximation; RMSEA) เป็นค่าเฉลี่ยของความไม่สอดคล้องต่อองศาอิสระ แบบจำลองที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะพบค่า RMSEA อยู่ระหว่าง .08-1.0 และจะถือว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดีต้องมีค่าน้อยกว่า 0.05 (Streiger, 1989: 81)

3.6 ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index; CFI) มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .95 จึงถือว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างยิ่ง (Kline, 2011: 208)

3.7 ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index; AGFI) เป็นค่าที่ได้จากการปรับค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) โดยการปรับค่าองศาอิสระ (df) ในแบบจำลองสมการ โครงสร้าง ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 และควรมีค่ามากกว่า .90 จึงถือว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2010: 77)

3.8 ค่าขนาดตัวตัวอย่างวิกฤติ (Critical N; CN) เป็นดัชนีแสดงขนาดตัวอย่างที่สามารถยอมรับว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาระดับ CN ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 และ .01 ว่าควรมีค่าขนาดตัวอย่างมากกว่า 200 จึงจะถือแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Byrne, 2010: 83)



3.9 เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting Residuals Matrix) เป็นเมทริกซ์ของผลต่างระหว่างเมทริกซ์ของข้อมูลเชิงประจักษ์ (S) และเมทริกซ์ของแบบจำลอง ( $\Sigma$ ) ซึ่งประกอบด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน พิจารณาที่ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest Standard Residual, LSR) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า LSR ไม่ควรเกิน  $\pm 2.58$  (Bryne, 2010: 86)

3.10 การปรับแบบจำลอง (Modification Indices; MI) ผู้วิจัยทำการปรับแบบจำลองบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยการตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นและพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลัง (Squared Multiple Correlation) ให้เหมาะสม รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องโดยรวม (Overall Fit) ของแบบจำลองว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับแบบจำลองเมื่อพบค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า  $\pm 2.58$  ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ )	$\chi^2$ ที่มีนัยสำคัญ หรือค่า P-value สูงกว่า .05
2. ค่าสัดส่วน $\chi^2/df$	ไม่ควรเกิน 3.00
3. CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .95
4. RMR, RMSEA	ไม่ควรเกิน .05
5. GFI, AGFI	มีค่าระหว่าง .90-1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้อง
6. CN	สูงกว่าหรือเท่ากับ 200 ของกลุ่มตัวอย่าง
7. Largest Standard Residual	มีค่าระหว่าง -2.58 ถึง 2.58

## 1.7 สรุปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเหตุและผลลัพท์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบ ต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ข้อมูลดังต่อไปนี้

### 1.7.1 สถิติพื้นฐาน

1.7.1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.7.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 1.7.22 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.7.2.1 การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

1.7.2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation

1.7.2.3 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

1.7.3 การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 ค่า โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และ การทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 ค่า โดยใช้การทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

### 1.7.4 การทดสอบแบบจำลองสมการ โครงสร้าง

1.7.4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

1.7.4.2 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis)

## 1.8 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.8.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปร	อักษรย่อ
<b>1. สักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR Management Capability)</b>	<b>CSC</b>
1.1 ด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (Product Social Creativeness)	PSC
1.2 ด้านประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (Value Chain Efficiency for Society)	VES
1.3 ด้านการประสานประโยชน์กับชุมชน (Community Social Synergy)	CSS
1.4 ด้านความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (Social Network Collaboration)	SNC
<b>2. การวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensiveness)</b>	<b>CSI</b>
2.1 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (Specific Social Issues Focus)	SSF
2.2 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation Efficiency)	RAE
2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support)	ES
2.4 การสร้างการรับรู้ (Perception Creation)	PC
<b>3. คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (Economic Intangible Value)</b>	<b>EIV</b>
3.1 ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image)	CI
3.2 ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Social Reputation)	CR
3.3 ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility)	CC
<b>4. ผลการดำเนินงาน (Business Performance)</b>	<b>BP</b>
<b>5. ตัวแปรควบคุม ระยะเวลาในการดำเนินงาน (Firm Age)</b>	<b>FA</b>
<b>6. ตัวแปรควบคุม ขนาดของกิจการ (Firm Size)</b>	<b>FS</b>

## 1.8.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

ค่าสถิติ	อักษรย่อ
1. ค่าเฉลี่ย (Mean)	$\bar{X}$
2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)	S.D.
3. ค่าความเบ้ (Skewness)	Skew
4. ค่าความโด่ง (Kurtosis)	Kur
5. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)	r
6. ค่าอัตราส่วนวิกฤต (Critical Ratio) หรือค่า t-value	C.R.
7. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)	S.E.
8. ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)	t
9. ค่าสถิติทดสอบเอฟ (f-distribution)	F
10. ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (Sum of Square)	SS
11. ค่าเฉลี่ยของค่าเบี่ยงเบนกำลังสอง (Mean Square)	MS
12. ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Mean Difference)	MD
13. ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์	$R^2$
14. ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)	Pc
15. ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)	AVE
16. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)	$\chi^2$
17. องศาอิสระ (Degree of Freedom)	df
18. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)	GFI
19. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)	AGFI
20. ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)	CFI

ตารางที่ 6 อักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ (ต่อ)

ค่าสถิติ	อักษรย่อ
21. ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)	SRMR
22. ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)	RMSEA
23. ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)	CN
24. ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปแบบคะแนน (Largest Standardized Residual)	LSR
25. อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)	DE
26. อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)	IE
27. อิทธิพลรวม (Total Effects)	TE

## 1.9 นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แสดงนิยามตัวแปรสังเคราะห์สร้างและการพัฒนามาตรวัด ดังแสดงในตาราง ที่ 7

ตารางที่ 7 นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง

ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง (Construct)	นิยาม	การพัฒนามาตรวัด
การวางแผนวาระทางสังคม (Corporate Social Intensiveness)	การวางแผนวาระทางสังคม หมายถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมและ ความเอาใจใส่ในการมุ่งเน้นการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (Specific Social Issues Focus) 2) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation Efficiency) 3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Executive Support) 4) การสร้างการรับรู้ (Perception Creation)	พัฒนาขึ้นใหม่

ตารางที่ 7 นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง (ต่อ)

ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง (Construct)	นิยาม	การพัฒนา มาตรวัด
ศักยภาพการจัดการ ความรับผิดชอบต่อ สังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR Management Capability)	<p>ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สมรรถนะ ความพยายามของบริษัทในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ กิจการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ส่วนสังคมหรือชุมชนได้รับการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานและความชำนาญของกิจการ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (Product Social Creativeness)</li> <li>2) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม(Value Chain Efficiency for Social)</li> <li>3) การประสานประโยชน์ชุมชน (Community Social Synergy)</li> <li>4) ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (Social Network Collaboration)</li> </ol>	พัฒนาขึ้น ใหม่
คุณค่าทางเศรษฐกิจ ที่จับต้องไม่ได้ (Economic Intangible Value)	<p>คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ หมายถึง คุณค่าขององค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ได้ประเมินจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Social Image)</li> <li>2) ชื่อเสียงองค์กร(Corporate Social Reputation)</li> <li>3) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate Social Credibility)</li> </ol>	พัฒนาขึ้น ใหม่

ตารางที่ 7 นิยามศัพท์ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง (ต่อ)

ตัวแปรสังเคราะห์สร้าง (Construct)	นิยาม	การพัฒนามาตรวัด
ผลการดำเนินงาน (Business Performance)	ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปรับปรุงจาก Viroj Jadesadalug (2009)

## ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการค้นทางเลือก

ตามแนวทางของการศึกษากระบวนการค้นทางเลือกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกและมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) ในรายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ (Yin, 2012: 4-5; ชาย โพธิ์สิตา, 2547: 165-166) ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยคัดเลือกแบบเจาะจงไปที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่เคยได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมที่ไม่เคยได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำการเก็บข้อมูลทั้งแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ศึกษา และแบบทุติยภูมิ โดยการศึกษาข้อมูลจากเว็บไซต์ รายงานความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทที่ทำการศึกษา (Cooper and Schindler, 2011: 81)

### 2.1 การเลือกบุคคลหลักในการสัมภาษณ์ (Key informants)

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อสนับสนุนกรอบแนวคิด ประกอบด้วยบริษัทอาหารแปรรูปและผู้บริหารด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอาหารแปรรูปในประเทศไทย ได้มาจากการเลือกที่มีโครงสร้างแบบไม่เคร่งครัด ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการไม่ซับซ้อน โดยเลือกแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก (Purposeful Sampling) (ชาย โพธิ์สิตา, 2547: 125; Patton, 1990: 169-181) พิจารณาจากผู้ให้ข้อมูลที่สามารเป็นตัวแทนของประชากรที่น่าเชื่อถือได้และมีความเชื่อมั่นว่ามีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยโดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ สามารถให้ข้อมูลได้ทั้งในทางลึกและกว้าง (Information - Rich Cases) (Patton,

1990: 181) ในการเลือกครั้งนี้ ตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกเข้าเกณฑ์การเลือกตัวอย่าง ตามแนวคิดของ Patton (1990: 182-183) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 เกณฑ์การเลือกตัวอย่าง

เกณฑ์การเลือกตัวอย่าง	บริษัท	ผู้บริหาร
1. มีลักษณะสุดขั้ว (Extreme or deviant case sampling)	ใช่	ใช่
2. มีประสบการณ์มาก (Intensity sampling)	ใช่	ใช่
3. มีความครอบคลุมหลากหลาย (Maximum Variation sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
4. มีลักษณะเหมือนกัน (Homogeneous sampling)	ใช่	ใช่
5. แสดงลักษณะสำคัญของประชากรทั้งหมด (Typical case sampling)	ใช่	ใช่
6. เลือกจากการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified purposeful sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
7. เลือกแบบเฉพาะหน้า (Critical case sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
8. เลือกจากการแนะนำต่อ (Snowball or chain sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
9. เป็นเกณฑ์สำหรับตัดสินกรณีอื่น (Criterion sampling)	ใช่	ใช่
10. เพื่อพิสูจน์ทฤษฎี (Theory-base or operational construct sampling)	ใช่	ใช่
11. สนับสนุนและแย้งข้อค้นพบในการศึกษา (Confirming and disconfirming case)	ใช่	ใช่
12. เลือกจากที่ไม่เข้าเกณฑ์กำหนด (Opportunistic sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
13. สุ่มจากการเลือกอย่างเจาะจง (Purposeful sampling)	ใช่	ใช่
14. มีความสำคัญทางการเมือง (Sampling political important case)	ใช่	ใช่
15. เลือกตามสะดวก (Convenience sampling)	ไม่ใช่	ไม่ใช่
16. เลือกแบบเหมารวม (Combining or mixed purposeful sampling)	ใช่	ใช่

พื้นที่ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ก็คือ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยคัดเลือกแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก เจาะจงไปที่บริษัทอาหารแปรรูปที่ได้รับรางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและมีผลงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เด่นชัด เพื่อตอบคำถาม



ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มคนสองกลุ่ม คือ 1) ผู้บริหาร โดยการที่ผู้วิจัยเข้าไปเป็นผู้รับฟังเรื่องเล่าประสบการณ์การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ตามกรอบที่กำหนดไว้ในข้างต้น หรือ 2) บุคคลผู้ทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมแต่ละคนที่เป็นเจ้าของประสบการณ์โดยตรง โดยผู้ศึกษาจะทำการสนทนาพูดคุยกับคนกลุ่มนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่จะเข้าไปสับสนกับข้อมูลในส่วนแรก เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างสมบูรณ์

## 2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้วิจัยได้เตรียมความพร้อมในส่วนของคำถามสำหรับการเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยเป็น ผู้บริหารและพนักงานบริษัทจำนวน 6 คน โดยมีแบบสัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ( In-depth Interview ) จากแนวคำถามโดยใช้คำถามที่มีเค้าโครงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิด (Semi-Structured Interview) ในการศึกษาครั้งนี้ สามารถเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและทัศนะได้อย่างอิสระ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนคำถามได้ตามสถานการณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาประเด็นคำถามจากวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา มีการออกแบบโครงสร้างเพื่อสามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีลักษณะข้อคำถามแบบปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้ข้อมูลหลักจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ และใช้การสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) กล่าวคือ มีการนำคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการชี้นำคำสัมภาษณ์ (Lichtman, 2014: 248) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถให้ข้อมูลได้ในมิติของความลึกและมิติของความกว้างและเป็นข้อเท็จจริงที่สามารถนำมาอภิปรายผลร่วมกับกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแนวคำถามทั้งหมดได้ผ่านการตรวจสอบและผ่านการแก้ไขจากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว

สมุดและเทปสำหรับบันทึกข้อมูล เป็นเครื่องมือสำหรับการจดและบันทึกข้อมูล จากประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ทุกๆคำถามอย่างละเอียด ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะมีการนัดหมายล่วงหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนในเรื่องของช่วงเวลาและสถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับเก็บข้อมูล เพราะการสังเกตบางสิ่งผู้ศึกษา ไม่ต้องไปสอบถามจากบุคคลที่ควรศึกษา สามารถที่จะมองและสังเกต และจับมาประมวลเป็นประเด็นคำตอบนั้นได้ ซึ่งเป็นการย่นระยะเวลาสำหรับผู้วิจัย

## 2.4 ความไว้วางใจในคุณภาพของการออกแบบการวิจัย (Trustworthiness)

### 2.4.1 การตรวจสอบความตรง (Validity)

ความตรง ในการวิจัยเชิงคุณภาพ หมายถึง ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ในการตีความ (Interpretation) (Silverman, 2013: 285) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความแม่นยำ (Accuracy) ในการประเมินสิ่งที่ต้องการค้นหา (Creswell, 2007: 206) ความตรงมีวิธีการตรวจสอบได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้วิจัยที่ต้องการตรวจวัด (Cohen, Louis, Manion, and Morrison, 2007: 133) งานวิจัยนี้สามารถเข้าถึงความตรงได้โดยการตรวจวัดเครื่องมือในการสัมภาษณ์ และคัดเลือกอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความตรงตามคำแนะนำของ Yin (2014: 45-49) และ Cohen, Manion, and Morrison (2007: 133-164) ประกอบด้วย

ความตรงเชิงมโนทัศน์ (Construct Validity) เป็นการกำหนดการวัดเชิงปฏิบัติการ (Operational measures) ที่ถูกต้องสำหรับมโนคติ (Concept) ที่ศึกษา (Yin, 2014: 46) ทำโดยตรวจสอบจากแหล่งของเหตุการณ์หลายชั้น (Multiple sources of evidence) เช่น การทบทวนวรรณกรรมทั้งแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจและลำดับเหตุการณ์เกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์อย่างเฉพาะเจาะจง แล้วนำมาลำดับเหตุการณ์ (Establish chain of evidence) และคัดเลือกเจาะจง ไปที่บริษัทอาหารแปรรูปที่มีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Yin, 2014: 47)

ความตรงภายใน (Internal Validity) เป็นความถูกต้องของการตีความจากชุดข้อมูลที่ทำการศึกษา (Cohen, Manion, and Morrison, 2007: 135) ความตรงภายในนี้มุ่งการอธิบาย (Explanatory) หรือศึกษาความเป็นเหตุเป็นผล (Causal Study) ของข้อค้นพบเท่านั้น ไม่เหมาะจะกับ

กับการพรรณนา (Descriptive) หรือการศึกษาแบบค้นหา (Exploratory Study) ทำโดยการจับกลุ่มของข้อมูล (Pattern-Matching) ตามกรอบแนวคิด ทำการสร้างคำอธิบายข้อค้นพบ (Explanation-Building) เรียงลำดับเหตุการณ์ (Time-Series Analysis) และ ใช้แบบจำลองตรรกะ (Logic Model) (Yin, 1994: 35; Yin, 2014: 47-48)

ความตรงภายนอก (External Validity) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดีความว่า เป็นความสามารถในการเปรียบเทียบและถ่ายโอน (Comparability and Transferability) (Lincoln and Guba 1985; Eisenhart and Howe, 1992: 647, quoted in Cohen, Manion, and Morrison, 2007: 137) เป็นความสามารถในการนำไปใช้กล่าวอ้างเชิงวิเคราะห์ (Analytical Generalization) ทำโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และศึกษาในตรรกะเดียวกัน แต่หลายๆกรณี (Yin, 2014: 48)

ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล และรองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกรวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการตรวจและแก้ไขข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อหลีกเลี่ยงคำถามซ้ำและกำกวม

ความตรงส่วนเปลือกหน้า (Face Validity) ตรวจสอบหลังจากแก้ไขข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ แล้วทำการทดลองสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot Interview) กับบริษัทอาหารแปรรูป จำนวน 1 บริษัท เพื่อนำข้อคำถามมาปรับให้เหมาะสมเกี่ยวกับการใช้คำรูปแบบ และความคมชัดของข้อคำถาม

#### 2.4.2 การตรวจสอบความเที่ยง/ความเชื่อมั่น/ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

Silverman (2013: 302) นิยามความน่าเชื่อถือ (Reliability) ในการวิจัยเชิงคุณภาพไว้ว่า เป็นองศาของความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้ผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันจากการใช้กลุ่มตัวอย่างเดียวกันแต่ใช้ผู้สังเกตการณ์ที่แตกต่างกัน หรือผู้สังเกตคนเดียวกันแต่ใช้หลายวิธีการในการเก็บข้อมูล การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการตามข้อเสนอแนะของ Silverman (2013: 298-301) ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีการ ได้แก่ การได้มาซึ่งชนิดของข้อมูลที่แตกต่างกันในการเข้าถึงปัญหาการวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรมอย่างเข้มข้น การจดบันทึกรายละเอียดของข้อมูลภาคสนาม การใช้เครื่องบันทึกเสียงที่มีคุณภาพดีในการบันทึกเสียง การถอด

เทปบันทึกเสียงทุกถ้อยคำโดยปราศจากแต่งเติมความคิดของผู้วิจัย (Low-inference description) การเข้ารหัสที่มีประสิทธิภาพ และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการบันทึกและการวิเคราะห์ข้อมูล (Creswell, 2007: 209-210) หลังจากที่ทำการถอดเทปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้ส่งสำเนาหลักฐานการสัมภาษณ์กลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้เป็นภาพสะท้อนที่ถูกต้องของการสัมภาษณ์ และใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทีละคนไปจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ไม่มี ความแตกต่างกันหรือเกิดการ อิ่มตัวของข้อมูล (Flick, 2007: 37-45)

สรุป ความไว้วางใจในคุณภาพของการวิจัยเชิงคุณภาพได้จากการตรวจสอบความตรงและความน่าเชื่อถือ ส่งผลให้ได้แนวทางในการสัมภาษณ์ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะผู้เชี่ยวชาญ การทดสอบนาร่อง และการทบทวนวรรณกรรมอย่างระมัดระวัง ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปความไว้วางใจในคุณภาพของการวิจัยศึกษาเฉพาะกรณี

ชื่อการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ	ช่วงเวลาของการตรวจสอบ
ความตรงเชิง โครงสร้าง (Construct Validity)	ใช้แหล่งข้อมูลหลายเหตุการณ์ ลำดับเหตุการณ์ ทบทวนผลของกรณีศึกษาฉบับ ร่างโดยผู้ให้ข้อมูล	ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการประมวลผล (Composition)
ความตรงภายใน (Internal Validity)	จัดกลุ่มของข้อมูลตามกรอบ แนวคิด (Pattern- Matching) สร้างคำอธิบายข้อค้นพบ (Explanation- Building) เรียงลำดับเหตุการณ์ (Time- Series Analysis)	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
ความตรงภายนอก (External Validity)	ใช้ทฤษฎีในการศึกษากรณีเดียวๆ ใช้ตรรกะของการทำซ้ำจาก การศึกษาหลายๆกรณี	ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย
ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)	ใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยและ เรื่องที่ศึกษา	ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย

ตารางที่ 9 สรุปความไว้วางใจในคุณภาพของการวิจัยศึกษาเฉพาะกรณี (ต่อ)

ชื่อการตรวจสอบ	วิธีการตรวจสอบ	ช่วงเวลาของการตรวจสอบ
ความตรงส่วนเปลือกหน้า (Face Validity)	ทดลองสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง	ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย
ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	ใช้เกณฑ์วิธี (Protocol) ของกรณีศึกษา	ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล

## 2.5 การวิเคราะห์และตีความข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกระบวนการของความพยายามในการนำเสนอความรู้ลึกของผู้ให้ข้อมูลออกมา เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการสอดประสาน การลด การประเมิน และการตีความในสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ให้แก่ผู้วิจัย เกณฑ์ในการประเมินนั้นต้องประกอบไปด้วยความกว้างและความลึก (Richness and Thickness) ของข้อมูลที่รวบรวมไว้ในรายงานอย่างละเอียดโดยการอธิบายถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและเหตุผลของปรากฏการณ์นั้น (Merriman, 1998: 56)

ข้อมูลที่ถูกรวบรวมเพื่อการวิเคราะห์นี้ ประกอบด้วย 1) การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ 2) ข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์แยกรูปแบบจากคำพูดและและเรื่องราวที่สร้างจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ตามข้อเสนอแนะของ Creswell (2003: 190-195) และ Creswell (2007: 147-174) ดังนี้

2.5.1 จัดการข้อมูล (Data managing) จัดการรวบรวม (Organize) และเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โดยการถอดเทปบันทึกเสียง จัดไฟล์ข้อมูลที่มาจากหลายๆแหล่ง

2.5.2 อ่านบันทึก (Reading memoing) อ่านข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ระบุนวลีหรือประโยคที่สำคัญซึ่งเป็นที่ตรงกับประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล กำหนดรูปแบบการออกรหัส (Form initial codes) เพื่อกำกับข้อมูล

2.5.3 อธิบาย (Describing) เริ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการของการออกรหัส (Coding) กำหนดความหมายและจัดกลุ่มข้อมูล แยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นที่ศึกษาและกรอบแนวคิด

2.5.4 การแยกประเภท (Classifying) ใช้กระบวนการออกรหัสในการผลิตคุณลักษณะ (Description) ของประเด็นการวิจัย และแยกประเภท (Categorized) หรือแก่นเรื่อง (Theme) เพื่อการวิเคราะห์ คุณลักษณะในที่นี้ ประกอบด้วยรายละเอียดที่อยู่รายรอบข้อมูล เป็นเรื่องเกี่ยวกับ คน สถานที่ หรือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนแก่นเรื่องเป็นสิ่งที่ปรากฏในฐานะข้อค้นพบหลักของการศึกษาเชิงคุณภาพและถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้หัวข้อที่แยกออกมาจากข้อค้นพบของการศึกษาโดยแสดงออกได้หลายมุมมองจากแต่ละบุคคลและสนับสนุนแก่นเรื่องโดยการใส่คำพูดของผู้ให้ข้อมูล

2.5.5 การตีความ (Interpreting) เป็นวิธีการขั้นสูงในการทำให้คุณลักษณะและแก่นเรื่องนั้นสามารถเป็นตัวแทนของการเล่าเรื่องในเชิงคุณภาพได้ โดยการใช้บทความเรื่องเล่าเป็นสื่อของข้อค้นพบจากการวิเคราะห์

2.5.6 แสดงผล (Representing, Visualizing) บูรณาการผลลัพธ์ในภาพเชิงลึกของกรณีศึกษา แสดงให้เห็นบทเรียนที่ได้จากการศึกษานี้ สรุปและเรียบเรียงผลการศึกษา

### ขั้นตอนที่ 3 บูรณาการกระบวนการทัศน์ปฏิฐานนิยมกับกระบวนการทัศน์ทางเลือก

นำผลการศึกษาที่ได้จากกระบวนการทัศน์ทางเลือกในขั้นตอนที่ 2 มาอธิบายและสนับสนุนผลทดสอบทางสถิติที่ได้จากกระบวนการทัศน์ปฏิฐานนิยมในขั้นตอนที่ 1 ตามประเด็นหัวข้อหรือแก่นเรื่องที่ศึกษาวิจัย อภิปราย และสรุปผลการศึกษาร่วมกัน

### ข้อพิจารณาทางจริยธรรม อคติ และการเปิดเผยข้อมูล (Ethical Considerations, Researcher Bias, and Anonymity)

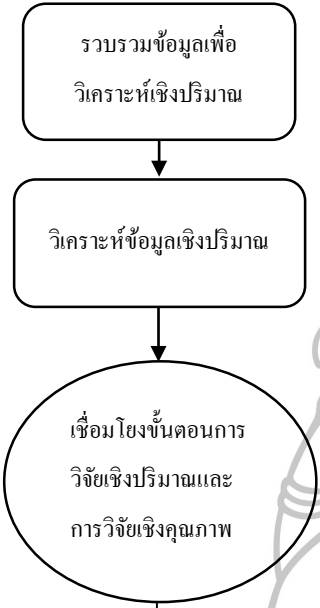
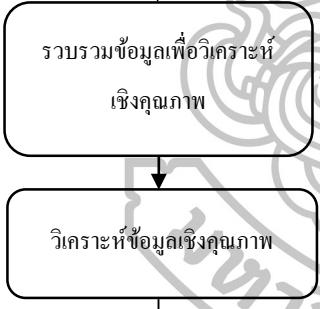

ประเด็นด้านจริยธรรมสามารถเกิดขึ้นได้ในการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ และต้องได้รับการคำนึงถึง โดยเฉพาะในการวิจัยเชิงคุณภาพเนื่องจากข้อมูลที่ได้รับในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมาจากความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยจึงเป็นเพียงผู้นำเสนอเหตุการณ์ในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลด้วยอคติน้อยที่สุด ผู้วิจัยจึงต้องให้ความเคารพในสิทธิ ความจำเป็น คุณค่า และความปรารถนาของผู้ให้ข้อมูล (Creswell, 2003: 200) ดังนั้นการดูแลและให้ความหมายที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด เพื่อที่จะไม่ตีความข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลไปในทางที่นอกเหนือจากความตั้งใจของผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยคำนึงถึงข้อควรพิจารณาทางจริยธรรมตามแนวทางของ Creswell (2003: 201-202) และ Easterby-Smith, Thorpe, and Paul (2012: 65-97) กล่าวคือ ให้ความสำคัญระมัดระวังในการรักษาความลับของข้อมูล การป้องกันข้อมูล และการไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ส่งผลการวิจัยตามคำขอให้แก่ผู้ให้ข้อมูล เพื่อแสดงถึงความตั้งใจของผู้วิจัยในการรักษาความถูกต้อง โปร่งใสของการวิจัย ในการวิจัยนี้ได้มีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล ไม่มีการดูหมิ่นหรือการทดสอบใดๆที่เป็นอันตรายทั้งต่อร่างกายและจิตใจ ทุกคำสัมภาษณ์ได้รับการบันทึกและส่งสำเนาทึบการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล

ในด้านการคำนึงถึงผลกระทบจากการมีอคติของผู้วิจัย จะเห็นว่าผู้วิจัยนั้นมีอิทธิพลเป็นอย่างมากในขั้นตอนการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตาม Strauss and Corbin (1998: 97) ตั้งเกตุว่า โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วเป็นไปไม่ได้ที่นักวิจัยเชิงคุณภาพจะเป็นอิสระจากอคติ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องยอมรับโอกาสจากอคตินั้น และผู้วิจัยต้องมุ่งมั่นที่จะใช้ขั้นตอนที่จำเป็นในการป้องกันอคติในขณะรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยพยายามอย่างยิ่งในการปราศจากอคติ (Value-free) ในขณะสัมภาษณ์ ไม่พบความคลาดเคลื่อน ใดๆ (Error) ใดๆในเทคนิคการตรวจสอบและไม่มี ความเชื่อใดๆมาก่อนที่อาจจะเกิดขึ้น (Miles and Huberman, 1984: 233-234) ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ให้ข้อมูลในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

#### สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

สรุปกระบวนการทำการวิจัยแบบการอธิบายตามกาลเวลา โดยปรับปรุงจาก Ivankova, Creswell, and Stick (2006: 16) แสดงดังภาพที่ 9

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผลของการดำเนินงาน
<p>ขั้นตอนที่ 1 กระบวนการขั้นพื้นฐาน</p> <p>นิยาม</p> 	<p>วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย</p> <p>สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>สำรวจทางไปรษณีย์ <math>n = 1,378</math></p> <p>สถิติวิเคราะห์ ได้แก่</p> <p>สถิติพื้นฐาน</p> <p>การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)</p> <p>การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM)</p> <p>พัฒนาแนวคำถามจากกรอบแนวคิดทางการวิจัยและผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก</p> <p>เจาะจงเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากผลงานด้านการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์</p>	<p>กรอบแนวคิดการวิจัย</p> <p>แบบสอบถาม</p> <p>ข้อมูลเชิงตัวเลข</p> <p>สถิติเชิงบรรยาย</p> <p>แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก</p> <p>กรณีศึกษาจำนวน 6 บริษัท</p>
<p>ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการขั้นทางเลือก</p> 	<p>สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารบริษัท</p> <p>ออกรหัสและจัดกลุ่มข้อมูล</p> <p>พรรณนาข้อมูล</p> <p>วิเคราะห์ข้อมูล</p>	<p>ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ผลการสัมภาษณ์</p> <p>ภาพจำลองจากการวิเคราะห์ศึกษา</p> <p>จัดกลุ่มความเหมือนและความต่างของข้อมูล</p>
<p>ขั้นตอนที่ 3 บูรณาการกระบวนการขั้นพื้นฐานนิยามกับกระบวนการขั้นทางเลือก</p> 	<p>นำผลที่ดีความได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ</p>	<p>ผลการอภิปราย</p> <p>ข้อบ่งชี้</p> <p>การวิจัยในอนาคต</p>

ภาพที่ 9 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับการแสวงหาความรู้ด้วยการทำวิจัยแบบการอธิบายตามกาลเวลา (The Explanatory Sequential Design) (Creswell and Clark, 2001: 71) มีกระบวนการดังต่อไปนี้

#### 1. กระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม และเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 9 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 10 ผลการตรวจสอบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่นำมาศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ตอนที่ 11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย กับขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

## 2. กระบวนทัศน์ทางเลือก

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ ได้แก่

2.1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์กับการประยุกต์ใช้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ในด้านต่างๆ

2.3 ปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงาน

2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

2.5 อิทธิพลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.6 อิทธิพลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.7 อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.8 อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะผสมผสานวิธี แบบการอธิบายตามกาลเวลา มีดังต่อไปนี้

### กระบวนการค้นพบหลักฐานนิยม

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	167	62.3
1.2 หญิง	101	37.7
รวม	268	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	22	8.2
2.2 30-40 ปี	113	42.2
2.3 41-50 ปี	66	24.6
2.4 มากกว่า 50 ปี	67	25.0
รวม	268	100.00

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	7.5
3.2 ปริญญาตรี	152	56.7
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	96	35.8
รวม	268	100.00
4. ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	33	12.3
4.2 5-10 ปี	74	27.6
4.3 มากกว่า 10 ปี	161	60.1
รวม	268	100.00
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
5.1 กรรมการผู้จัดการ	66	24.6
5.2 หัวหน้าผู้จัดการ	20	7.5
5.3 ประธานกรรมการบริหาร	11	4.1
5.4 อื่นๆ	171	63.8
รวม	268	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 10 พบว่า ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 268 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นชาย 167 คน (ร้อยละ 62.3) เป็นหญิง 101 คน (ร้อยละ 37.7) อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 113 คน (ร้อยละ 42.2) รองลงมาคืออายุมากกว่า 50 ปี 67 คน (ร้อยละ 25.0) และ อายุ 41 - 50 ปี 66 คน (ร้อยละ 24.6) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี 152 คน (ร้อยละ 57.6) รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี 96 คน (ร้อยละ 35.8) มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมากกว่า 10 ปี 161 คน (ร้อยละ 60.1) รองลงมาคือ 5-10 ปี 74 คน (ร้อยละ 27.6) ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่นๆ เช่น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต 171 คน (ร้อยละ 63.8)

รองลงมาคือ กรรมการผู้จัดการ 66 คน (ร้อยละ 24.6) หุ่นส่วนผู้จัดการ 20 คน (ร้อยละ 7.5) และ ประธานกรรมการบริหาร 11 คน (ร้อยละ 4.1)

## 2. ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยประกอบด้วย รูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน และกิจการเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
1. รูปแบบการประกอบธุรกิจ		
1.1 ห้างหุ้นส่วน	6	2.2
1.2 บริษัทจำกัด	236	88.1
1.3 บริษัทมหาชนจำกัด	25	9.3
รวม	268	100.00
2. ขนาดของกิจการ		
2.1 ธุรกิจขนาดเล็ก	49	18.3
2.2 ธุรกิจขนาดกลาง	141	52.6
2.3 ธุรกิจขนาดใหญ่	78	29.1
รวม	268	100.00
3. จำนวนพนักงาน		
3.1 น้อยกว่า 51 คน	48	17.9
3.2 51-200 คน	106	39.6
3.3 มากกว่า 200 คน	114	42.5
รวม	268	100.00

ตารางที่ 11 ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	28	10.4
4.2 5-10 ปี	48	17.9
4.3 มากกว่า 10 ปี	192	71.6
รวม	268	100.00

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 11 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยส่วนใหญ่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจในลักษณะบริษัทจำกัด 236 ราย (ร้อยละ 88.1) รองลงมาคือ บริษัทมหาชนจำกัด 25 ราย (ร้อยละ 9.3) ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลาง 141 ราย (ร้อยละ 52.6) รองลงมาคือ ธุรกิจขนาดใหญ่ 78 ราย (ร้อยละ 29.1) จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 200 คน 114 ราย (ร้อยละ 42.5) รองลงมาคือ 51-200 คน 106 ราย (ร้อยละ 39.6) มีระยะเวลาในการดำเนินงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี 192 ราย (ร้อยละ 71.6) รองลงมาคือ 5-10 ปี 48 ราย (ร้อยละ 17.9)

**3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวางแผนวาระทางสังคม และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

**3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

แสดงผลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ดังตารางที่ 12 และ ภาคผนวก ค (ตารางที่ 59 ตารางที่ 60 ตารางที่ 61 และ ตารางที่ 62)

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย

การวางแผนวาระทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>1. การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ</b>	<b>3.75</b>	<b>0.71</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.34</b>	<b>มาก</b>
1.1 กิจการให้ความสำคัญกับประโยชน์ทั้งต่อ บริษัทและสังคมโดยมีการกำหนดขอบเขตงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็นการเฉพาะ	3.73	0.90	-0.97	2.78	มาก
1.2 กิจการบรรจุนโยบายความรับผิดชอบต่อ สังคมเข้าไปในทุกกระบวนการของการ ดำเนินงานของกิจการ	3.71	0.83	-0.04	-0.67	มาก
1.3 กิจการได้กำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคม ตามประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการ	3.80	0.79	-0.17	-0.47	มาก
1.4 กิจการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่มาจาก ความต้องการจำเป็นของชุมชน และสังคม โดยตรง	3.77	0.86	-0.29	-0.34	มาก
<b>2. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร</b>	<b>3.56</b>	<b>0.77</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.34</b>	<b>มาก</b>
2.1 กิจการมีความพร้อมในการจัดหาทรัพยากร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อใช้ในการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	3.74	0.85	-0.04	-0.76	มาก
2.2 กิจการมีแผนงบประมาณงานด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ	3.45	0.94	0.06	-0.51	มาก
2.3 กิจการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมเป็นไปตามแผนงาน	3.63	0.89	-0.36	0.02	มาก
2.4 กิจการมีการติดตาม ประเมินผล ทั้งก่อน และหลังทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดสรร ทรัพยากร	3.37	0.90	-0.21	0.00	ปานกลาง

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

การวางแผนวาระทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร</b>	<b>3.86</b>	<b>0.76</b>	<b>-0.39</b>	<b>-0.29</b>	<b>มาก</b>
3.1 ผู้บริหารกิจการให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น	3.88	0.84	-0.50	-0.21	มาก
3.2 ผู้บริหารกิจการส่งเสริมให้มีการริเริ่มและพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน	3.86	0.84	-0.46	-0.05	มาก
3.3 ผู้บริหารกิจการให้การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงาน โดยการให้กำลังใจและสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และเกิดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่	3.86	0.80	-0.24	-0.48	มาก
3.4 ผู้บริหารกิจการทำตนเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัท เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น และสังคมอยู่เสมอ	3.84	0.92	-0.42	-0.27	มาก



ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

การวางแผนวาระทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>4. การสร้างการรับรู้</b>	<b>3.47</b>	<b>0.77</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.08</b>	<b>มาก</b>
4.1 กิจการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาว	3.84	0.88	-0.42	-0.19	มาก
4.2 กิจการเลือกใช้สื่อ ระบบและเทคนิควิธีการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยง่าย	3.35	0.89	0.09	-0.28	ปานกลาง
4.3 กิจการคำนึงถึงความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม	3.53	0.82	-0.08	-0.51	มาก
4.4 กิจการมีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง	3.15	1.04	-0.13	-0.31	ปานกลาง
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.68</b>	<b>-0.06</b>	<b>-0.40</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 12 พบว่าการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การสนับสนุนจากผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.76) การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.71) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.77) การสร้างการรับรู้ ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.77) โดยภาพรวมมีค่าความเบ้ เท่ากับ -0.06 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.40 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแบบ โค้งเบ้ซ้าย (Negatively Skewed) และมีค่าความโด่งแบบแบนราบ (Platykurtic)

### 3.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด (หจก.) บริษัทจำกัด (บจก.) และบริษัทมหาชนจำกัด (บมจ.) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

การวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยรูปแบบการประกอบธุรกิจ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	หจก.	บจก.	บมจ.	ระหว่างกลุ่ม	3	2.09	.70	1.54	.205
				ภายในกลุ่ม	264	119.78	.45		
	3.84	3.63	3.83	รวม	267	121.87	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 13 พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมที่ไม่แตกต่างกัน

### 3.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็ก (เล็ก) ธุรกิจขนาดกลาง (กลาง) และธุรกิจขนาดใหญ่ (ใหญ่) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

การวางแผน วาระทาง สังคมของ อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยขนาดของ กิจการ			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ระหว่าง กลุ่ม					
				ภายในกลุ่ม	265	111.30	.42	12.58	.000*
	3.40	3.59	3.95	รวม	267	121.87	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 14 พบว่า ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe) ผลปรากฏว่าธุรกิจขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจเล็กอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมสูงกว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ  
โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามขนาดของกิจการ		MD	SE	sig
ธุรกิจขนาดเล็ก ( $\bar{X}$ = 3.40)	ธุรกิจขนาดกลาง	-.19064	.10747	.209
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.55043*	.11814	.000
ธุรกิจขนาดกลาง ( $\bar{X}$ = 3.59)	ธุรกิจขนาดเล็ก	.19064	.10747	.209
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.35979*	.09145	.001
ธุรกิจขนาดใหญ่ ( $\bar{X}$ = 3.95)	ธุรกิจขนาดเล็ก	.55043*	.11814	.000
	ธุรกิจขนาดกลาง	.35979*	.09145	.001

\* p-value < .05

### 3.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน ได้แก่ น้อยกว่า 51 คน 51  
ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความ  
แปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

การวางแผน วาระทาง สังคมของ อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงาน			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 51	51-200	> 200	ระหว่าง กลุ่ม					
	3.42	3.57	3.83	ภายใน กลุ่ม	265	115.03	.43	7.88	.000*
				รวม	267	121.87	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 16 พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลปรากฏว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน แตกต่างจากจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน อย่างมีนัยสำคัญ โดยอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมสูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน ไม่แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน  
 โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามจำนวนพนักงาน		MD	SE	sig
< 51 คน ( $\bar{X}$ = 3.42)	51-200	-.15170	.11462	.418
	>200	-.40906*	.11336	.002
51-200 คน ( $\bar{X}$ = 3.57)	< 51	.15170	.11462	.418
	>200	-.25735*	.08890	.016
> 200 คน ( $\bar{X}$ = 3.83)	< 51	.40906*	.11336	.002
	51-200	.25735*	.08890	.016

\* p-value < .05

**3.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม  
 ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน**

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
 อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้แก่ น้อยกว่า  
 5 ปี 5 ถึง 10 ปี และ มากกว่า 10 ปี โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความ  
 แปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) แสดงดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

การวางแผน วาระทาง สังคมของ อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยระยะเวลาใน การดำเนินงาน			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 5	5-10	> 10	ระหว่าง กลุ่ม	2	.11	.06	.119	.888
				ภายในกลุ่ม	265	121.76	.50		
	3.60	3.68	3.67	รวม	267	121.87	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 18 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อระดับการวางแผนวาระทางสังคม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

**4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แสดงผลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ดังตารางที่ 19 และภาคผนวก ก (ตารางที่ 63 ตารางที่ 64 ตารางที่ 65 และตารางที่ 66)

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>1. การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.61</b>	<b>-0.31</b>	<b>-0.67</b>	<b>มาก</b>
1.1 กิจกรรมมีแผนงานด้านการพัฒนาคุณภาพ ผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมในระยะยาว	3.82	0.90	-0.51	0.02	มาก
1.2 กิจกรรมมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมออก สู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.98	-0.41	-0.23	มาก
1.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการ คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของลูกค้าเป็นสำคัญ	4.35	0.68	-0.58	-0.75	มากที่สุด
1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการ คำนึงถึงความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม	4.32	0.68	-0.51	-0.79	มากที่สุด
1.5 กิจกรรมให้ความสำคัญในการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างเคร่งครัด	4.43	0.70	-0.91	-0.17	มากที่สุด
<b>2. ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.58</b>	<b>-0.21</b>	<b>-0.90</b>	<b>มาก</b>
2.1 กิจกรรมให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมใน การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ	4.33	0.60	-0.31	-0.65	มากที่สุด
2.2 กิจกรรมส่งเสริมให้มีการควบคุมและป้องกัน ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัท อัน จะก่อให้เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม	4.34	0.67	-0.51	-0.74	มากที่สุด
2.3 กิจกรรมปรับปรุงแนวทางและแก้ไขปัญหา ในการดำเนินงานและกระบวนการผลิตที่อาจ ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	4.36	0.69	-0.62	-0.75	มากที่สุด



ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
2.4 กิจการให้ความสำคัญกับการนำวัสดุ อุปกรณ์ และปัจจัยการผลิตอื่นๆ นำกลับมาใช้ ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	0.75	-0.38	-0.76	มาก
2.5 กิจการได้พัฒนาการใช้พลังงานทางเลือก ในกระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.98	-0.29	-0.02	มาก
2.6 กิจการให้ความสำคัญกับการกำจัดของเสีย ที่เกิดจากการผลิตที่อาจส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม	4.31	0.67	-0.55	-0.39	มากที่สุด
2.7 กิจการเคร่งครัดเกี่ยวกับกระบวนการ กระจายสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การจราจรและมลภาวะทางอากาศ	3.93	0.91	-0.64	0.09	มาก
<b>3. การผสานประโยชน์ชุมชน</b>	<b>4.09</b>	<b>0.67</b>	<b>-0.29</b>	<b>-0.59</b>	<b>มาก</b>
3.1 กิจการบริจาคเงินรายได้จากการ ประกอบการเพื่อช่วยเหลือชุมชนและสังคม	3.79	0.95	-0.46	-0.11	มาก
3.2 กิจการมีการสนับสนุนการศึกษาให้แก่ นักเรียนผู้ยากจน หรือส่งเสริมการสร้างอาชีพ ให้แก่ชุมชน	3.64	1.01	-0.42	-0.41	มาก
3.3 กิจการมีการจ้างแรงงานในชุมชนที่อยู่ ใกล้เคียงกับสถานที่ตั้งทำการของกิจการ	4.37	0.71	-0.80	-0.14	มากที่สุด
3.4 กิจการยอมรับนับถือในด้านอำนาจ อธิปไตย ที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน ทรัพย์สินทางปัญญาของคนพื้นถิ่น กลุ่มชาติพันธุ์ หรือชุมชนที่กิจการมีสถานที่ตั้งทำการอยู่ เพื่อการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี	4.29	0.68	-0.65	0.16	มากที่สุด

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
3.5 กิจกรรมมีการระวังเกี่ยวกับการมุ่งเน้นในการดำเนินงานที่ไม่เป็นการเพิ่มความขัดแย้งกับชุมชน	4.34	0.69	-0.57	-0.77	มากที่สุด
<b>4. ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.80</b>	<b>-0.20</b>	<b>-0.59</b>	<b>มาก</b>
4.1 กิจกรรมให้ความร่วมมือ สนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส	3.84	0.82	-0.24	-0.53	มาก
4.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	3.82	0.85	-0.25	-0.60	มาก
4.3 กิจกรรมร่วมมือ สนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดจากสังคมและชุมชน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสังคม	3.81	0.88	-0.20	-0.76	มาก
4.4 กิจกรรมสนับสนุนกลุ่มคนหรือองค์กรด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การยอมรับ และช่วยลดแรงกดดันหรือข้อจำกัดจากสังคม และชุมชน	3.81	0.93	-0.43	-0.26	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.57</b>	<b>-0.13</b>	<b>-0.68</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 19 พบว่า ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.61)

ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.58) การประสานประโยชน์ชุมชน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.67) และ ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.08) โดยภาพรวมมีค่าความเบ้ เท่ากับ -0.13 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.68 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแบบ โคนิ่งเบ้ซ้ายและมีค่าความโด่งแบบแบนราบ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัด (หจก.) บริษัทจำกัด (บจก.) และบริษัทมหาชนจำกัด (บมจ.) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ศักยภาพการจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ยรูปแบบการประกอบธุรกิจ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	หจก.	บจก.	บมจ.	ระหว่างกลุ่ม	3	.85	.28	.866	.459
4.07	4.04	4.07	ภายในกลุ่ม	264	86.50	.33			
			รวม	267	87.35	-			

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 20 พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกัน

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็ก (เล็ก) ธุรกิจขนาดกลาง (กลาง) และธุรกิจขนาดใหญ่ (ใหญ่) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

ศักยภาพการจัดการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ยขนาดของกิจการ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ระหว่างกลุ่ม					
				ภายในกลุ่ม	265	83.02	.31	6.91	.001*
	3.86	4.01	4.05	รวม	267	87.35	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 21 พบว่า ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe) ผลปรากฏว่าธุรกิจขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจเล็กอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สูงกว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์นี้แสดงดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามขนาดของกิจการ		MD	SE	sig
ธุรกิจขนาดเล็ก ( $\bar{X}$ = 3.86)	ธุรกิจขนาดกลาง	-.15495	.09282	.250
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.36505*	.10203	.002
ธุรกิจขนาดกลาง ( $\bar{X}$ = 4.01)	ธุรกิจขนาดเล็ก	-.15495	.09282	.250
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.36505*	.07898	.030
ธุรกิจขนาดใหญ่ ( $\bar{X}$ = 4.05)	ธุรกิจขนาดเล็ก	.36505*	.10203	.002
	ธุรกิจขนาดกลาง	.21010*	.07898	.030

\* p-value < .05

**4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน**

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวน

พนักงาน ได้แก่ น้อยกว่า 51 คน 51 ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ศักยภาพการจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงาน			แหล่งของ ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 51	51-200	> 200	ระหว่าง กลุ่ม					
	3.91	3.97	4.18	ภายใน กลุ่ม	265	83.89	.32	5.46	.005*
				รวม	267	87.35	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 23 พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ผลปรากฏว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน แตกต่างจากจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน อย่างมีนัยสำคัญ โดยอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 2000 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหาร

แปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน ไม่แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามจำนวนพนักงาน		MD	SE	sig
< 51 คน ( $\bar{X}$ = 3.91)	51-200	-.06267	.09789	.815
	>200	-.26844*	.09681	.023
51-200 คน ( $\bar{X}$ = 3.97)	< 51	.06267	.09789	.815
	>200	-.20577*	.07592	.027
> 200 คน ( $\bar{X}$ = 4.18)	< 51	.26844*	.09681	.023
	51-200	.20577*	.07592	.027

\* p-value < .05

**4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน**

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้แก่ น้อยกว่า 51 คน 51 ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ศักยภาพการจัดการ	ค่าเฉลี่ยระยะเวลาในการดำเนินงาน			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 5	5-10	> 10	ระหว่างกลุ่ม					
ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์				ภายในกลุ่ม	265	87.27	.323	.11	.895
	4.09	4.03	4.04	รวม	267	87.34	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 25 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

5.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแสดงผลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ดังตารางที่ 26 และภาคผนวก ค (ตารางที่ 68 ตารางที่ 68 และตารางที่ 69)



ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>1. ภาพลักษณ์องค์กร</b>	<b>3.68</b>	<b>0.48</b>	<b>-0.43</b>	<b>-0.84</b>	<b>มาก</b>
1.1 ลูกค้ำมองภาพกิจการของท่านว่าเป็นกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.76	0.55	-0.36	0.23	มาก
1.2 การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการมีอัตลักษณ์ในสายตาของสาธารณะชน	3.64	0.56	-0.50	-0.13	มาก
1.3 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการสามารถสร้างการรับรู้ให้แก่ชุมชนได้เป็นอย่างดี	3.64	0.58	-0.31	-0.16	มาก
<b>2. ชื่อเสียงองค์กร</b>	<b>3.70</b>	<b>0.81</b>	<b>0.04</b>	<b>-0.71</b>	<b>มาก</b>
2.1 เมื่อมีการกล่าวถึงธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการของท่านจะเป็นบริษัทหนึ่งที่ลูกค้าและประชาชนคำนึงถึง และให้ความสำคัญตลอดมา	3.70	0.88	-0.01	-0.81	มาก
2.2 เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มีนวัตกรรมในการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการของท่านจะเป็นกิจการหนึ่งที่ลูกค้าและประชาชนคำนึงถึงเป็นลำดับแรกๆ	3.62	0.88	0.09	-0.80	มาก
2.3 เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน กิจการของท่านจะเป็นกิจการหนึ่งที่ลูกค้าและประชาชนจำนวนมากคำนึงถึง	3.77	0.82	-0.03	-0.73	มาก

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
<b>3. ความน่าเชื่อถือขององค์กร</b>	<b>3.84</b>	<b>0.74</b>	<b>-0.19</b>	<b>-0.27</b>	<b>มาก</b>
3.1 เมื่อมีการกล่าวถึงธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ต่อ หน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมของท่านจะเป็น กิจกรรมหนึ่งที่ลูกค้าและประชาชนคำนึงถึง	4.03	0.78	-0.38	-0.46	มาก
3.2 เมื่อกล่าวถึงกิจการที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญในความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมของ ท่านมักได้รับการยอมรับจากสาธารณะชน	3.74	0.84	-0.17	-0.58	มาก
3.3 การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม ของกิจการมักเป็นที่สนใจของชุมชน สังคม และ องค์กรต่างๆอยู่เสมอ	3.75	0.88	-0.42	-0.13	มาก
<b>โดยรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.62</b>	<b>-0.15</b>	<b>-0.69</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 26 พบว่า คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. =  
0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหา  
น้อย ดังนี้คือ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.74) ชื่อเสียงองค์กร ( $\bar{X} = 3.70$ ,  
S.D. = 0.81) ภาพลักษณ์องค์กร ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.48) โดยภาพรวมมีค่าความเบ้ เท่ากับ -0.15  
และค่าความโด่งเท่ากับ -0.69 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแบบ โค้งเบ้ซ้ายและมี  
ค่าความโด่งแบบแบนราบ

### 5.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง  
ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ได้แก่  
ห้างหุ้นส่วนจำกัด (หจก.) บริษัทจำกัด (บจก.) และบริษัทมหาชนจำกัด (บมจ.) โดยใช้วิธีการ

ทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยรูปแบบการประกอบธุรกิจ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	หจก.	บจก.	บมจ.	ระหว่างกลุ่ม	3	1.05	.35	.92	.43
				ภายในกลุ่ม	264	100.66	.38		
	3.87	3.72	3.88	รวม	267	101.71	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 27 พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ที่ไม่แตกต่างกัน

**5.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ**

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็ก (เล็ก) ธุรกิจขนาดกลาง (กลาง) และธุรกิจขนาดใหญ่ (ใหญ่) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	ค่าเฉลี่ยขนาดของกิจการ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	ระหว่างกลุ่ม	2	4.93	2.45	6.75	.001*
3.60	3.67	3.94	ภายในกลุ่ม	265	96.78	.37			
			รวม	267	101.71	-			

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 28 พบว่า ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลปรากฏว่าธุรกิจขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างจากธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจเล็กอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้สูงกว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ  
โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามขนาดของกิจการ		MD	SE	sig
ธุรกิจขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.60$ )	ธุรกิจขนาดกลาง	-.06822	.10022	.793
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.34412*	.11016	.008
ธุรกิจขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.67$ )	ธุรกิจขนาดเล็ก	.06822	.10022	.793
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.27590*	.08528	.006
ธุรกิจขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.94$ )	ธุรกิจขนาดเล็ก	.34412*	.11016	.008
	ธุรกิจขนาดกลาง	.27590*	.08528	.006

\* p-value < .05

#### 5.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง  
ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน ได้แก่ น้อยกว่า  
51 คน 51 ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้	ค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงาน			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 51	51-200	> 200						
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย				ระหว่างกลุ่ม	2	5.63	2.82	7.77	.001*
	3.65	3.60	3.90	ภายในกลุ่ม	265	96.08	.36		
				รวม	267	101.71	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 30 พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลปรากฏว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน แตกต่างจากจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน อย่างมีนัยสำคัญ โดยอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้สูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน ไม่แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นรายกลุ่ม จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดย  
วิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามจำนวนพนักงาน		MD	SE	sig
< 51 คน ( $\bar{X}$ = 3.65)	51-200	.05088	.10476	.889
	>200	-.25597*	.10360	.049
51-200 คน ( $\bar{X}$ = 3.60)	< 51	-.05088	.10476	.889
	>200	-.30685*	.08125	.001
> 200 คน ( $\bar{X}$ = 3.90)	< 51	.25597*	.10360	.049
	51-200	.30685*	.08125	.001

\* p-value < .05

5.5 ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง  
ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้อง  
ไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้แก่  
น้อยกว่า 51 คน 51 ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการ  
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้	ค่าเฉลี่ยระยะเวลาในการดำเนินงาน			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 5	5-10	> 10	ระหว่างกลุ่ม	2	.06	.03	.07	.93
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย	3.78	3.75	3.73	ภายในกลุ่ม	265	101.65	.34		
				รวม	267	101.71	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 32 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**6. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานและการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

**6.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แสดงผลด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อ ดังตารางที่ 33 และภาคผนวก ก (ตารางที่ 70)



ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	Skew	Kur	ระดับ
1. กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.62	0.81	0.09	-0.58	มาก
2. กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง	3.58	0.85	0.17	-0.68	มาก
3. กิจการมียอดขายเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง	3.54	0.84	0.17	-0.61	มาก
4. ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี	3.68	0.80	0.15	-0.68	มาก
โดยรวม	<b>3.60</b>	<b>0.73</b>	<b>0.37</b>	<b>-0.65</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 33 พบว่า ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.80) กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.81) กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.85) และ กิจการมียอดขายเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.84) โดยภาพรวมมีค่าความเบ้ เท่ากับ 0.37 และค่าความโด่งเท่ากับ -0.65 แสดงว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรแบบโค้งเบ้ขวาและมีค่าความโด่งแบบแบนราบ

## 6.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ได้แก่ ห้าง

หุ้นส่วนจำกัด (หจก.) บริษัทจำกัด (บจก.) และบริษัทมหาชนจำกัด (บมจ.) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ

ผลการดำเนินงานของ	ค่าเฉลี่ยรูปแบบการประกอบธุรกิจ			แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	หจก.	บจก.	บมจ.	ระหว่างกลุ่ม					
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย				ระหว่างกลุ่ม	3	3.48	1.16	2.21	.09
	4.29	3.58	3.65	ภายในกลุ่ม	264	138.20	.52		
				รวม	267	141.68	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 34 พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน

### 6.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ ได้แก่ ธุรกิจขนาดเล็ก (เล็ก) ธุรกิจขนาดกลาง (กลาง) และธุรกิจขนาดใหญ่ (ใหญ่) โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

ผลการดำเนินงาน ของ	ค่าเฉลี่ยขนาดของ กิจการ			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	เล็ก	กลาง	ใหญ่						
อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย				ระหว่าง กลุ่ม	2	4.20	2.10	4.04	.019*
				ภายในกลุ่ม	265	137.48	.52		
	3.45	3.55	3.79	รวม	267	141.68	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 35 พบว่า ขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลปรากฏว่าธุรกิจขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างจากธุรกิจธุรกิจเล็กอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหาร  
แปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามขนาดของกิจการ โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามขนาดของกิจการ		MD	SE	sig
ธุรกิจขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.45$ )	ธุรกิจขนาดกลาง	-.10421	.11945	.684
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.33948*	.13130	.037
ธุรกิจขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.55$ )	ธุรกิจขนาดเล็ก	.10421	.11945	.684
	ธุรกิจขนาดใหญ่	-.23527	.10164	.070
ธุรกิจขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.79$ )	ธุรกิจขนาดเล็ก	.33948*	.13130	.037
	ธุรกิจขนาดกลาง	.23527	.10164	.070

\* p-value < .05

#### 6.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน ได้แก่ น้อยกว่า 51 คน 51  
ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์ความ  
แปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามจำนวนพนักงาน

ผลการดำเนินงาน ของ	ค่าเฉลี่ยจำนวนพนักงาน			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	< 51	51-200	> 200						
อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย				ระหว่าง กลุ่ม	2	3.40	1.70	3.26	.040*
				ภายใน กลุ่ม	265	138.28	.52		
	3.48	3.52	3.73	รวม	267	141.68	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 37 พบว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน 3 ขนาด มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ ผลปรากฏว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหาร  
แปรรูปในประเทศไทย เป็นรายคู่ จำแนกตามจำนวนพนักงาน โดยวิธีการของเซฟเฟ

ค่าเฉลี่ยตามจำนวนพนักงาน		MD	SE	sig
< 51 คน ( $\bar{X}$ = 3.48)	51-200	-.03970	.12567	.951
	>200	-.25329	.12429	.127
51-200 คน ( $\bar{X}$ = 3.52)	< 51	.03970	.12567	.951
	>200	-.21359	.09747	.093
> 200 คน ( $\bar{X}$ = 3.73)	< 51	.25329	.12429	.127
	51-200	.21359	.09747	.093

\* p-value < .05

6.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน ได้แก่ น้อยกว่า  
51 คน 51 ถึง 200 คน และ มากกว่า 200 คน โดยใช้วิธีการทดสอบค่าเอฟ (F-test) จากการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) แสดงดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม  
อาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน ของ	ค่าเฉลี่ยระยะเวลาใน การดำเนินงาน			แหล่งของ ความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	sig
	อุตสาหกรรม อาหารแปรรูปใน ประเทศไทย	< 5	5-10	> 10	ระหว่าง กลุ่ม	2	.04	.02	.04
3.63		3.62	3.60	ภายในกลุ่ม	265	141.64	.53		
				รวม	267	141.64	-		

\* p-value < .05

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามตารางที่ 39 พบว่า อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 7. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปร

### 7.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกต

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) มีค่าระหว่าง 0 ถึง  $\pm 1$  เป็นขั้นตอนก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางในสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ แสดงดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของศักยภาพการจัดการความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

	SSF	RAE	PC	PSC	VES	CSS	SNC	CI	CR	CC	ES	BP1	BP2	BP3	BP4
$\bar{X}$	3.752	3.607	3.346	4.116	3.513	4.333	3.820	3.677	3.695	3.845	3.860	3.616	3.582	3.537	3.675
S.D.	0.715	0.796	0.814	0.610	0.483	0.623	0.802	0.480	0.810	0.740	0.760	0.811	0.846	0.841	0.795
SSF	[.849]														
RAE	.774**	[.823]													
PC	.642**	.641**	[.756]												
PSC	.541**	.531**	.521**	[.743]											
VES	.557**	.532**	.463**	.730**	[.771]										
CSS	.502**	.463**	.381**	.557**	.679**	[.688]									
SNC	.585**	.570**	.525**	.568**	.614**	.556**	[.806]								
CI	.604**	.558**	.531**	.495**	.546**	.517**	.577**	[.784]							
CR	.575**	.557**	.573**	.587**	.602**	.528**	.663**	.683**	[.903]						
CC	.672**	.642**	.604**	.586**	.607**	.565**	.665**	.675**	.817**	[.908]					
ES	.748**	.720**	.644**	.616**	.605**	.505**	.614**	.615**	.577**	.671**	[.875]				
BP1	.457**	.516**	.416**	.347**	.408**	.343**	.474**	.443**	.511**	.518**	.414**	[.763]			
BP2	.401**	.476**	.406**	.422**	.464**	.376**	.467**	.437**	.510**	.490**	.421**	.737**	[.875]		
BP3	.418**	.483**	.461**	.469**	.495**	.412**	.507**	.503**	.537**	.545**	.445**	.700**	.817**	[.931]	
BP4	.431**	.500**	.457**	.517**	.505**	.411**	.517**	.417**	.548**	.559**	.470**	.590**	.683**	.727**	[.798]

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าใน [ ] คือค่ารากที่สองของค่าความผันแปรที่สังเกตเฉลี่ย ( $\sqrt{AVE}$ )

จากตารางที่ 40 การทดสอบความตรงเชิงจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย พบว่า ค่ารากที่สองของค่าความผันแปรที่สังเกต ( $\sqrt{AVE}$ ) มีค่าระหว่าง .688 ถึง .931 ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใน โครงสร้างเดียวกัน จึงถือว่า ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้นี้มีความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) (Hair, Jr et al., 2010: 710)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ( $P < .01$ ) โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .343 ถึง .817 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านภาวะร่วมพหุ (Multicollinearity) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด มีสองคู่ความสัมพันธ์คือ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความน่าเชื่อถือ (CC) กับตัวแปรชื่อเสียงองค์กร (CR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเท่ากับ .817 และค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกิจการมีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง (BP3) กับ กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง (BP2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย



เท่ากับ .817 รองลงมาคือตัวแปรประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) และตัวแปรการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (SSF) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเท่ากับ .774 ตัวแปรกิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง (BP2) กับตัวแปร กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (BP1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเท่ากับ .737 ตัวแปรประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (VES) และตัวแปรการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (PSC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเท่ากับ .730 ตัวแปรผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี (BP4) กับ กิจการมีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง (BP3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายเท่ากับ .727 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากกว่า .7 อาจมีผลต่อภาวะพหุร่วม (Hair, Jr. et al., 2010: 204; Meyers, Gamst, and Guarino, 2013: 364) จึงทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling) และค่า Barlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้ คือ .942 ซึ่งมีความมากกว่า .5 และค่า Barlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 3129.556, df = 105, Sig = .000$ ) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะพหุร่วมจึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ต่อไป (Hair, Jr. et al., 2010: 104)

## 7.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเคราะห์สร้าง

การทดสอบสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเคราะห์สร้างเพื่อเป็นการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย โดยยืนยันว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองมาตรวัด (Measurement Model) และแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) แสดงดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเคราะห์สร้างของกลยุทธ์ความ  
รับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

	CSI	CSC	EIV	BP	FS	FA	Reward
$\bar{X}$	3.641	3.946	3.739	3.603	2.110	2.610	1.580
S.D.	0.677	0.530	0.617	0.728	0.681	0.669	0.495
CSI	1.000						
CSC	.722**	1.000					
EIV	.749**	.767**	1.000				
BP	.578**	.601**	.631**	1.000			
FS	.293**	.205**	.203**	.166**	1.000		
FA	.016	-.024	-.024	-.016	.322**	1.000	

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 41 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเคราะห์สร้างทุกคู่มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $p = .01$  จึงสรุปได้ว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองมาตรฐาน และแบบจำลองสมการโครงสร้าง ตามสมมติฐานดังนี้ สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ( $r = .767, p < .01$ ) สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (BP) ( $r = .601, p < .01$ ) สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) และผลการดำเนินงาน ( $r = .631, p < .01$ ) สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนวาระทางสังคม (CSI) และศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ( $r = .722, p < .01$ ) สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนวาระทางสังคม และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ( $r = .749, p < .01$ )

## 8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

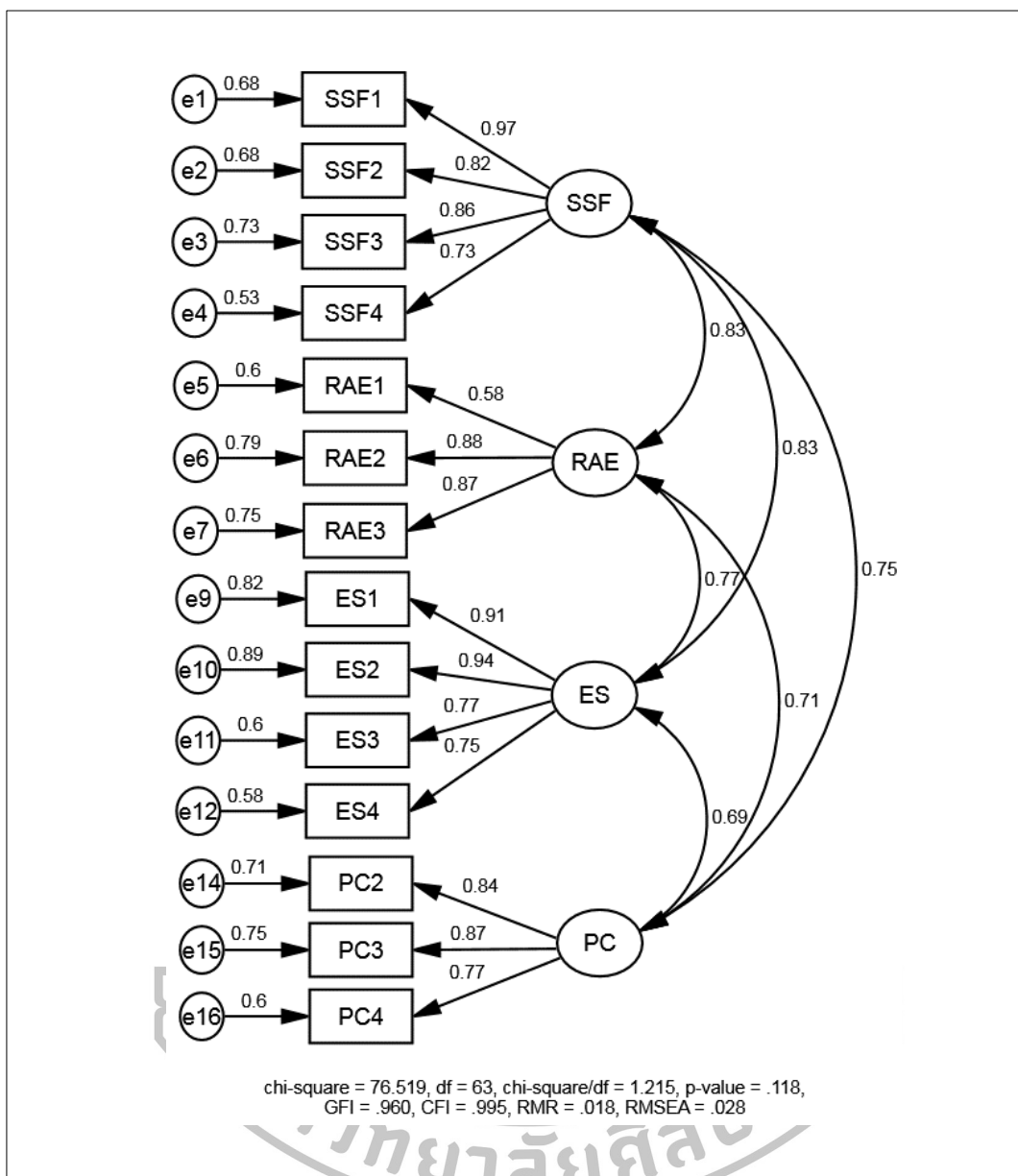
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

### 8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่หนึ่ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่หนึ่งเพื่อวิเคราะห์มาตรวัด ตัวแปร ได้แก่ 1) การวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วย การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (SSF) ประสิทธิภาพการจัดการสรรทรัพยากร (RAE) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (ES) การสร้างการรับรู้ (PC) 2) ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม (PSC) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (VES) การประสานประโยชน์ชุมชน (CSS) ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (SNC) 3) คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ประกอบด้วย ภาวะพลัดถิ่น (CI) ชื่อเสียง (CR) ความน่าเชื่อถือ (CC) และ 4) ผลการดำเนินงาน (BP) โดยการคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Standard Regression Weight) ค่าความผันแปรที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted; AVE) และค่าความน่าเชื่อถือของโครงสร้าง (Construct Reliability; CR) ของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละรายการ เพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือของมาตรวัด ดังนี้

#### การวางแผนวาระทางสังคม

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่ของการวางแผนวาระทางสังคมจนได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์พบว่า ตัวแปรการสร้างการรับรู้ข้อที่ 1 (PC1) มีน้ำหนักองค์ประกอบที่ไม่เหมาะสม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า 0.4 ขึ้นไป (Hair, Jr. et al. 2010: 117) (ภาคผนวก ค ภาพที่ 16 และ ตารางที่ 72) จึงทำการตัดตัวแปรนี้ออกไป แล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นที่หนึ่งอีกครั้ง ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังภาพที่ 10 และ ตารางที่ 42



ภาพที่ 10 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงขึ้นชั้นของการวางแผนวาระทางสังคม

ตารางที่ 42 ค่าความน่าเชื่อถือของการวางแผนวาระทางสังคม

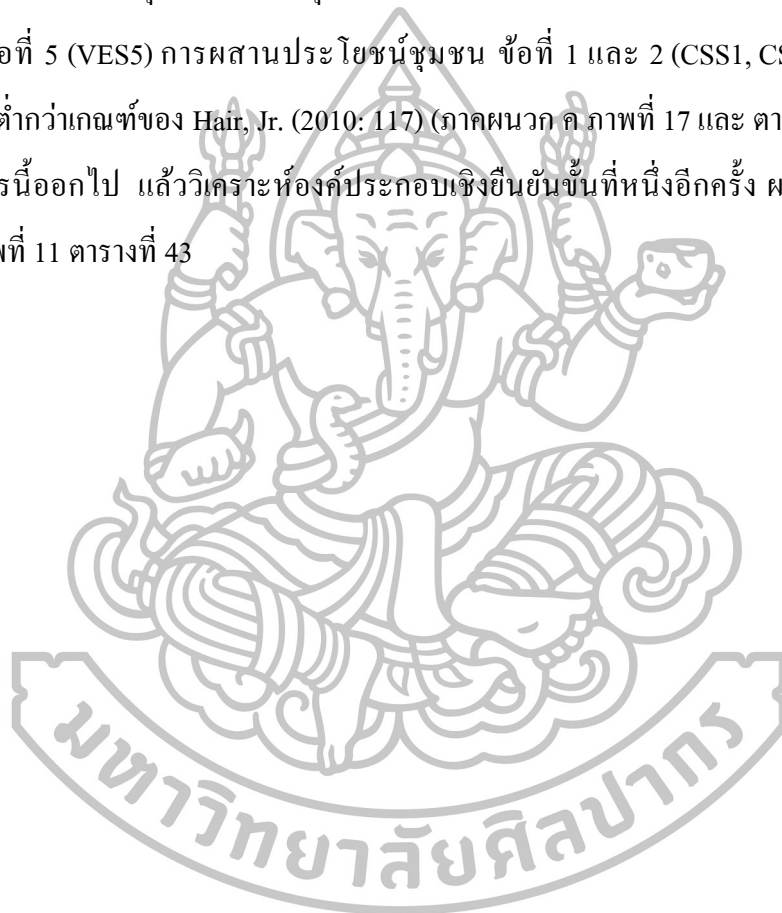
ตัวแปร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความน่าเชื่อถือ (CR)
SSF	SSF1	0.952	0.710	0.990
	SSF2	0.823		
	SSF3	0.852		
	SSF4	0.728		
RAE	RAE1	0.570	0.717	0.986
	RAE2	0.890		
	RAE3	0.868		
ES	ES1	0.908	0.809	0.99
	ES2	0.944		
	ES3	0.647		
	ES4	0.513		
PC	PC2	0.845	0.668	0.984
	PC3	0.866		
	PC4	0.773		

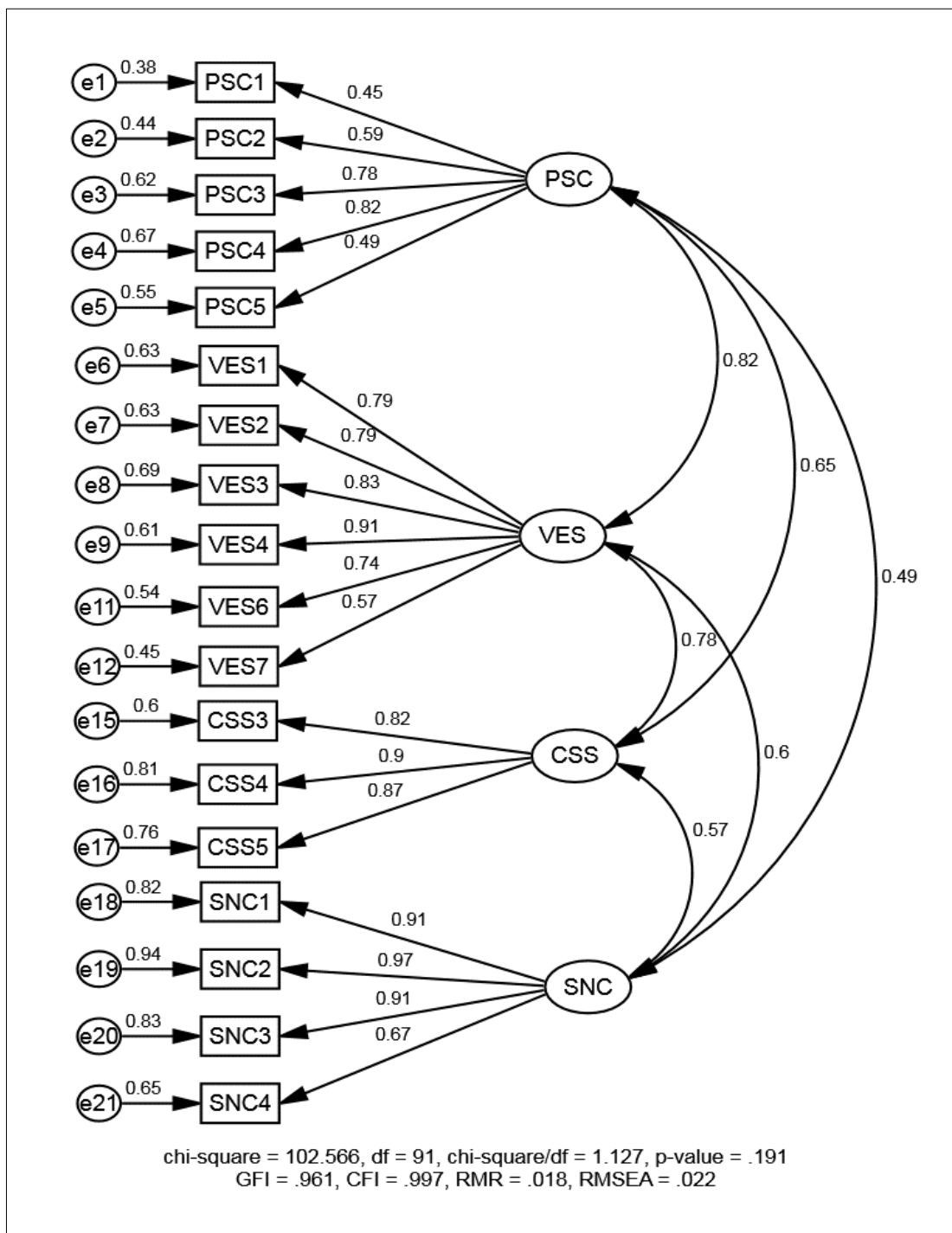
จากภาพที่ 10 และตารางที่ 42 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการวางแผนวาระทางสังคมอยู่ระหว่าง 0.570 ถึง 0.952 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (SSF) อยู่ระหว่าง 0.728 ถึง 0.952 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) อยู่ระหว่าง 0.570 ถึง 0.890 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ES) อยู่ระหว่าง 0.513 ถึง 0.944 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการสร้างการรับรู้ (PC) อยู่ระหว่าง 0.773 ถึง 0.866 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010: 117) และพบว่า ค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.668 ถึง 0.809 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.5) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสี่รายการ

สามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างการรับรู้ มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

### ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นต้นของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์จนได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม ข้อที่ 5 (VES5) การผสานประโยชน์ชุมชน ข้อที่ 1 และ 2 (CSS1, CSS2) มีน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ของ Hair, Jr. (2010: 117) (ภาคผนวก ค ภาพที่ 17 และ ตารางที่ 73) จึงทำการตัดตัวแปรนี้ออกไป แล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นต้นที่หนึ่งอีกครั้ง ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังภาพที่ 11 ตารางที่ 43





ภาพที่ 11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม  
 เริงกลยุทธ์

ตารางที่ 43 ค่าความน่าเชื่อถือของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

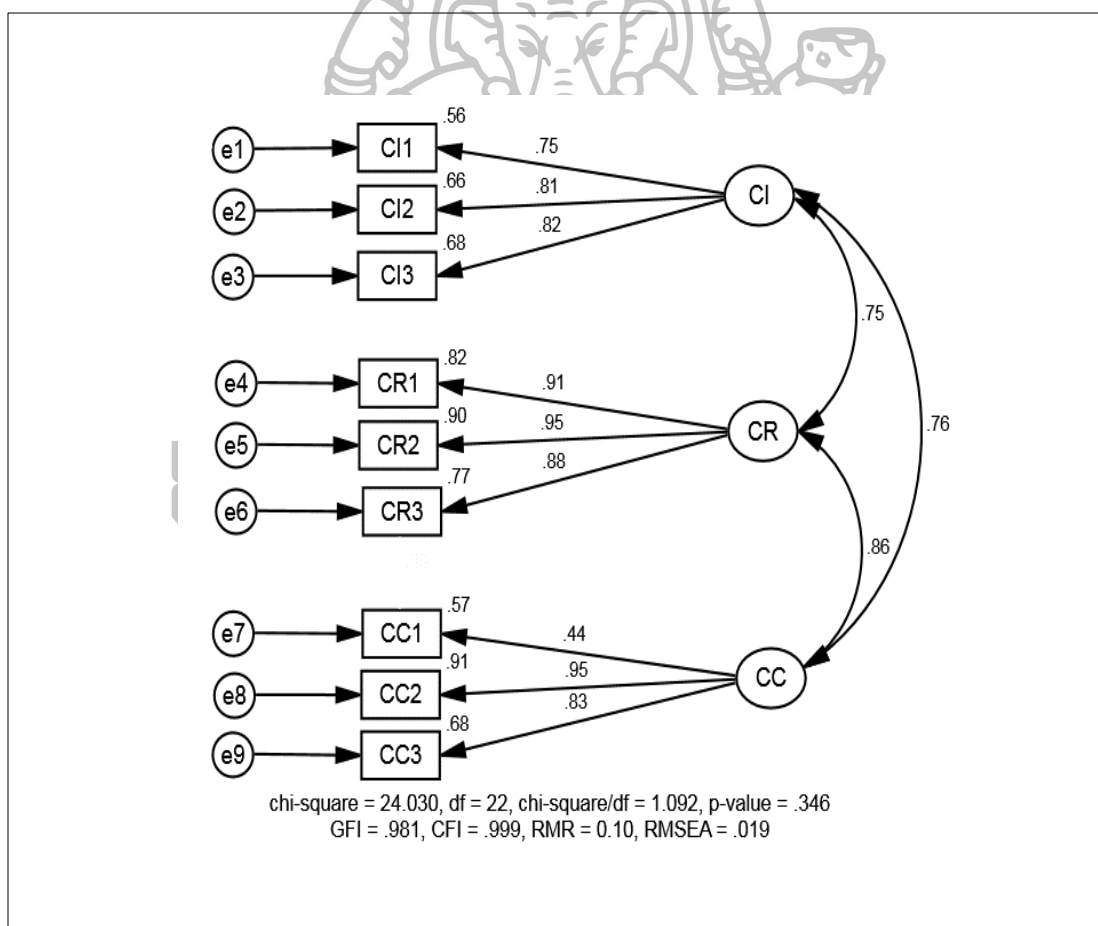
ตัวแปร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความน่าเชื่อถือ (CR)
PSC	PCS1	0.446	0.645	0.984
	PCS2	0.593		
	PCS3	0.785		
	PCS4	0.818		
VES	PCS5	0.495	0.608	0.994
	VES1	0.793		
	VES2	0.791		
	VES3	0.833		
	VES4	0.907		
	VES6	0.738		
CSS	VES7	0.575	0.749	0.993
	CSS3	0.819		
	CSS4	0.902		
SNC	CSS5	0.873	0.872	0.995
	SNC1	0.905		
	SNC2	0.972		
	SNC3	0.911		
	SNC4	0.667		

จากภาพที่ 11 และ ตารางที่ 43 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อยู่ระหว่าง 0.446 ถึง 0.972 ค่าน้ำหนักของตัวแปรการสร้างสรรคผลิิตภัณฑ์สังคม (PSC) อยู่ระหว่าง 0.446 ถึง 0.818 ค่าน้ำหนักของตัวแปรประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (VES) อยู่ระหว่าง 0.575 ถึง 0.907 ค่าน้ำหนักของตัวแปรการประสานประโยชน์ชุมชน (CSS) อยู่ระหว่าง 0.819 ถึง 0.902 ค่าน้ำหนักของตัวแปรความร่วมมือกับ



เครือข่ายทางสังคม (SNC) อยู่ระหว่าง 0.667 ถึง 0.972 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมควรมากกว่า 0.4 ขึ้นไป (Hair, Jr. et al., 2010: 117) เมื่อพิจารณาค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.645 ถึง 0.872 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสี่รายการ สามารถสรุปได้ว่าการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างการรับรู้ มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

### คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้



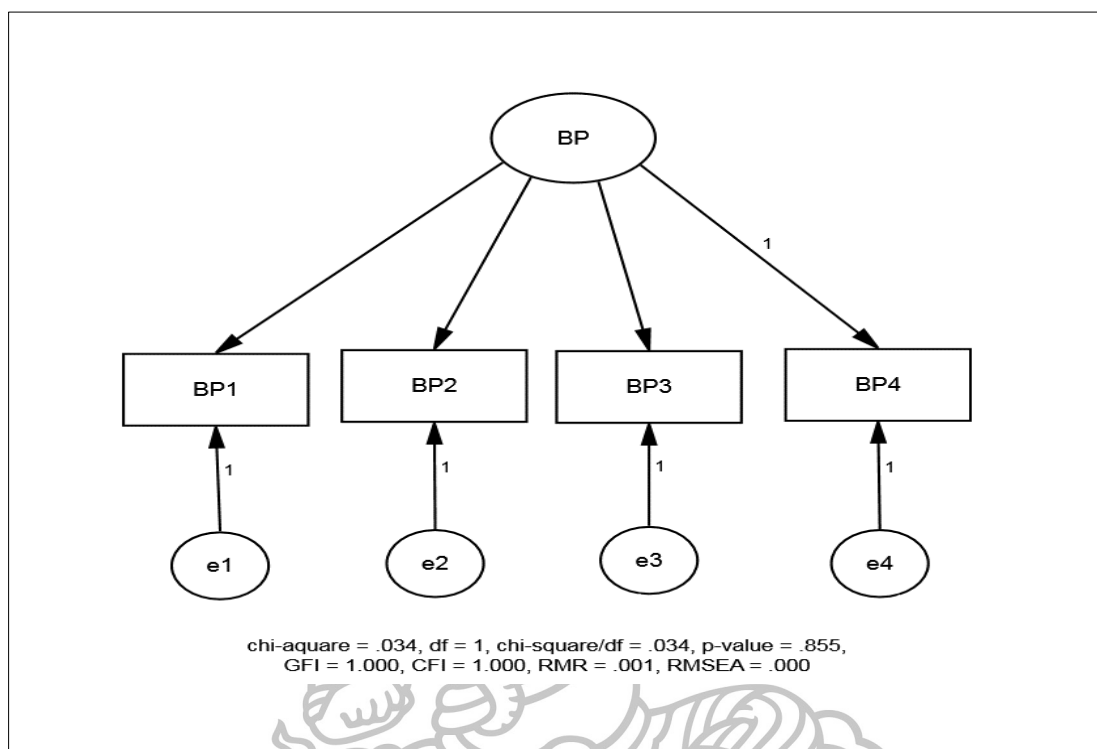
ภาพที่ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

ตารางที่ 44 ค่าความน่าเชื่อถือของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

ตัวแปร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความน่าเชื่อถือ (CR)
CI	CI1	0.751	0.635	0.992
	CI2	0.814		
	CI3	0.823		
CR	CR1	0.908	0.833	0.994
	CR2	0.951		
	CR3	0.877		
CC	CC1	0.440	0.595	0.986
	CC2	0.954		
	CC3	0.826		

จากภาพที่ 12 และ ตารางที่ 44 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ อยู่ระหว่าง 0.440 ถึง 0.954 ค่าน้ำหนักของตัวแปรภาพลักษณ์ (CI) อยู่ระหว่าง 0.751 ถึง 0.823 ค่าน้ำหนักของตัวแปรชื่อเสียง (CR) อยู่ระหว่าง 0.877 ถึง 0.951 ค่าน้ำหนักของตัวแปรความน่าเชื่อถือ (CC) อยู่ระหว่าง 0.440 ถึง 0.954 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 ขึ้นไป) (Hair, Jr. et al., 2010: 120) เมื่อพิจารณาค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.595 ถึง 0.833 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสามรายการ สามารถสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กร มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

## ผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 45 ค่าความน่าเชื่อถือของผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความน่าเชื่อถือ (CR)
BP	BP1	0.738	0.703	0.986
	BP2	0.881		
	BP3	0.927		
	BP4	0.795		

จากภาพที่ 13 และ ตารางที่ 45 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรผลการดำเนินงาน อยู่ระหว่าง 0.738 ถึง 0.927 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสม (ค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมากกว่า 0.4 ขึ้นไป) (Hair, Jr. et al., 2010: 120) เมื่อพิจารณาค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ขององค์ประกอบมีค่า 0.703 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปร สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบภายในของผลการดำเนินงานทั้งสี่รายการ มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

### 8.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่สอง

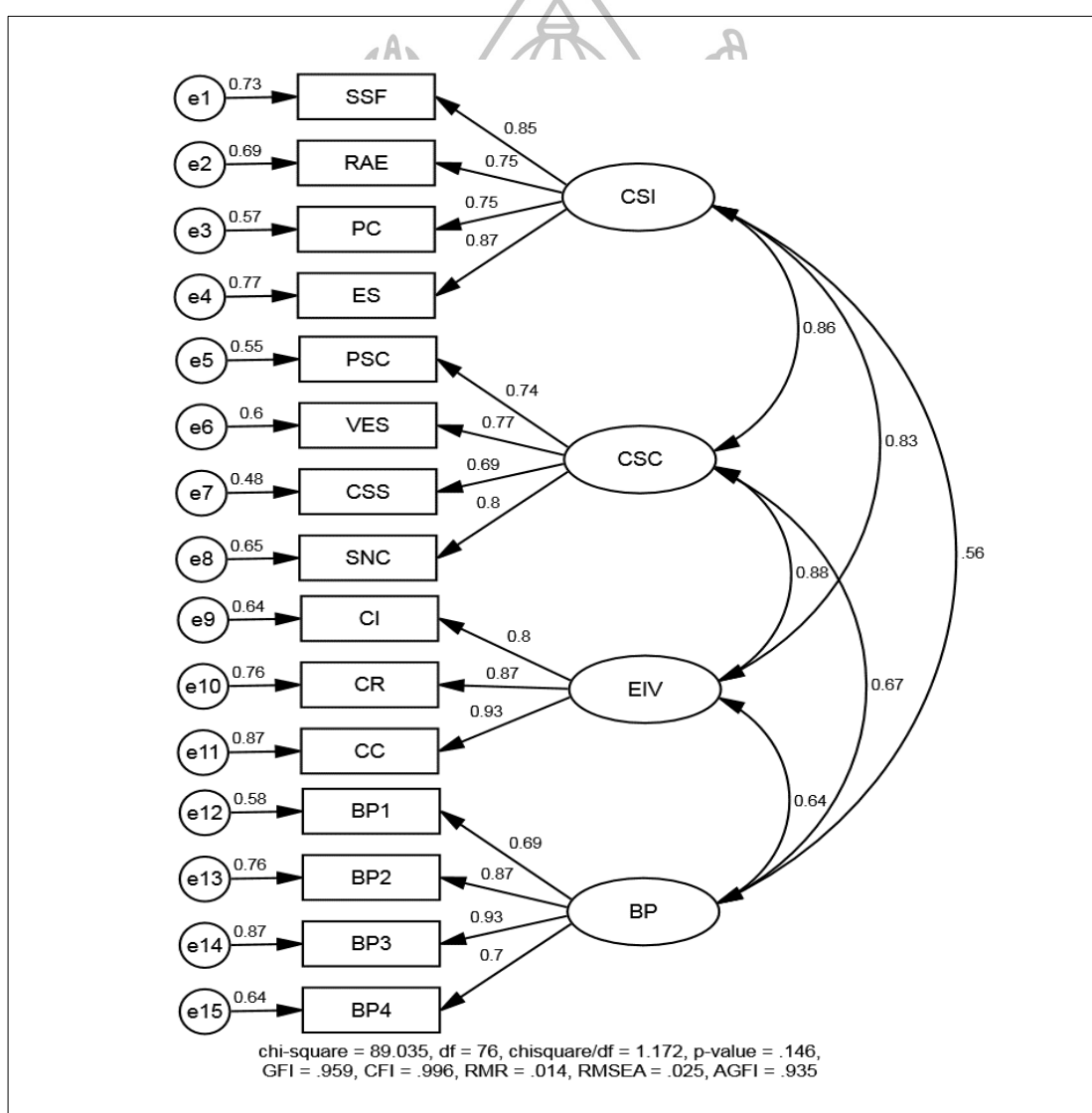
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่หนึ่ง พบว่าตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง จึงนำข้อมูลของตัวแปรสังเกตแต่ละรายการไปหาค่าเฉลี่ยแล้วทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่สองด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมของแบบจำลองมาตรวัดตัวแปร แล้วนำเสนอค่าสถิติเพื่อประเมินแบบจำลอง ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ ค่าองศาอิสระ ค่าไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ ค่า p-value ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) และดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (AGFI)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่สองของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าไค-สแควร์ที่มีค่า  $P = .000$  ซึ่งต่ำกว่าค่าเกณฑ์ในการพิจารณา แบบจำลององค์ประกอบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จึงไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์หลังการปรับแบบจำลอง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 46 และภาพที่ 14

ตารางที่ 46 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของแบบจำลองมาตรวัดตัวแปรก่อนและหลังปรับ

แบบจำลอง

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p-value	GFI	CFI	RMR	RMSEA	AGFI
ก่อน	181.373	84	2.159	.000	.917	.969	.024	.066	.881
หลัง	89.035	76	1.172	.146	.959	.996	.014	.025	.935



ภาพที่ 14 แบบจำลองมาตรวัดตัวแปรหลังปรับแบบจำลอง

จากภาพที่ 14 และ ตารางที่ 46 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการวางแผนวาระทางสังคม (CSI) อยู่ระหว่าง 0.752 ถึง 0.875 ตัวแปรศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) อยู่ระหว่าง 0.692 ถึง 0.804 ตัวแปรคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ อยู่ระหว่าง 0.803 ถึง 0.933 และตัวแปรผลการดำเนินงาน (BP) อยู่ระหว่าง 0.686 ถึง 0.932 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.4 ขึ้นไป) (Hair, Jr. et al., 2010: 120) เมื่อพิจารณาค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.568 ถึง 0.757 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสี่รายการ สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนวาระทางสังคม ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงาน มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

ตารางที่ 47 ค่าความน่าเชื่อถือของแบบจำลองมาตรวัด

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความผันแปร ที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความ น่าเชื่อถือ (CR)
CSI	SSF	0.854	0.658	0.992
	RAE	0.752		
	PC	0.755		
	ES	0.875		
CSC	PSC	0.742	0.568	0.992
	VES	0.772		
	CSS	0.692		
	SNC	0.804		
EIV	CI	0.803	0.757	0.994
	CR	0.869		
	CC	0.933		

ตารางที่ 47 ค่าความน่าเชื่อถือของแบบจำลองมาตรวัด (ต่อ)

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความผันแปร ที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความ น่าเชื่อถือ (CR)
EIV	CI	0.803	0.757	0.994
	CR	0.869		
	CC	0.933		

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้งสี่ตัวแปร ได้แก่ การวางแผนวาระทางสังคม ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงาน ทำให้ได้ค่าสถิติสำหรับประมาณค่าตัวแปร (ภาคผนวก ค ตารางที่ 73 ถึง ตารางที่ 76) และสามารถจัดทำเป็นสมการมาตรวัดได้ ดังนี้

สมการแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภายนอก เป็นสมการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ชุดสมการ ดังนี้

ชุดที่ 1 ระหว่าง CSI กับ SSF, RAE, PC และ ES

$$SSF = 0.854 \text{ CSI, Error Var} = 0.138, R^2 = 0.729, \text{ Adjusted } R^2 = 0.728 \dots\dots(1.1)$$

(0.017)

8.134\*\*\*

$$RAE = 0.752 \text{ CSI, Error Var} = 0.198, R^2 = 0.687, \text{ Adjusted } R^2 = 0.686 \dots\dots(1.2)$$

(0.022)

9.009\*\*\*

$$PC = 0.755 \text{ CSI, Error Var} = 0.285, R^2 = 0.569, \text{ Adjusted } R^2 = 0.567 \dots\dots(1.3)$$

(0.028)

10.041\*\*\*

$$ES = 0.875 \text{ CSI, Error Var} = 0.135, R^2 = 0.765, \text{ Adjusted } R^2 = 0.764 \dots\dots(1.4)$$

(0.017)

7.756\*\*\*

\*\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = 0.001$

จากสมการ 1.1 ถึง 1.4 พบว่า การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (SSF) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) การสร้างการรับรู้ (PC) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (ES) มีความสัมพันธ์ต่อการวางแผนวาระทางสังคม (CSI) ค่าความน่าเชื่อถือของการวัดตัวแปรเท่ากับ ร้อยละ 72.90, 68.70, 56.90 และ 76.50 ตามลำดับ

**สมการแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงภายใน** เป็นสมการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝงภายนอก มี 3 ชุด สมการ ดังนี้

ชุดที่ 1 ระหว่าง CSC กับ PSC, VES, CSS และ SNC

$$\text{PSC} = 0.742 \text{ CSC, Error Var} = 0.167, R^2 = 0.550, \text{ Adjusted } R^2 = 0.548 \dots\dots(1.5)$$

(0.017)

9.626\*\*\*

$$\text{VES} = 0.772 \text{ CSC, Error Var} = 0.093, R^2 = 0.596, \text{ Adjusted } R^2 = 0.594 \dots\dots(1.6)$$

(0.010)

9.630\*\*\*

$$\text{CSS} = 0.692 \text{ CSC, Error Var} = 0.202, R^2 = 0.478, \text{ Adjusted } R^2 = 0.476 \dots\dots(1.7)$$

(0.020)

10.061\*\*\*

$$\text{SNC} = 0.804 \text{ CSC, Error Var} = 0.227, R^2 = 0.646, \text{ Adjusted } R^2 = 0.645 \dots\dots(1.8)$$

(0.025)

8.908\*\*\*

\*\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = 0.001$

จากสมการ 1.5 ถึง 1.8 พบว่า การสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์สังคม (PSC) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม (VES) การประสานประโยชน์ชุมชน (CSS) ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม (SNC) มีความสัมพันธ์ต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) ค่าความน่าเชื่อถือของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 55.0, 59.60, 57, 47.80 และ 64.60 ตามลำดับ

ชุดที่ 2 ระหว่าง EIV กับ CI, CR และ CC

$$\text{CI} = 0.803 \text{ EIV, Error Var} = 0.082, R^2 = 0.645, \text{ Adjusted } R^2 = 0.644 \dots\dots(1.9)$$

(0.010)

8.527\*\*\*



$$\begin{aligned} \text{CR} &= 0.993 \text{ EIV, Error Var} = 0.160, R^2 = 0.755, \text{ Adjusted } R^2 = 0.754 \dots\dots(1.10) \\ &(0.019) \\ &8.450*** \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{CC} &= 0.869 \text{ EIV, Error Var} = 0.071, R^2 = 0.870, \text{ Adjusted } R^2 = 0.869 \dots\dots(1.11) \\ &(0.015) \\ &4.692*** \end{aligned}$$

\*\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = 0.001$

จากสมการ 1.9 ถึง 1.11 พบว่า ภาพลักษณ์องค์กร (CI) ชื่อเสียงองค์กร (CR) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (CC) มีความสัมพันธ์ต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ค่าความน่าเชื่อถือของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 64.50, 75.50 และ 87.70 ตามลำดับ

ชุดที่ 3 ระหว่าง BP กับ BP1, BP2, BP3 และ BP4

$$\begin{aligned} \text{BP1} &= 0.686 \text{ BP, Error Var} = 0.732, R^2 = 0.584, \text{ Adjusted } R^2 = 0.852 \dots\dots(1.12) \\ &(0.027) \\ &9.953*** \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BP2} &= 0.874 \text{ BP, Error Var} = 0.169, R^2 = 0.764, \text{ Adjusted } R^2 = 0.763 \dots\dots(1.13) \\ &(0.022) \\ &7.643*** \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BP3} &= 0.932 \text{ BP, Error Var} = 0.092, R^2 = 0.869, \text{ Adjusted } R^2 = 0.868 \dots\dots(1.14) \\ &(0.022) \\ &4.648*** \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BP4} &= 0.696 \text{ BP, Error Var} = 0.229, R^2 = 0.636, \text{ Adjusted } R^2 = 0.635 \dots\dots(1.15) \\ &(0.023) \\ &10.107*** \end{aligned}$$

\*\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = 0.001$

จากสมการ 1.12 ถึง 1.15 พบว่า ผลการดำเนินงานข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 4 (BP1, BP2, BP3, BP4) มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนิน โดยรวม (BP) ค่าความน่าเชื่อถือของการวัดตัวแปรเท่ากับร้อยละ 58.40, 76.40, 86.90 และ 63.60 ตามลำดับ

9. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

9.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย แสดงผลค่าดัชนีความสอดคล้อง ประกอบกับผลการพิจารณาตรวจสอบข้อมูลได้ดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ก่อนปรับแบบจำลองการวิจัย

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. p-value of $\chi^2$	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์
2. $\chi^2/df$	< 2.00	2.137	ไม่ผ่านเกณฑ์
3. CFI	> 0.90	0.969	ผ่านเกณฑ์
4. RMR	< 0.05	0.025	ผ่านเกณฑ์
5. RMSEA	< 0.05	0.065	ไม่ผ่านเกณฑ์
6. GFI	> 0.90	0.916	ผ่านเกณฑ์
7. AGFI	> 0.90	0.882	ไม่ผ่านเกณฑ์
8. CN (0.05, 0.01)	$\geq 200$	159, 174	ไม่ผ่านเกณฑ์
9. LSR	$\leq 2.58$	1.806	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 48 พบว่า แบบจำลองสมการ โครงสร้างค่าเริ่มต้นก่อนทำการปรับแบบจำลอง มีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) มีค่าเท่ากับ 181.660 และค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 76 ค่า p-value

มีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ .000 ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 2.137 ซึ่งมีความมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคือ  $< 2$  ผลการพิจารณาถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์ นอกจากนี้ยังพบค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์อีกได้แก่ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.65 (เกณฑ์  $< .05$ ) ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index; AGFI) มีค่าเท่ากับ .882 (เกณฑ์  $> .90$ ) ค่าขนาดตัวตัวอย่างวิกฤติ (CN) มีค่าเท่ากับ 159 และ 174 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ .05 ตามลำดับ (เกณฑ์  $\geq 200$ ) ส่วนค่าที่ผ่านเกณฑ์ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .916 (เกณฑ์  $> .90$ ) และค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (LSR) มีค่าเท่ากับ 1.780 (เกณฑ์  $\leq 2.58$ ) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แบบจำลองนี้มีความแตกต่างจากแบบจำลองทางทฤษฎีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือแบบจำลองที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่มีความสอดคล้องกับแบบจำลองทางทฤษฎี

## 9.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังปรับแบบจำลองการวิจัย

ถึงแม้ว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างค่าเริ่มต้นก่อนทำการปรับแบบจำลองจะไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาอย่างไรก็ตามโปรแกรมได้เสนอค่าสำหรับการปรับแบบจำลองซึ่งเป็นการปรับค่าที่มากที่สุดก่อน หลักการปรับตามข้อเสนอแนะของโปรแกรมนั้นเป็นการทำให้ค่าไค-สแควร์ ลดลง โดยการเพิ่มค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าซึ่งจะทำให้แบบจำลองมีโอกาสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556: 118) ผู้วิจัยจึงทำการปรับแบบจำลองตามข้อเสนอแนะของโปรแกรม ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับแบบจำลองการวิจัย แสดงผลค่าดัชนีความสอดคล้องประกอบกับผลการพิจารณาตรวจสอบข้อมูลได้ดังตารางที่ 49

ตารางที่ 49 ค่าสถิติความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ โครงสร้างกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย หลังปรับแบบจำลองการวิจัย

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
1. p-value of $\chi^2$	> 0.05	0.138	ผ่านเกณฑ์
2. $\chi^2/df$	< 2.00	1.179	ผ่านเกณฑ์
3. CFI	> 0.90	0.996	ผ่านเกณฑ์
4. RMR	< 0.05	0.019	ผ่านเกณฑ์
5. RMSEA	< 0.05	0.026	ผ่านเกณฑ์
6. GFI	> 0.90	0.959	ผ่านเกณฑ์
7. AGFI	> 0.90	0.935	ผ่านเกณฑ์
8. CN (0.05, 0.01)	$\geq 200$	291, 322	ผ่านเกณฑ์
9. LSR	$\leq 2.58$	1.873	ผ่านเกณฑ์

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 49 พบว่าทุกค่าสถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง หลังจากปรับแบบจำลองแล้วผ่านเกณฑ์ทางสถิติทั้งสิ้น ดังนั้น ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 84.400$ ,  $df = 75$ ,  $p\text{-value} = .138$ ) ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ต่อองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.179 ค่าดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .996 ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ .019 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .026 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) มีค่าเท่ากับ .959 ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index; AGFI) มีค่าเท่ากับ .935 และ ค่าขนาดตัวตัวอย่างวิกฤติ (CN) มีค่าเท่ากับ 291 และ 322 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 และ .05 ตามลำดับ และค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (LSR) มีค่าเท่ากับ 1.873 ดังนั้นแสดงว่าแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงดังภาพที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการ โครงสร้างของแต่ละตัวแปรหลังปรับแบบจำลอง (ภาคผนวก ค ตารางที่ 77 ถึง ตารางที่ 80) และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง ดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง

ลำดับที่	คู่ความสัมพันธ์	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R. (t-value)	p-value
1	CSI ---> CSC	0.868	0.06	10.968	***
2	CSI ---> EIV	0.342	0.130	2.907	0.004
3	CSC ---> EIV	0.602	0.184	4.797	***
4	CSC ---> BP	0.483	0.249	2.596	0.009
5	EIV ---> BP	0.236	0.164	1.319	0.187

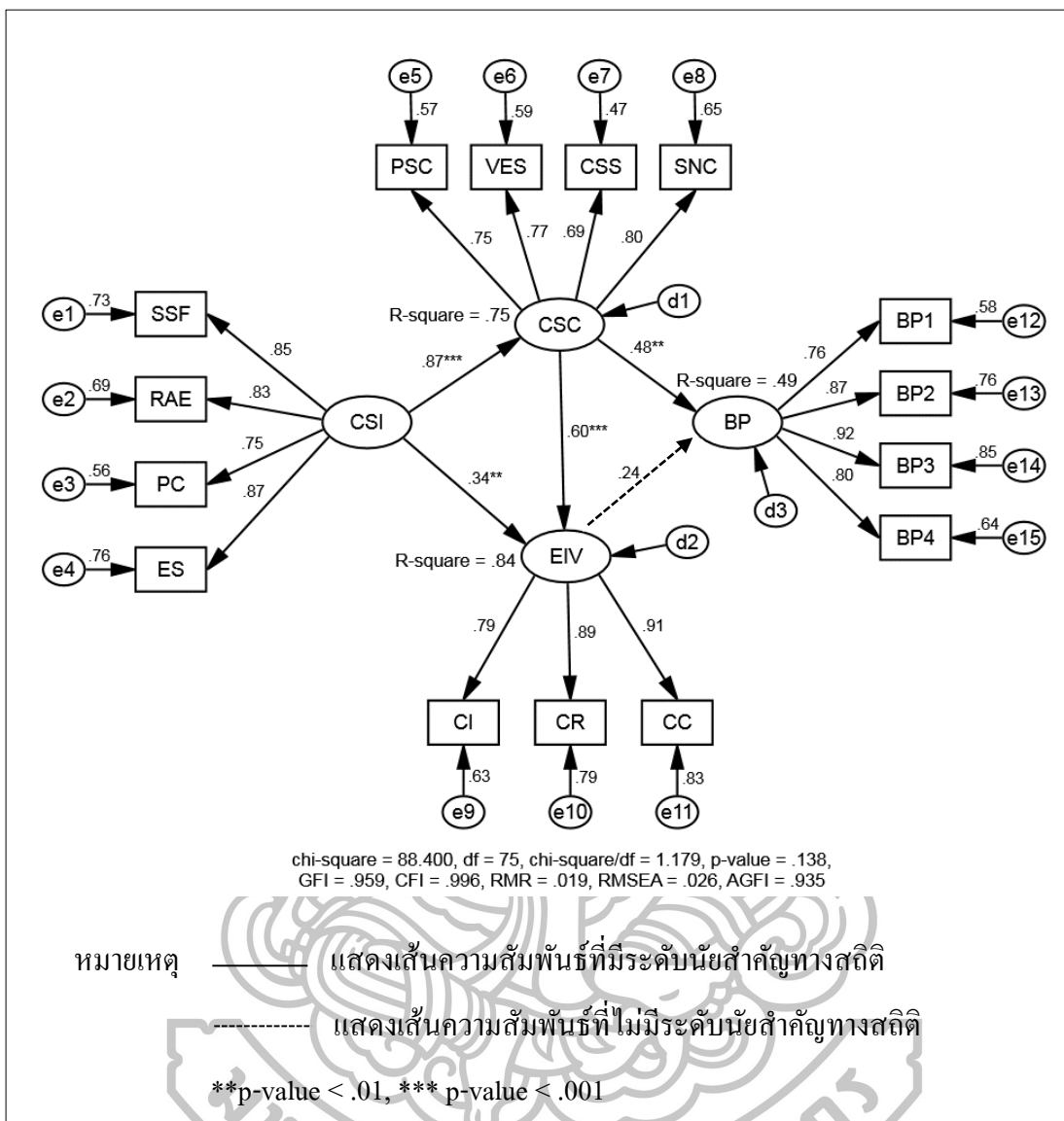
หมายเหตุ ค่า  $R^2$  ของ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) เท่ากับ .754

$R^2$  ของ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) เท่ากับ .836

$R^2$  ของ ผลการดำเนินงาน (BP) เท่ากับ .493

\*\*\* p-value < .001





ภาพที่ 15 แบบจำลองสมการ โครงสร้างศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้างตามภาพที่ 15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปรพร้อมทั้งสัญลักษณ์แสดงระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ และตารางที่ 50 พบว่า ตัวแปรแฝงที่มีความสัมพันธ์กันได้แก่ ตัวแปรแฝงการวางแผนวาระทางสังคมมีความสัมพันธ์กับศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSI ---> CSC) ตัวแปรแฝงการวางแผนวาระทางสังคมมีความสัมพันธ์กับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

(CSI ---> EIV) ตัวแปรแฝงศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (CSC ---> EIV) ตัวแปรแฝงศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (CSC ---> BP) ขณะที่ตัวแปรแฝงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (EIV ---> BP)

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 50 สามารถจัดทำสมการ โครงสร้างของแบบจำลอง ได้ ดังนี้

$$CSC = 0.868 CSI, R^2 = 0.754, \text{ Adjusted } R^2 = 0.537 \quad \dots\dots\dots(2.1)$$

(0.006)

10.968\*\*\*

$$EIV = 0.342 CSI + 0.602 CSC, R^2 = 0.836, \text{ Adjusted } R^2 = 0.538 \quad \dots\dots\dots(2.2)$$

(0.130)

(0.184)

2.907\*\*

4.797\*\*\*

$$BP = 0.483 CSC + 0.236 EIV, R^2 = 0.493, \text{ Adjusted } R^2 = 0.489 \quad \dots\dots\dots(2.3)$$

(0.249)

(0.164)

4.797\*\*\*

1.319

\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = .01$

\*\*\* เป็นการแสดงระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p = 0.001$

จากสมการ ที่ 2.1 พบว่า ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจาก การวางแผนวาระทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p = .001$  ซึ่งการผันแปรของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 75.4

จากสมการ ที่ 2.2 พบว่า คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจาก การวางแผนวาระทางสังคมและศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p = .01$  และ  $p = .001$  ตามลำดับ ซึ่งการผันแปรของ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 83.6

จากสมการ ที่ 2.3 พบว่า ผลการดำเนินงาน ได้รับผลกระทบเชิงบวกมาจาก การศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p = .001$  แต่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งการผันแปรของผลการดำเนินงาน สามารถอธิบายได้ ร้อยละ 49.3

#### 10. ผลการตรวจสอบขนาดอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม และอิทธิพลรวมของศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากภาพที่ 15 พบว่า การวางแผนวาระทางสังคม (CSI) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) และคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (BP) ส่วนคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน อิทธิพลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ทั้งอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม และอิทธิพลรวมแสดงในตารางที่ 51

ตารางที่ 51 คำนวณอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝงภายใน	ตัวแปรแฝงภายนอก	อิทธิพลรวม		
		อิทธิพลโดยตรง	อิทธิพลโดยอ้อม	อิทธิพลรวม
ศึกษาการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ( $R^2 = .754$ )	การวางแผนวาระทางสังคม*	.868	-	.868



ตารางที่ 51 ค่าน้ำหนักอิทธิพลโดยตรง อิทธิพลโดยอ้อม และอิทธิพลรวมระหว่างตัวแปรแฝง (ต่อ)

ตัวแปรแฝงภายใน	ตัวแปรแฝงภายนอก	อิทธิพลรวม		
		อิทธิพล โดยตรง	อิทธิพล โดยอ้อม	อิทธิพล รวม
คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ( $R^2 = .835$ )	การวางแผนวาระทางสังคม*	.342	.522	.864
	ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์*	.602	-	.602
ผลการดำเนินงาน ( $R^2 = .493$ )	การวางแผนวาระทางสังคม*	-	.623	.623
	ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์*	.483	.142	.625
	คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้	.236	-	.236

\* p-value < .05

จากผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักอิทธิพลตามตารางที่ 51 แสดงให้เห็นว่าสมการโครงสร้างสามารถอธิบายผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยได้ร้อยละ 49.3 ( $R^2 = .493$ ) คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ร้อยละ 83.5 ( $R^2 = .835$ ) และศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 75.4 ( $R^2 = .754$ ) จึงนำไปสู่การอธิบายตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\gamma = .602$ , t-value = 4.797) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการ

ดำเนินงาน (BP) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\gamma = .483$ ,  $t\text{-value} = 2.596$ ) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ขององค์การมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $p\text{-value} = .187$ ,  $\gamma = .236$ ,  $t\text{-value} = 1.319$ ) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าการวางแผนวาระทางสังคม (CSI) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (CSC) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\gamma = .868$ ,  $t\text{-value} = 10.968$ ) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 การวางแผนวาระทางสังคมมีผลกระทบเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าการวางแผนวาระทางสังคม (CSI) มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ (EIV) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\gamma = .342$ ,  $t\text{-value} = 2.907$ ) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

#### สรุปผลอิทธิพลโดยตรง

จากผลการทดสอบสมมติฐานและอิทธิพลของตัวแปร สามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยได้ดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่	คู่ความสัมพันธ์	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	CSC ---> EIV	ยอมรับ
H2	CSC ---> BP	ยอมรับ
H3	EIV ---> BP	ปฏิเสธ
H4	CSI ---> CSC	ยอมรับ
H5	CSI ---> EIV	ยอมรับ

### สรุปผลอิทธิพลโดยอ้อม

ผลจากการทดสอบสมมติฐานและการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทำนายที่มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยผ่านตัวแปรกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พิจารณาจากการนำค่าอิทธิพลโดยตรงมาคูณกัน (Kline, 2011: 166) ดังนี้

การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพล โดยอ้อมต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = 0.522 ; 0.868$  (CSI --> CSC) x  $0.602$  (CSC --> EIV))

การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ( $\beta = 0.419 ; 0.868$  (CSI --> CSC) x  $0.483$  (CSC --> BP))

การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพล โดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ( $\beta = 0.123 ; 0.868$  (CSI --> CSC) x  $0.602$  (CSC --> EIV) x  $0.236$  (EIV --> BP))

การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพล โดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่าน คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ( $\beta = 0.123 ; 0.342$  (CSI --> EIV) x  $0.236$  (EIV --> BP))

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยผ่านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ( $\beta = 0.142 ; 0.602$  (CSC --> EIV) x  $0.236$  (EIV --> BP))

**11. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการโครงสร้างการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย กับขนาดของกิจการ และ ระยะเวลาในการดำเนินงาน**

นอกเหนือจากการทดสอบสมมติฐานข้างต้น ขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน อาจเป็นตัวแปรที่ทำให้ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันจึงควรควบคุมไว้ในการศึกษา ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

### 11.1 ขนาดของกิจการ

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการ จัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เมื่อเทียบกับขนาดของกิจการ 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แสดงดังตารางที่ 53

ตารางที่ 53 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามขนาดของกิจการ

Model	df	$\chi^2$	p	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	30	18.373	.952	.005	.006	-.011	-.012
Structural covariances	32	19.783	.955	.006	.006	-.011	-.012

การพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มในแบบจำลองสมการ โครงสร้างฯ นั้นอันดับแรกพิจารณาจากน้ำหนักโครงสร้าง (Structural weights) ของสมการฯ โดยค่า นัยสำคัญของไค-สแควร์ (p-value of  $\chi^2$ ) ต้องน้อยกว่า .05 จากนั้นจึงมาพิจารณาที่ความแปรปรวน ร่วมของ โครงสร้าง (Structural covariances) โดยค่า p-value ของไค-สแควร์ ต้องน้อยกว่า .05 (Meyers, Gamst, and Guarino, 2013: 1024-1031) และพิจารณาที่ค่าอัตราส่วนวิกฤตสำหรับความ แตกต่างระหว่างพารามิเตอร์ (Critical Ratios for Differences between Parameters) ที่เกิน 1.96 ที่ ระดับนัยสำคัญ .05 จากตารางที่ 53 พบว่า น้ำหนักโครงสร้าง (Structural weights) ของแบบจำลองมี ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 18.373 (30 df, p-value of  $\chi^2 = .952$ ) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าแบบจำลอง สมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหาร แปรรูปในประเทศไทยไม่มีความแตกต่างกันในแต่ละขนาดของกิจการ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงเป็นรายคู่ โดยพิจารณาจากความ แปรปรวนร่วมของโครงสร้าง (Structural covariances) พบว่า มีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 19.783 (32 df, p-value of  $\chi^2 = .955$ ) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าขนาดอิทธิพลของเส้นทางในแบบจำลอง

สมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อจำแนกตามขนาดของกิจการ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 ขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงจำแนกตามขนาดของกิจการ แสดงดังภาคผนวก ก (ตารางที่ 81 ถึง ตารางที่ 83)

### 11.2 ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เมื่อเทียบกับระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 ช่วง ได้แก่ น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และ มากกว่า 10 ปี แสดงดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

Model	<i>df</i>	$\chi^2$	p	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	32	45.786	.054	.013	.014	-.002	-.002
Structural covariances	34	49.582	.041	.014	.015	-.001	-.001

จากตารางที่ 54 พบว่า น้ำหนักโครงสร้าง (Structural weights) ของแบบจำลองมีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 45.786 (32 *df*, p-value of  $\chi^2 = .054$ ) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงเป็นรายคู่ โดยพิจารณาจากความแปรปรวนร่วมของโครงสร้าง (Structural covariances) พบว่า มีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 49.582 (34 *df*, p-value of  $\chi^2 = .041$ ) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าขนาดอิทธิพลของเส้นทางในแบบจำลอง

สมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กันเมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ดังนั้นจึงพิจารณาค่าอัตราส่วนวิกฤตสำหรับความแตกต่างระหว่างพารามิเตอร์ (Critical Ratios for Differences between Parameters; Z value) พบว่าไม่มีเส้นทางอิทธิพลคู่ใดมีค่าเกิน 1.96 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 จึงกล่าวได้ว่า ขนาดอิทธิพลของเส้นทางในแบบจำลองสมการ โครงสร้างศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน เมื่อแยกเป็นรายเส้นทางอิทธิพล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 55 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 ขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน แสดงดังภาคผนวก ค (ตารางที่ 84 ถึง 86)

ตารางที่ 55 ค่าอัตราส่วนวิกฤตสำหรับความแตกต่างระหว่างพารามิเตอร์ (Critical Ratios for Differences between Parameters) จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน

ตัวแปรแฝง	เปรียบเทียบตามระยะเวลาดำเนินงาน ระหว่าง		z value
	< 5 ปี	> 10 ปี	
CSI --> CSC	< 5 ปี	5-10 ปี	0.450
	< 5 ปี	> 10 ปี	0.090
	5-10 ปี	> 10 ปี	-0.524
CSC --> BP	< 5 ปี	5-10 ปี	0.600
	< 5 ปี	> 10 ปี	0.480
	5-10 ปี	> 10 ปี	-0.442
CSI --> EIV	< 5 ปี	5-10 ปี	0.520
	< 5 ปี	> 10 ปี	0.410
	5-10 ปี	> 10 ปี	-0.959
EIV --> BP	< 5 ปี	5-10 ปี	-0.435
	< 5 ปี	> 10 ปี	-0.328
	5-10 ปี	> 10 ปี	1.304

ตารางที่ 55 ค่าอัตราส่วนวิกฤตสำหรับความแตกต่างระหว่างพารามิเตอร์ (Critical Ratios for Differences between Parameters) จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	เปรียบเทียบตามระยะเวลาดำเนินงาน ระหว่าง		z value
CSC --> EIV	< 5 ปี	5-10 ปี	-0.783
	< 5 ปี	> 10 ปี	-0.816
	5-10 ปี	> 10 ปี	-0.154

### กระบวนการค้นหาลูก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่มีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ 6 แห่ง โดยมีโครงร่างของข้อคำถาม 5 ข้อ ผลการสัมภาษณ์ปรากฏ ดังนี้

#### 1. ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์กับการประยุกต์ใช้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยพบว่าประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารมีมุมมองเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถอธิบายได้ ดังนี้

##### 1.1 เป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมจัดเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยธุรกิจมองเป้าหมายสูงสุดของความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านของความยั่งยืนระหว่างธุรกิจและสังคม กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่กระทำลงไปจึงมีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะทางธุรกิจของตน

เพราะคุณภาพและความปลอดภัยอาหารคือหัวใจสำคัญ ซีพีเอฟจึงมุ่งมั่นสรรค์สร้างและส่งต่อนวัตกรรมด้วยความใส่ใจ และคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน” (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

ธุรกิจเกี่ยวกับ Supply chain เป็นของกลุ่ม เริ่มต้นสิ้นสุดต้องได้กำไร แต่เพียงแต่มีเส้นหนึ่งที่ว่ากัน ก็คือการมองเรื่องของสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นเราก็ไม่ไปตั้งโรงงานที่เน้นแต่กำไร แต่ปล่อยน้ำเสียทิ้งเรี่ยราด ไม่ใช่อย่างนั้น ถ้าผลไปตั้งที่ไหน ความคิดเชิงกลยุทธ์ในแง่ของ CSR ก็ต้องไปด้วย ไปทำประโยชน์ให้กับชุมชน (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

จากความเห็นดังกล่าว อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยมีการจัดการด้านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์ โดยบรรจุเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรพึงปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไว้ในวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร

บริษัทเรายังคงเดินตามทิศทางกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้ 3 เสาหลัก อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และดินน้ำป่าคงอยู่ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

CSR จึงถูกตั้งเป้าเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ alignment ลงมาเป็นระดับ mission วิสัยทัศน์ก็จะบอกได้ว่า เราเป็นนวัตกรรมอาหารไทยสู่ตลาดโลกที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

## 1.2 ข้อปฏิบัติที่สูงกว่าระเบียบข้อบังคับขั้นพื้นฐาน

แนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย มีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้จากหน่วยงานของรัฐ “หนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของบริษัทคือ การดำเนินธุรกิจบนฐานการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในทุกๆประเทศที่เข้าไปดำเนินกิจการ” (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558) แล้วพัฒนาไปสู่เป้าหมายแห่งความยั่งยืนเพื่อให้การดำเนินธุรกิจและสังคมอยู่รอดไปพร้อมๆกัน กิจการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นมีจิตสำนึกจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม แม้ว่าสิ่งนี้จะแลออกมาด้วยความสูญเสียทางเศรษฐกิจของธุรกิจก็ตาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรธุรกิจและสังคม

จุดเริ่มต้น CSR ของเนสท์เล่ มาจากวัฒนธรรมองค์กร ที่ทุกคนมีจิตสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อตน จนเป็นวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เราไม่ส่งเสริมการ



ทุจริตในทุกกรณี บริษัทต้องหยุดทำการผลิตเสียหายไปกว่า 500 ล้านบาทจากการไม่ยอม  
จ่ายสินบนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐฯ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

บริษัทมอง CSR เป็นเรื่องของงานอุดมการณ์ที่ทำไมถึงได้ให้เราอยู่ได้และชุมชนอยู่  
ได้ด้วย นี่คือความหมายของไทยน้ำทิพย์ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

บริษัทเชื่อว่าการพัฒนาธุรกิจบนหลักการพื้นฐานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว  
สำหรับผู้ถือหุ้นนั้น ไม่เพียงแต่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องและกำกับ  
ดูแลให้การดำเนินงานทุกอย่างของบริษัทเป็นไปอย่างยั่งยืนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการ  
สร้างสรรค์คุณค่าที่สำคัญให้กับสังคมอีกด้วย ซึ่งสำหรับเนสท์เล่แล้ว เราเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นการ  
สร้างคุณค่าร่วมกัน (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

ในการประยุกต์ใช้ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์นั้น  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีการเชื่อมโยงธุรกิจให้เข้ากับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดย  
เห็นว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถปฏิบัติไปพร้อมๆกันได้

อย่างไ้ก็เนี่ยถ้าเราทำเรามองว่าเราทำอะไรจะไป link กับ business จริงๆแล้วมัน  
เป็นหัวใจหลักของการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว ทีนี้ก็นั่งมองว่าเรามีอะไรที่  
เกี่ยวข้องกับธุรกิจเราบ้าง ก็เลยมองย้อนกลับมาเราใช้น้ำใช้ทรัพยากรของธรรมชาติหนักๆ  
เลยก็คือน้ำ นะคะ แล้วก็สองเราสร้างขยะโดยการทำ Packaging น้ำก็เลยเป็นโปรเจกต์ที่เค้าได้  
มาว่าเป็น 1 ใน 7 โครงการ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

องค์กรที่มีการผลิตสินค้าเป็น Mass มองว่าตัวเองต้องอยู่รอด การเป็น Mass พอถึง  
จุดหนึ่งเนี่ย มันก็จะมีการแข่งขันกันด้วยสงครามราคา ก็จะทำให้กำไรมันบางลง จนถึงจุดที่ทำ  
ธุรกิจต่อไม่ได้ อำพลฟู้ดส์มองอยู่สองปัจจัย ปัจจัยแรกก็คือว่า เราต้องทำสินค้าที่มีนวัตกรรม  
ปัจจัยที่สองคือเราต้องใช้เรื่องของ CSR คือกลยุทธ์เข้ามาเพื่อรักษาไว้ซึ่ง ทั้งห่วงโซ่อุปทาน  
คิดสินค้าที่ใหม่เลิศดี กำหนดราคาได้ แต่ว่าห่วงโซ่อุปทานอยู่ได้ด้วยการที่เราใช้เรื่องของ  
CSR เข้ามาเกี่ยวข้อง (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ธุรกิจนี้เกี่ยวกับ Supply chain เป็นของคู่กัน เริ่มต้นสิ้นสุดต้องได้กำไร แต่เพียงแต่มีเส้น  
หนึ่งที่ว่าคู่กัน ก็คือการมองเรื่องของสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นเราก็ไม่ไปตั้ง  
โรงงานที่เน้นแต่กำไร แต่ปล่อยน้ำเสียทิ้งเรี่ยราด ไม่ใช่อย่างนั้น อำพลไปตั้งที่ไหน ความคิด  
เชิงกลยุทธ์ในแง่ของ CSR ก็ต้องไปด้วย ไปทำประโยชน์ให้กับชุมชน (ผู้บริหาร บจก.อำพล  
ฟู้ดส์, 2558)

การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม เป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจในรูปแบบฉบับของเนสท์เล่ ซึ่งมุ่งเน้นกิจกรรมในเรื่องหลักๆ ที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ กล่าวคือเรื่อง น้ำ โภชนาการ และการพัฒนาชนบท ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่บริษัทสามารถพัฒนา สร้างสรรค์คุณค่าได้ดีที่สุดให้แก่สังคมและผู้ถือหุ้นอีกด้วย (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

### 1.3 วัฒนธรรมองค์กรแห่งความรับผิดชอบต่อสังคม

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หลายกิจการจึงมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาเป็นการเฉพาะเพื่อทำหน้าที่สอดส่องดูแล จัดการ ประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมในเชิงรุก จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีใจรักและมีความคิดริเริ่ม มีความพร้อมในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยใจรักและสมัครใจ จัดเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่สามารถส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ทางบริษัทมีทีมงานที่คอยอำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่อยู่แต่ละฝ่ายในการทำ CSR ให้ตรงกับจุดประสงค์ของธุรกิจมากที่สุด (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

ทั้งกลุ่มมีความเชื่อภายใต้แนวคิดเดียวกันที่ว่า ปรัชญา 3 ประโยชน์ คือ ประเทศชาติ ประชาชน และบริษัท นี่เป็นปรัชญาที่เป็นคำภีร์ใหญ่เลย คือเป็นเหมือนกับ belief หรือ backbone กระดูกสันหลัง รากของคนซีพีทุกคน 3 แสนคนทั่วโลก เพราะฉะนั้นนี่เป็นความเชื่อของเครือ ในส่วนของซีพีเองก็เอาความเชื่อนั้น มาเป็นส่วนในการผลักดัน แล้วก็มีคำนิยามในองค์กร เรียกว่า ซีพีเอฟเวย์ ซึ่งตรงนี้นี่เป็นจุดเริ่มต้นของ sustainability แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น เมื่อโลกเปลี่ยนไปความคาดหวังเปลี่ยนไป มันจึงทำให้หน่วยงานนี้เกิดขึ้นเมื่อประมาณ 4 ปีที่แล้ว ด้วยเจตนาเดิมที่ว่า ในการที่เราจะทำ CSR ให้บริษัทให้มันดูยั่งยืนตามที่สังคมเขายอมรับนี้ เขาทำยังไง ก็เลยเป็นที่มาของการตั้งหน่วยงานนี้มา โดยการที่เอาตัวชี้วัดระดับสากลมาจับ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

กล่าวโดยสรุป อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยให้ความสำคัญกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ด้วยการปลูกฝังให้เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของคนในองค์กร โดยเริ่มจากพื้นฐานของการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย จนพัฒนาไปสู่จิตสำนึกที่ต้องการทำในสิ่งที่ดีซึ่งจนกลายเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่แทรกอยู่

ในทุกอณูเนื้อหาของกิจการ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจและสังคม การที่กิจการและสังคมจะก้าวไปสู่ความยั่งยืนได้นั้น ภายในธุรกิจต้องมีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสอดส่องดูแล และประเมินผลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเล็งเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์การในการขับเคลื่อนไปพร้อมกับกิจกรรมในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี และเกิดการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้แก่สังคมในเวลาเดียวกัน

## 2. ตักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย พบว่า การให้ความสำคัญตักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีทัศนะที่คล้ายคลึงกับความหมายที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน คือ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยเป็นการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม “ด้วยความตระหนักว่าผลิตภัณฑ์การเกษตรและอาหารเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ของการดำรงชีวิต ที่ต้องพัฒนาเคียงคู่กับคุณภาพและความปลอดภัย ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

ซีพีเอฟมีโครงการผลิตภัณฑ์ซีพีเอฟที่ยั่งยืน โดยนำหลักการประเมิน Product Life Cycle เพื่อใช้ในการตัดสินใจหรือกำหนดแนวทางดำเนินงานตลอด Life Cycle ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ โดยเรากำหนดถึงมิติ 4 ด้าน คุณภาพและความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยมีแนวโน้มไปในทิศทางของอาหารแปรรูปที่เป็นนวัตกรรม “การเป็น Mass พอถึงจุดหนึ่งเนี่ยมันก็จะมีการแข่งขันกันด้วยสงครามราคา จนถึงจุดที่ทำธุรกิจต่อไม่ได้ อำพลฟู้ดส์มองอยู่สองปัจจัย ปัจจัยแรกก็คือว่า เราต้องทำสินค้าที่มีนวัตกรรม คิดสินค้าที่ใหม่เลิศดี กำหนดราคาได้” (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

เป็นผลิตภัณฑ์ที่ยังคงรักษาคุณค่าทางโภชนาการ ส่งผลดีต่อสุขภาพ และสะดวกต่อการใช้งานในสังคมเมืองที่ต้องการความเร่งรีบ โดยเห็นว่าแนวโน้มของผู้บริโภคในปัจจุบันนั้น มีความห่วงใย ใส่ใจและตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการที่มีต่อสุขภาพมากขึ้น การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมจึงเป็นหนทางที่น่าได้รับประโยชน์ทั้งแก่กิจการและผู้บริโภค

น้ำแกงพร้อมปรุงในกล่อง ไม่เคยมี มันจะมีในถุง ในกระป๋อง ไม่ได้ใช้เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อ เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อเนี่ย มันฆ่าเชื้อในระยะเวลาอันสั้น ทำให้รสและกลิ่นยังเหมือนเดิม ถ้าเป็นกระป๋องเนี่ยมันต้องนำไปต้มเป็นเวลาชั่วโมงสองชั่วโมง กลิ่นและสีมันเพี้ยน ยังเจ็ย ผมก็ถือเป็น นวัตกรรม ซึ่งเป็น know how เฉพาะด้วย (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ทั้งนี้การคิดค้นนวัตกรรมสินค้าของกิจการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความสะดวกต่อการใช้งานให้แก่ลูกค้า เป็นการเล็งถึงผลกำไรในการทำตลาดจากการสร้างยอดขายที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมและเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มในลักษณะที่ส่งเสริมสุขภาพและผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป “บริษัทได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ชื่อ CP-Balance ซึ่งทางบริษัทพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมสุขภาพโภชนาการและรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพ” (ผู้บริหาร บจก.ซีพีเอฟ, 2558)

อย่างตัวนม แม้จะเป็นนวัตกรรมเล็กๆน้อยๆแต่ผมก็ว่าเป็นนวัตกรรม สมัยก่อนนมที่ไม่ใช่นมวัว ก็จะมีแต่นมถั่วเหลือง ผมก็ทำงานมาเรื่อยๆถามว่ามันใหม่ในตลาดไหม ก็ไม่มีใครทำ ก็บรรจุกล่อง ก็ทำได้มาร์เกตแชร์ กลุ่มนมที่ไม่ใช่นมถั่วเหลืองเนี่ยและไม่ใช่นมวัว เราก็ฟอร์มมาเกตแชร์อันดับหนึ่ง แต่พอตรงเนี่ยมันสามร้อยล้านเง โพอมันเล็ก นมวัวเนี่ยมันล้าน (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

อย่างไรก็ตามบริษัทยังร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ คิดค้นอาหารที่เป็นนวัตกรรมเพื่อสังคมให้ผู้บริโภคที่มีปัญหาทางสุขภาพ สามารถรับประทานได้สะดวก เช่นอาหารเหลวที่ไม่ทำลายเนื้อเยื่อแผลภายในปาก

ผู้ป่วยมะเร็งปากคิเขาจะต้อง มะเร็งช่องปากเนี่ย เวลาเขาทานอาหาร ผ่านคิเป็นสายเข้าไป ผมถามว่าถ้าเขามีอาหารเป็นเยลลี่แล้วเขาคัดเข้าปากแล้วเขาได้รสชาติ แต่ว่าไม่ทำร้ายเนื้อเขา ไม่ทำให้เขาเจ็บ เกิดขึ้นครั้งแรกในโลก ก็เกิดขึ้นที่อำพลฟู้ดส์ ก็คือ กินคิจัง เป็นเยลลี่ขวด เป็นน้ำพระราชทานจากในหลวง พระราชทานให้กับมูลนิธิทันตกรรม ซึ่งเขาเอา

หกเครือข่ายมาทำงานร่วมกัน มหิดล กรมการแพทย์ อะไรพวกนี้ มาร่วมกันวิจัยอาหารให้ผู้ป่วยช่องปาก อัมพลฟู๊ดส์เป็นหนึ่งในหก คือเป็นพาหนะการผลิต ยังนี่อะ แต่ว่าอันนี้มูลนิธิเขาทำขึ้นมาแจก (ผู้บริหาร บจก.อัมพลฟู๊ดส์, 2558)

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถกล่าวอ้างได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมสุขภาพทางบริษัทก็ยอมรับ โดยมีข้อสังเกตว่าการบริโภคอาหารประเภทที่ไม่ให้คุณค่าทางโภชนาการนั้นส่วนใหญ่เป็นอาหารที่มีรสชาติถูกปาก เช่นรสหวาน ซึ่งการตัดสินใจในการเลือกบริโภคนั้นผู้บริโภคควรตระหนักถึงปริมาณการบริโภคที่เหมาะสม เพราะอาหารทุกชนิดเป็นได้ทั้งคุณและโทษ หากรู้จักเลือกรับประทานในปริมาณที่พอเหมาะจะดีต่อสุขภาพเอง

ในขณะที่เดียวกันก็มีบางกลุ่มออกมาบอกว่าน้ำอัดลมเป็นของไม่ดี ทำลายสุขภาพ ทำให้เกิดโรคอ้วน อันนี้เราต้องยอมรับ สิ่งหนึ่งที่เราจะพยายามบอกว่า เฮ้ย มันเป็นเรื่องปกตินะที่คนเราเนี่ยกินอะไรเข้าไปเนี่ย แต่ถ้าคุณไม่ bum out อะ คุณ take in แต่คุณไม่ take out มันเป็นเรื่องธรรมชาติที่คนเราจะอ้วน ไม่จำเป็นต้องเป็นน้ำอัดลมอย่างเดียว (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

## 2.2 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยมีการทำความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านของประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมโดยพิจารณาไปที่กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กระบวนการสรรหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต โดยพิจารณาถึงการดำเนินงานที่มีส่วนกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคม แล้วนำสิ่งเหล่านี้มาสร้างสรรคเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมองว่าเป็นการแก้ปัญหาของทั้งกิจการที่สามารถลดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การประหยัดพลังงาน การลดขยะ และการลดปัญหาของสังคม ชุมชน

บริษัทที่มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของวงจรผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเลือกใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ด้วยวิธีการจัดการอย่างยั่งยืน (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมด้านแรกที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยคำนึงถึง คือความพยายามในการลดของเสียที่เกิดจากดำเนินงานในกระบวนการผลิตและการ

ดำเนินงานของธุรกิจให้ออกสู่สิ่งแวดล้อมและสังคมน้อยที่สุด ซึ่งหลายบริษัทได้นำแนวคิด “ปราศจากของเสีย” (Zero waste) มาใช้ในการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าตลอดทั้งกิจการ

คอนเซ็ปต์ก็คือว่า โปรดักทอะทือ อะ เป็น Mass ไขมันที่สุดท้ายมันจะแข่งกันด้วยราคา การที่เราใช้ประโยชน์จากตัวของเสีย หรือ waste ให้มันได้มากที่สุด มันคือการทำให้ต้นทุนถูกลง มันก็เลยมาในคอนเซ็ปต์ที่ว่า เป็น minimized ตัว waste ทำยังไงจะลดของเสียลง แล้วเอาของเสียไปทำประโยชน์อื่น มันก็มาเช่น การเอาน้ำกลับมาใช้ใหม่ นี่ basic มากๆ การเอากะลาไปทำประโยชน์อย่างอื่นเนี่ย คือแต่เดิมใช้น้ำมันเตา เอากะลาไปอัดเม็ดได้ไหมแล้วใส่เข้าไปในเตา แล้วก็ผลิตเป็นพลังงานไปเลี้ยงโรงงาน สุดท้ายเราสามารถนำประโยชน์จากมันหมดจนมา กลายเป็นคอนเซ็ป Zero waste คือมันไม่เหลืออะไรเลยจากมะพร้าวหนึ่งลูก (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการรักษาลี้่วงแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของวงจรผลิตภัณฑ์ ตลอดจนเลือกใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ด้วยวิธีการจัดการอย่างยั่งยืน รวมถึงการตั้งเป้าหมายให้มีของเสียเป็นศูนย์ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

ประการที่สอง มองในแง่ของการทำกิจกรรมเพื่อเป็นการคืนสิ่งที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงานทางธุรกิจให้กลับคืนสู่ธรรมชาติและสังคมโดยมองว่าบริษัทได้ใช้ทรัพยากรอะไรจากสิ่งแวดล้อม บริษัทต้องคืนสิ่งนั้นกลับสู่สิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการชดเชย ไม่ใช่เป็นการแก้สังคม และไม่เป็นการทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม จัดเป็นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมไปช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ

เรามุ่งไปที่เรื่องของน้ำหลักๆ เพราะว่าจริงๆ แล้วเนี่ยเราใช้น้ำไปเยอะมากในแต่ละปี เพราะว่าเรามีเป้าด้วยว่า เค้าตั้ง ฝรั่งเค้าก็ตั้งเป้ามายเลยให้ว่าใน สมมติว่าในปีเนี่ยเราใช้น้ำไป ล้านลิตรในการผลิตสินค้าออกไป เพราะฉะนั้นคุณจะต้องทำยังไงก็ได้ต้องคืนน้ำสะอาดสู่ธรรมชาติในปริมาณเทียบเท่ากับที่เราใช้ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ประการที่สาม การไม่สร้างขยะให้เป็นภาระแก่โลก โดยใช้แนวคิดที่ว่า บริษัทได้นำสิ่งใดมาใช้เพื่อการบรรจุหีบห่อ ต้องกำจัดสิ่งที่นำมาใช้นั้นให้หมดไปหรือนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งเป็นการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง

เรื่อง packaging เรามีเป้าว่า packaging ซึ่งบอกเมื่อกี้เหมือนกันว่ามันเป็นเป้าเรื่อง เรื่องจากน้ำ packaging เนี่ยเรามีเป้าว่าภายในปี 2020 ขยะที่เป็น เราจะสามารถเอาขยะ ประเภทขวด กระป๋อง ขวดแก้ว นะฮะ กระป๋องแล้วก็กระดาษเนี่ย เราสามารถมารีไซเคิล กลับเข้ามาใช้ในเป็นเอ่อเป็นสินค้าอื่นๆได้ 20% จากยอดที่ใช้ทั้งหมด อาจะงง อย่างเช่น ขวดปิ้งเนี่ยเราใช้ 100 ขวด เราก็ต้องเอากลับมา 20 เข้ามาผ่านกระบวนการรีไซเคิลหรือทำ ยังไงให้มันไม่เป็นขยะ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ประการที่สี่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การเข้าไปร่วมมือกับผู้ขาย ปัจจัยผลิตในเรื่องของการจัดการคุณภาพวัตถุดิบให้ได้มาตรฐาน การส่งเสริมให้เป็นผู้ผลิตที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่ของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิทธิมนุษยชน

บริษัทจะพยายามอย่างเต็มความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบที่จากแหล่งที่มีความ รับผิดชอบต่อและยั่งยืน แม้ว่ากระบวนการตรวจสอบย้อนกลับในห่วงโซ่อุปทานของบริษัทจะ ซับซ้อนและยาวมากเพียงใดก็ตาม (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เราเข้าไปทำความเข้าใจกับผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อผลักดันให้มีการอนุรักษ์น้ำ โดยเฉพาะ ในกลุ่มเกษตรกร ตลอดจนประชาสัมพันธ์ไปยังทุกภาคส่วนให้ตระหนักถึงการอนุรักษ์น้ำ และการเข้าถึงแหล่งน้ำ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทั้งต่อบริษัทเองในแง่ของการได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ได้รับการ ขอมรับจากองค์กรด้านมาตรฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้ได้ผลการดำเนินงานที่ ดีโดยเฉพาะยอดขายที่เพิ่มขึ้น และประโยชน์ต่อผู้ขายปัจจัยผลิตในแง่ของการได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ทำให้ขายในราคาที่สูงขึ้น

ไปทำเรื่องของการส่งเสริมให้ชาวสวนมะพร้าวมีเรื่องของความเป็นอยู่ ในเรื่อง คุณภาพของวัตถุดิบที่ดีขึ้น อย่างนี้สุดท้ายมันก็จะใกล้เคียงกับธุรกิจของบริษัท แต่เป็นโปร เจก CSR ที่เข้าไปทำเพิ่มเติมอย่างนี้ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ประการที่ห้า การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและ โอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่ง พนักงานจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานของบริษัทหรือ พนักงานของผู้ขายปัจจัยผลิตที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน เช่น การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน โดยพิจารณาใน ด้านของการจ้างแรงงานต่างด้าว การบังคับใช้แรงงาน แรงงานเด็ก การจ้างงานล่วงเวลา การเคารพ สิทธิของพนักงานและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานและ โรงงาน

บริษัทมีนโยบายชัดเจนที่จะไม่กระทำหรือสนับสนุนให้มีการใช้แรงงานบังคับในทุก รูปแบบ รวมถึงการใช้แรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมาย (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

บริษัทได้ดำเนินงานตามมาตรฐานว่าด้วยการใช้แรงงาน จึงไม่มีแรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมายและให้ทำโอที (OT) ได้ในจำนวนที่มาตรฐานกำหนด ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่อีก อยากรจะทำโอทีมาก เราก็ให้ไม่ได้ (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชันเนอร์, 2558)

ในส่วนของบริษัทไทยน้ำทิพย์เองถ้าไม่ได้ทำร่วมกับโคคาโคล่าก็จะมีโครงการ แต่ถือเป็นโครงการที่เล็กมาก เช่น ทำภายในกับพนักงาน เพราะพนักงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับ ทางองค์กร (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

แรงงานภาคการเกษตรเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีสภาพการทำงานที่อันตรายมากที่สุด เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมเหมืองแร่และก่อสร้าง ดังนั้นการสร้างความมั่นใจให้แก่ เกษตรกรและแรงงานในเรื่องของสภาพการทำงานที่เหมาะสมจึงถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

บริษัทให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยให้แก่พนักงานในที่ ทำงานทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นฟาร์ม โรงงานผลิต พื้นที่สำนักงานสำหรับส่วนบริหารและ สนับสนุนการผลิต รวมไปถึงสถานที่ทำงานในร้านค้าปลีก เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน ของบริษัทปลอดภัยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งพนักงาน คู่ค้าธุรกิจ และชุมชนโดยรอบ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

จากวิธีการที่กล่าวมาข้างต้น อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทย นอกจาก คำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินงานของกิจการแล้ว ยังพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศที่มักจะเข้ามาตรวจสอบคุณภาพจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมและมีการทำความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องนอกเหนือจากมาตรฐานที่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศที่กิจการทำการค้าด้วย เช่น มาตรฐาน วิธีการผลิต (Good Manufacturing Practice; GMP) มาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัยอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Point; HACCP) มาตรฐาน ISO14000

แล้วลูกค้าที่อเมริกา เดียวนี้มาก็จะมาไม่รู้ว่าสินค้ามีอะไร ดูโรงงานนี้ดีต่อสิ่งแวดล้อม ยังไง แล้วเอาสิ่งนี้ไปขายไปเขียนไว้บน shelf (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

เดี๋ยวนี้ลูกค้าต่างประเทศก็ถามหาว่าเรามี CSR ไหม ขอคู่มือหลักฐานหน่อยสิ เราก็ต้อง เริ่มเก็บหลักฐานแล้วส่งให้ไป (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558)



บริษัทเราดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 14000, GMP, HACCP, SQF2000 แต่บางอย่างเราก็ไม่ได้ขอใบรับรองนะ เราเคยขอแต่ไม่ได้ต่ออายุ แต่ถ้าลูกค้าเขาขอหลักฐาน เราก็มีให้นะ เราเก็บหลักฐานตามระบบมาตรฐานเลย (ผู้บริหาร บจก. บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่, 2558)

การแก้ปัญหาที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่ารวมทั้งของกิจการและสังคมนั้น ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีความเห็นว่า ควรพิจารณาไปถึงความยั่งยืนของกิจการและสังคมในอนาคต ดังนั้นจึงมีการคิดค้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกิจการที่ควรจะเป็นกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของกิจการ และมองว่าการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคเงินเป็นเพียงการให้หรือการทำบุญที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความยั่งยืนทั้งของกิจการและสังคม แต่ก็ได้ปฏิเสธที่จะทำหากมีการร้องขอ แต่จะให้ความสำคัญกับแก่นแท้ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการมากกว่า

ก็มีนะที่ทางผู้จัดการฝ่ายงานอื่นเสนอกิจกรรมมาที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเลย แต่เราก็ต้องให้โอกาสเขา คิดเสียว่านี่คือจุดเริ่มต้นที่ดีในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อีกหน่อยพอทำไปเรื่อยๆก็จะเห็นพัฒนาการของพวกเขา (ผู้บริหาร บจก. เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

โดยทว่าการทำเนี่ยเราไม่ได้มองที่ว่าเป็นผู้ให้อย่างเดียว แต่ทุกอย่างจะต้องเป็นในเรื่องของ Value Chain ห่วงโซ่คุณค่า ก็คือถ้าเราทำในลักษณะที่เป็นการให้ทางเดียวเนี่ยมันก็จะเข้าสู่ระบบเรื่องของมูลนิธิหรือการบริจาคทำบุญไป ซึ่งในลักษณะเนี่ยเราเชื่อว่ามันไม่มี ความยั่งยืน เราก็จะมีเรื่องของห่วงโซ่คุณค่าในลักษณะนั้นขึ้นมา โค้กเนี่ยเค้าก็จะกำหนดมาเลยว่าเราจะต้องทำยังไงบ้าง เราจะต้อง Refresh world เราจะต้องมีเรื่องของ inspiration เราจะทำยังไงมันจะต้องยั่งยืน แล้วก็มีคุณค่า แล้วก็แตกต่าง (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

อยู่ที่ in-process ส่วนมากนะคะ ก็คือ อย่างเช่น จะเห็น ในเรื่องสมมุติๆ การเลี้ยงกุ้งที่เน้นการประหยัดน้ำ เพิ่มขอบมากขึ้น แล้วก็ลดการใช้ไฟฟ้า มี innovation ต่างๆ ในกระบวนการให้อาหารต่างๆ หรืออะไรต่างๆ อันนี้คือ sustainability ของเรา ก็คือแก่นของเราทุกวัน แต่ทางฟาร์มกุ้ง ไปกระถิน ผ่าป่า ไปปลูกป่าชายเลน อันนั้นคือกะพีไม้ (ผู้บริหาร บมจ. ซีพีเอฟ, 2558)

### 2.3 การผสานประโยชน์ชุมชน

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยมีแนวคิดว่าการจะอยู่รอดถ้าสังคมและชุมชนอยู่ได้ กิจกรรมจึงพยายามหาวิธีการในการผสานประโยชน์ให้แก่ชุมชน และวิธีการที่ทุกๆ กิจกรรมใช้มาตลอดคือ การจ้างงานจากคนในชุมชน ส่วนมากเป็นแรงงานขั้นพื้นฐานที่ไม่ต้องการทักษะในการทำงานมากนัก นับเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งธุรกิจที่มีแรงงานมาช่วยดำเนินงานและการมีงานทำของคนในชุมชน เป็นการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน

อย่างน้อยแรงงานที่มาทำงานส่วนหนึ่งก็เป็นคนในชุมชน เพราะฉะนั้นเนี่ย การที่เราลงไปดูชุมชน บ้านนี้มีคนมาทำงานกับเราแล้วดีแล้วบริษัท เราก็ทำประโยชน์ให้กับชุมชนเนี่ย บางทีมันอาจจะได้คนมาเพิ่ม เราก็เบาแรงตรงนี้ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

สิ่งที่ผู้บริหารไทยน้ำทิพย์ตั้งเป้าตั้งแต่ CSR ยังไม่มีในเมืองไทย คือเป็นอุดมการณ์ของท่านว่า ถ้าเราอยู่ได้ชุมชนก็ต้องอยู่ได้ ถ้าไม่มีชุมชนเราก็อยู่ไม่ได้ เพราะสิ่งหนึ่งคือเราต้องจ้างชุมชนมาทำงาน เราไม่สามารถทำธุรกิจโดยปราศจากการช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ โดยสรุปคือ เรามองในแง่ของการได้ประโยชน์ร่วมกัน (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ปัญหาของโรงงานบางห้องก็คือ คนในชุมชนไม่ชอบทำงานในโรงงาน จึงต้องแก้ปัญหาโดยจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายแทน และกิจการยังมีกิจกรรมอื่นที่สามารถทำกับชุมชนได้จากการให้ความรู้ในด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่คนในชุมชน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยสนับสนุนให้แก่ชุมชน เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถทำงานในโรงงานได้

คนแถวนี้จี๊เกียด ไม่สู้งาน บ่นเงินน้อย ไปบ่นไปว่าเขาที่ไม่ได้จะลาออกทำเดี่ยว ผู้แรงงานต่างด้าวไม่ได้ จะว่าค่าจ้างมันก็ไม่ยอมออก ที่นี้สวัสดิด้วย ผมให้ค่าแรง 300 บาท ตั้งแต่ที่รัฐบาลประกาศนะ บางที่ยังไม่ให้เลย (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชนูรี (1992), 2558)

ตอนที่เรารับเรื่องของการส่งเสริมอาชีพให้กับชุมชนที่อยู่ใกล้โรงงาน แต่ว่าอันนั้นเราทำไม่ได้ทำเป็น อย่างที่บอกอย่างที่เราบออะ เพราะว่าไม่ได้อยู่ในเกณฑ์หลัก เป็นจ๊อบๆไป ก็เหมือนกับว่าส่งเสริมให้เค้ามีอาชีพให้เค้ามาดูงานธนาคารวิชาชีพแล้วเอาไปบริหารกับชุมชนตนเองว่า ถ้าชุมชนจะอยู่อ่า จะบริหารจัดการเรื่องขยะแล้วเป็นการนำเงินเพื่อมาเป็น

ส่วนกลางเพื่อบริหารชุมชนต่อไป จะทำได้ยังไงในขณะนี้ เป็นการให้ความรู้ (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์ 2558)

นอกจากนี้บริษัทยังเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับภูมิทัศน์ สร้างระบบสาธารณูปโภคให้แก่ชุมชนโดยเห็นว่าต่างฝ่ายต่างใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้ และที่สำคัญบริษัทยังมีส่วนในการทำให้สิ่งสาธารณูปโภคเหล่านี้ชำรุดทรุดโทรมด้วย

ถนนหนทางก็เป็นถนนที่เราใช้ สังคมบริเวณนั้นก็เป็นสังคมที่เราอยู่ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องดูแลชุมชนไม่ใช่ว่าตามความเหมาะสม เรียกว่าให้ดีในระดับหนึ่งอยู่แล้ว เขาขาดเหลืออะไรบริษัทก็พยายามเข้าไปดูแล (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ถนนหมู่ 10 นี้ ผมก็มีนโยบายปรับปรุงภูมิทัศน์ให้นำอยู่นามอง สะอาด ก็เรียกประชุมชาวบ้าน ว่าข้างบ้าน หน้าบ้านอย่าปล่อยให้มันรกนักเลย มาช่วยกันทำให้สวยงามดีกว่า ก็มีบางคนไม่เห็นด้วยบอกว่าไม่มีเวลาทำ เราก็ก็นั่งว่าไร ถ้ามีเวลาแล้วค่อยทำนะ พอดีมีข้าราชการเกษียณอยู่เขาว่างงานจัด เขาอยากปลูกต้นไม้รอบๆถนนหมู่บ้าน ผมเลยช่วยออกค่ากระถางเขาเอาต้นไม้มาปลูก แต่มันสวยใจ ไม่รู้ใครผ่านมาผ่านไปแอบถอนไปทุกทีเลย (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชนารี (1992), 2558)

ชุมชนที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปให้ความหมายนั้น ประกอบด้วยชุมชนใกล้เคียงได้แก่ พนักงานภายในองค์กร คนในชุมชนรายรอบสถานที่กิจการดำเนินงานอยู่ โดยเห็นว่าคนในชุมชนใกล้เคียงต้องมีความสุข โดยเฉพาะพนักงานต้องทำงานอย่างมีความสุข ชุมชนโดยรอบต้องไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน และชุมชนใกล้เคียงซึ่งเป็นคนในสังคมที่อยู่ห่างไกลออกไปจากสถานที่ดำเนินธุรกิจโดยมีแนวคิดว่าหากคนในชุมชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อยู่อย่างมีความสุข ปราศจากข้อร้องเรียน สังคมจะน่าอยู่มากขึ้น

แล้วที่ human and workplace life ก็จะเป็นเรื่องของพนักงานที่จะเน้นเรื่องการทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ครอบคลุมว่าเป็น happy work place นะ เรา เอ่อให้ความสำคัญด้านนี้ระดับหนึ่ง แล้วก็เรื่องของการพัฒนาบุคลากร การอบรม (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ชุมชนใกล้เคียงเป็นชุมชนสำคัญที่สุดคือชุมชนข้างใน พนักงานเราต้องแฮปปี้ก่อน แฮปปี้ไม่ได้หมายถึงจ่ายเงินเดือนจนบริษัทเจ๊งนะ แต่เงินเดือนเหมาะสม สภาพแวดล้อมดี มีความสุข กิจกรรม ยอมรับความคิดเห็นเขา ชุมชนใกล้เคียงก็คือ บ้านรอบๆ ร้องเรียนเราไหม มี

ความสุขใหม่ ที่เราอยู่ใกล้ ชุมชนใกล้เคียงคือโครงการท่องเที่ยว เราระดมระดับประเทศเลยว่า UHT ที่คุณทิ้งอย่างทิ้งเลย เอามาทำประโยชน์ดีกว่า (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

นโยบายของผมคือให้ชุมชนรอบโรงงานในหมู่ 10 เนี่ยปลดยาเสพติด ผมก็ประสานงานกับตำรวจ ว่าขอความร่วมมืออย่าจับ แต่ให้เป็นสเตป ตักเตือน ชี้คของ แล้วถ้ายังทำอีกจึงค่อยจับ ในที่สุดก็หมดไป แต่ก็ไม่ได้ 100 เปอร์เซ็นต์นะครับถามว่าทำแล้วได้อะไร มีความสุขใจครับ ก็อย่างน้อยลูกน้องผมในโรงงานก็ไม่มีใครติดยาเสพติด ให้เจ้าหน้าที่มาตรวจได้เลยรับรอง เมื่อพนักงานไม่ข้องเกี่ยวกับยาเสพติด โรงงานผมก็ไม่เกิดปัญหาของหาย ไม่เชื่อลองดูสิวางของไว้ไม่มีหาย ชุมชนรอบข้างไม่มีปัญหาเสพติดก็ไม่ส่งปัญหามาที่พนักงานเรา พนักงานทุกคนก็มีความสุข (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขามีการรวมตัวกันของผู้สูงอายุ เราก็ไปทำกิจกรรมให้กับผู้สูงอายุได้สนุก ก็ดูแลเต็มที่เท่าที่เราดูแลได้อะ การศึกษา สาธารณสุข สังคม สงเคราะห์ให้ใหม่ ความปลอดภัยด้วย ดูแลโรงพักด้วย (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ชุมชนนางรอง บุรีรัมย์ เดียวนะอะมันจะมีน้ำน้อยเนี่ยจะเป็นคนแรกเลยที่..เดิมทีเนี่ยเค้าจะเป็นคนที่มีปัญหาครอบครัว เค้าคิดพนัน สามีกี่...กินเหล้า ลูกก็..หน้าฝนก็ทำไม่ได้ หน้าแล้งก็ทำไม่ได้ ปีนึงทำนาได้หนึ่งเดียว เค้าก็แยกย้ายกันไป ครอบครัวมีปัญหา แต่พอเริ่มมาปลูก น้ำน้อยเนี่ยก็มาทำบัญชีเองบริหารเอง สามี้เค้าก็มาช่วยลงแรงช่วยกันสองคน ลูกเห็นว่าเฮ้ยมันเริ่มดีขึ้นจึงกลับมา ลาออกจากโรงงานกลับมาช่วยคือตอนนี้ทุกอย่างกลับมาเป็นครอบครัวที่สมบูรณ์มาก แล้วถามว่ามันเป็นเรื่องที่ตอบโจทย์ในส่วนของบริษัทที่เขาเรียกว่ามันเป็นปริมิตของCSR ที่จะเป็นเรื่องสังคม เรื่องเศรษฐกิจ แล้วก็ชุมชน ก็ตอบโจทย์กลับมาเลยว่ อ้าว..ครอบครัวกลับมาเระ ครอบครัวก็มีความสุข แล้วสามารถหาเลี้ยงชีพได้ด้วยตัวเองได้และยังอยู่พร้อมทุกอย่าง เราแค่ลงแรง ลงเงินให้เค้า ลงทุนให้เค้า แล้วเค้าก็สามารถไปต่อยอดกันเองได้จนไม่น่าเชื่อ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

นอกจากนี้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปยังส่งเสริมอาชีพให้แก่ชุมชนที่เป็นผู้ขายปัจจัยผลิตให้แก่กิจการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรระดับรากหญ้า โดยการส่งเสริมกรรมวิธีการเพาะปลูก เก็บเกี่ยว ในรูปแบบที่ได้ผลผลิตสูงและประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกษตรกรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากการมีรายได้จากการขายวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ได้ราคาสูง ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่บุตรหลานของเกษตรกรเพื่อเสริมสร้างเกษตรกรยุคใหม่ที่รักการทำ การเกษตร ไม่ทิ้งถิ่นไปทำงานด้านอื่น

บริษัทมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีปฏิบัติและระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืน ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพในระยะยาว สร้างรายได้ให้แก่เกษตรกร รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ทางด้านเกษตรกรรมแก่ผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัท (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

บริษัทเข้าไปทำกิจกรรมกับบุตรหลานของเกษตรกรเพื่อให้เขามีความรู้เกี่ยวกับการเกษตรไม่ใช่เรื่องน่าอาย ไม่ใช่ความยากจน สามารถเลี้ยงชีวิตได้ แต่ต้องมีทัศนคติที่ดี เราต้องปลูกฝังให้เขา เมื่อเขาโตขึ้นจะได้ภูมิใจกับอาชีพเกษตร ไม่ทิ้งถิ่นฐานไปเป็นลูกจ้างตามโรงงาน ได้รับความแรงไปวันๆ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

สิ่งเหล่านี้ส่งผลดีต่อเกษตรกรและทำให้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมั่นคงได้ว่าจะยังคงมีวัตถุดิบป้อนเข้าสู่โรงงานของตนได้อย่างตลอด และในราคาที่สามารถแข่งขันได้

เพื่อให้มั่นคงได้ว่าโรงงานของเราจะได้รับวัตถุดิบในราคาที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งมีคุณภาพและความปลอดภัยตามที่กำหนด เนสท์เล่จึงสนับสนุนแนวทางการปฏิบัติด้านการเกษตร มีการถ่ายทอดวิทยาการใหม่ๆให้แก่เกษตรกร (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

#### 2.4 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม

กิจการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งโครงการที่กิจการเข้าไปร่วมนั้น คำนึงถึงความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างมาก “อย่างไ้ก็เนี่ย ถ้าเราทำเรามองว่าต้อง link กับ business จริงๆแล้วมันเป็นหัวใจหลักของการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว” (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

บริษัทผมเนี่ยส่วนมาก มีหลายครั้งที่ไปร่วมกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม และสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ก็เป็นสิ่งที่ดีก็อยากทำด้วย แล้วก็ทางกรมโรงงานเห็นว่าเราให้ความร่วมมือดี ก็ขอมาเรื่อยๆ” (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558)

ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมเปรียบเสมือนทางลัดในการคิดทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ด้วยเหตุผลสองประการ 1) องค์กรเหล่านี้มีความชำนาญในการทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมทำให้กิจการสามารถประหยัดกำลังและเวลาในการคิดไปได้มาก 2) องค์กรเหล่านี้ไม่หวังผลต่อกำไร มีเจตนาที่ช่วยเหลือสังคมจึงมีความเป็นกลางในการให้ข่าวที่น่าเชื่อถือ กิจการไม่ได้ร่วมมือเพียงแค่การบริจาคไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเหล่านี้เท่านั้น แต่ยังมองถึงความยั่งยืนของธุรกิจร่วมกับการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม จึงร่วมลงมือทำกิจกรรมกับ

หน่วยงานที่ทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญโดยเฉพาะในด้านการช่วยเหลือชุมชนและสังคม

กิดิจัง เป็นเขตลี้ขวด เป็นน้ำพระราชทานจากในหลวง พระราชทานให้กับมูลนิธิทันตนวัตกรรม ซึ่งเขาเอาหกล้อเข้ามาทำงานร่วมกัน มหิดล กรมการแพทย์ อะไรพวกนี้ มาร่วมกันวิจัยอาหารให้ผู้ป่วยช่องปาก อัมพลฟู๊ดส์เป็นหนึ่งในหก คือเป็นพาหนะการผลิต (ผู้บริหาร บจก.อัมพลฟู๊ดส์, 2558)

บริษัทมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจในระยะยาวและยินดีที่จะให้ความร่วมมือและเปลี่ยนความคิดเห็นกับภาคส่วนต่างๆ เช่น ส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน หน่วยงานกำกับดูแล สถาบันการศึกษา องค์กรวิชาชีพและชุมชนในพื้นที่ต่างๆที่มีการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์และและยึดมั่นในหลักปฏิบัติที่ดี (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ ประเทศไทย, 2558)

ความยั่งยืนของโค๊กเนี่ย เราพูดเรื่องของกาที่เอ่อ..มีเรื่องของความยั่งยืนโดยเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ชุมชน และที่ NGO นะคะ โดยทว่าการทำเนี่ยเราไม่ได้มองที่ว่าเป็นผู้ให้อย่างเดียว แต่ทุกอย่างจะต้องเป็นในเรื่องของ Value Chain ห่วงโซ่คุณค่า ค่ะ ก็คือว่าถ้าเราทำถ้าในลักษณะที่ที่เราทำโดยในลักษณะที่เป็นการให้ทางเดียวเนี่ย มันก็จะเข้าสู่ระบบเรื่องของมูลนิธิหรือการบริจาคทำบุญไป ซึ่งในลักษณะเนี่ยเราเชื่อว่ามันไม่มีความยั่งยืน เราก็จะมีเรื่องของห่วงโซ่คุณค่าในลักษณะนั้นขึ้นมา นะคะ นี้โค๊กเนี่ยเค้าก็จะกำหนดมาแล้วว่าเราจะต้องทำยังไงบ้าง เราจะต้อง Refresh world เราจะต้องมีเรื่องของ inspiration เราจะทำยังไงมันจะต้องยั่งยืน แล้วก็มีคุณค่า และที่แตกต่าง (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย นั้นเป็นความสามารถในการดำเนินธุรกิจโดยใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ทั้งองค์กรและสังคม ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ผลิตสังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การประสานประโยชน์ชุมชน ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม

### 3. ปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และ ผลการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปให้ความหมายคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ มีความใกล้เคียงกับความหมายที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

##### 3.1.1 ภาพลักษณ์องค์กร

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความเห็นว่า ภาพลักษณ์ที่เกิดจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ เป็นการรับรู้ของชุมชนที่ติดตามตั้งใจ และประทับใจที่กิจการมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อพวกเขาและทำให้ชุมชนเหล่านี้พร้อมที่จะปกป้องกิจการ แต่การรับรู้นี้อยู่ในวงจำกัดเฉพาะชุมชนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น และการทำความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการนั้นมองว่าภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นผลพลอยได้จากการคิดดีทำความดีมากกว่าที่จะเป็นการจงใจสร้างขึ้นมาโดยตรง

หลายครั้งเนี่ย ซีพีเอฟแทบจะไม่มีการประท้วงต่อต้านเลย จากคนของเราเอง หรือรวมถึงชาวบ้าน (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เนี่ยบริษัทไปทำ CSR ชาวบ้านที่ได้ทำก็ชื่นชมอยากให้อีก ก็รับรู้เฉพาะแค่กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่, 2558)

อันนี้ทางบริษัทไม่เคยคิดถึงภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงจากการทำ CSR เลย เพียงแต่เรามองว่าเราทำเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน อย่างน้อยก็เป็นเกราะป้องกันตนเองไม่ให้ถูกกล่าวไปในทางที่ไม่ดีได้ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

##### 3.1.2 ชื่อเสียงองค์กร

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความเห็นว่า ชื่อเสียงองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดจากการที่กิจการได้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนและได้ผลเป็นที่ประจักษ์แต่สาธารณะและมีการเผยแพร่ต่อไปยังชุมชนอื่นทั้งแบบปากต่อปาก และผ่านองค์กรไม่แสวงกำไร

เห็นผลชัดเจน ชาวบ้านอย่างที่เราเข้าไปทำในพื้นที่เนี่ย มี 1 ครอบครัวที่เค้าสะสมพื้นที่ตัวเองเพื่อทำแก้มลิง แล้วเค้าน้ำท่วมทุกปีในหน้าฝน แล้วพอหน้าแล้งก็แล้งตลอด คือ

เค้าไม่สามารถทำอะไรได้เลยทั้งหน้าแล้งหน้าฝน พอเค้าทำตรงนั้นปุ๊บน้ำที่จะมาลงในที่นาของเค้าหรือทำลายไร่ของเค้าเนี่ย มาอยู่ในแก้มลิง เค้าก็สามารถทำปกติได้ ไม่เดือดร้อน ในขณะที่บ้านของเค้าเนี่ยเป็นบริเวณเดียวที่น้ำไม่ท่วมแต่เพื่อนบ้านเนี่ยท่วมหมดเลย พอเห็นอย่างนั้นอะ เพื่อนบ้านก็เลยยอมเสียที่ไร่ของตัวเองเนี่ยเพื่อทำแก้มลิง กลายเป็นว่าชุมชนเหล่านั้นเนี่ยเป็นชุมชนที่ทางมูลนิธิโคคาโคล่าเข้าไปสนับสนุน โดยมีบ้านแรกที่เข้าไปสนับสนุน ทุกคนก็ ท่านผู้ว่าฯก็เหตุนี้เกิดที่บุรีรัมย์ ท่านนายอำเภอนางรอง เขาเห็นปุ๊บเขาก็นำขงเรื่องเลยเนี่ย ชุมชนเนี่ย หมู่บ้านเนี่ย ไม่ท่วม ก็กลายเป็นว่าพอภาครัฐเห็นปุ๊บ ก็เอาเงินก้อนใหญ่ที่เมื่อประมาณปีที่แล้วเขามีเงิน ที่ในหลวงทรงบออะไรสักอย่างที่เขาไปเจอเจก หนึ่งอะคะ แล้วก็เอาเงินก้อนนี้มาลงทุนเพิ่มเติม แล้วอามาเป็นโมเดล (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นกิจการไม่ได้คำนึงถึงผลลัพธ์ทางด้านชื่อเสียงมากนัก โดยคิดว่าชื่อเสียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเองตามธรรมชาติหากกิจการได้ดำเนินงานในการช่วยเหลือสังคม เปรียบเสมือนผู้ที่ทำความดีย่อมต้องได้รับสิ่งดีเป็นการตอบแทน และมักจะไม่ได้เป็นผู้แจ้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีองค์การไม่แสวงกำไรที่กิจเข้าไปร่วมดำเนินงานด้วยเป็นผู้กระจายข่าวให้แทนอยู่แล้วเป็นการสร้างชื่อเสียงอย่างน่าเชื่อถือมากกว่าการแจ้งข่าวด้วยตนเอง ชื่อเสียงขององค์การมักออกมาในรูปของการไม่ถูกประท้วง การได้รับการปกป้องจากชุมชนเมื่อถูกโจมตีหรือจับจามมองจากหน่วยงานภาครัฐ และการได้แรงงานเพิ่ม

อันนี้ทางบริษัทไม่เคยคิดถึงภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงจากการทำ CSR เลย เพียงแต่เรามองว่าเราทำเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน อย่างน้อยก็เป็นเกราะป้องกันตนเองไม่ให้ถูกกล่าวไปในทางที่ไม่ดีได้ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เรามีองค์กรหน่วยงานที่สาม เพื่อเป็นคนบอกให้เราว่า เราทำจริงแล้วเราได้ทำตามนี้ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

หลายครั้งเนี่ย ซีพีเอฟแทบจะไม่มีการประชุมการต่อต้านเลย จากคนของเราเอง หรือรวมถึงชาวบ้าน (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

มองว่าชุมชนเขาอู้มเราอยู่แล้ว คืออย่างน้อยแรงงานที่มาทำงานส่วนหนึ่งก็เป็นคนในชุมชน เพราะฉะนั้นเนี่ยการที่เราลงไปดูชุมชน บ้านนี้มีคนมาทำงานกับเราแล้วดีแล้วบริษัทเราก็อำนาจให้กับชุมชนเนี่ย บางทีมันอาจจะได้คนมาเพิ่ม เราก็เบาแรงตรงนี้



ถนนหนทางก็เป็นถนนที่เราใช้ สังคมบริเวณนั้นก็เป็นสังคมที่เราอยู่ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องดูแลชุมชน ไม่ใช่ว่าตามความเหมาะสมนะ เรียกว่าให้ดีในระดับหนึ่งอยู่แล้ว เขาขาดเหลืออะไรบริษัทก็พยายามเข้าไปดูแล (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

### 3.1.3 ความน่าเชื่อถือขององค์กร

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความเห็นเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของกิจการในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นความชำนาญ เชี่ยวชาญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม หากกิจการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ส่งไปยังพนักงานทุกระดับชั้นให้มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งในช่วงแรกของการคิดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอาจไม่เชื่อมโยงกับธุรกิจเลย แต่ผู้บริหารก็ยินดีให้จัดทำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างก้าวแรกของการรู้จักคิดในการสร้างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และเมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการคิดกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้นๆจะมีการพัฒนา ปรับปรุง ให้เข้ามาเชื่อมโยงกับธุรกิจได้เอง จนนำไปสู่คุณค่าร่วม ความยั่งยืนทั้งแก่กิจการและสังคม แต่ทั้งนี้วิวัฒนาการเหล่านี้อยู่ในความเอาใจใส่ของหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา

ก็มีนะที่ทางผู้บริหารบางฝ่ายที่คิดกิจกรรม CSR มาแล้ว ไม่ได้เกี่ยวข้องกับคำนิยามของบริษัทเลย ซึ่งมันก็ยากสำหรับบางฝ่ายนะ เช่น ฝ่ายไอที แต่บริษัทก่อนๆให้ทำ ไม่ใช่ที่เราไม่คุม theme นะ แต่เราเห็นว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่เขามีความคิดที่จะช่วยเหลือสังคม (ผู้บริหาร บจ.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

เมื่อก่อนแรกเลยทางบริษัทก็ถนัดแต่การทำบุญ บริจาค แต่พอทำไปเรื่อยๆเราก็อยากที่จะทำอะไรที่มันมากกว่าการบริจาคอะ เราก็เลยคิดโครงการร่วมกับโรงเรียนใกล้ๆ โรงงานก็ทำมาได้ผลดี (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชันเนอร์รี่, 2558)

ทางเรามีระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายได้จัดทำลงไป โดยทางเราเป็นผู้บรมวิธีกรรอกข้อมูล เพื่อนำมาประมวลผล และวิเคราะห์เป็นรายด้านและโดยรวมของ CSR และผลลัพธ์จากการทำ CSR เพื่อเสนอ feedback ไปยังฝ่ายที่คิดกิจกรรม CSR (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

ดังนั้นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ในความหมายของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย จึงสรุปได้ว่า เป็นความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของกิจการในการพัฒนา

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจได้ตลอดห่วงโซ่คุณค่า สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวคือสามารถช่วยลดต้นทุนจากการลดของเสียที่เกิดจากการดำเนินงาน และผลลัพธ์ในทันที คือการเป็นเกราะป้องกันภาพลักษณ์ ชื่อเสียง จนกลายเป็นความยั่งยืนทั้งของธุรกิจและสังคม

### 3.2 ผลการดำเนินงาน

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีผลการดำเนินงานที่ดีจากความชำนาญของกิจการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ในด้านของกรรมวิธีการกระบวนการผลิตที่ได้รับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ มีคุณภาพน่าเชื่อถือ ถูกสุขอนามัยและปลอดภัย ประกอบกับผลิตภัณฑ์อาหารมีความแปลกใหม่จากตลาด และมีคุณค่าทางโภชนาการ เป็นผลให้ผู้บริโภคมีความมั่นใจและไว้วางใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ส่งเสริมให้กิจการมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและกำไร

นวัตกรรมในด้าน product ไม่เคยมีสินค้าแบบนี้ในตลาด เช่น น้ำแกงพร้อมปรุงในกล่อง ไม่เคยมี มันจะมีในถุง ในกระป๋อง ไม่ได้ใช้เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อ เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อเนย มันฆ่าเชื้อในระยะเวลาอันสั้น ทำให้รสและกลิ่นยังเหมือนเดิม (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

โรงงานเราใช้กรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ทุกขั้นตอนปลอดภัยเพราะเป็นอาหารจึงต้องระวังเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก เราผลิตตามมาตรฐานสากลเกี่ยวกับอาหารทุกอย่าง บริษัทเราดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 14000, GMP, HACCP, SQF2000 แต่บางอย่างเราก็ไม่ได้ขอใบรับรองนะ เราเคยขอแต่ไม่ได้ต่ออายุ แต่ถ้าลูกค้าเขาขอหลักฐาน เราก็มีให้นะ เราเก็บหลักฐานตามระบบมาตรฐานเลย” (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชันเนอร์, 2558)

กิจการมุ่งเน้นกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ที่สามารถเพิ่มอัตราการผลิต ลดอัตราการสูญเสียจากการผลิต และนำของเสียที่เกิดจากการผลิตกลับมาใช้ใหม่หรือแปรรูปไปทำเป็นวัตถุดิบอื่นที่เกิดประโยชน์ต่อกิจการ ซึ่งเป็นการช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานจากกรรมวิธีการผลิตได้ส่วนหนึ่งในระยะยาว

ก็บอกเลยว่าไม่คุ้มค่า ยังตอนนี้ยัง แต่ว่าถ้าเราสามารถทำให้ตัวสิ่งที่เราผลิตออกมาจากเวสเนี่ยมันกลายเป็นโปรดักได้ มันจะกลายเป็นคุ้มค่า และอย่างตัวเม็ด เม็ดที่เข้าไปในเตา

เนี่ย ก็มีมอเตอร์สปอร์ตยุโรป มันขายได้ก็โลหนึ่งแพงมาก จากโปรดักที่มันไม่มีค่า มันกลายเป็นโปรดักที่มีผล สุดท้าย return of investment จะ back กลับ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ผลการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดจากความสำเร็จของกิจการที่เฟื่องฟูและคำนึงถึงการแข่งขันทางการตลาด ที่เป็นตัวผลักดันให้กิจการต้องมีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อยู่ตลอดเวลา

เรา putting ตัวเองไว้ตรงไหนในตลาดอำพลฟู้ดส์ putting ตัวเองไว้ว่าเป็น Leader พอเป็น Leader ปุ๊บ force มาเราต้องสะอึก เพราะเราต้องการเป็นผู้นำ ถ้าเป็นผู้ตามอยู่ตรงกลาง เราอาจจะรอผู้นำขยับก่อน เราอาจจะไม่คอยแคะ Market force มากนักยังไงเนี่ย หรือนุ่นเลยอยู่ปลายแถวเลย ไม่แคะ Market force เลย เน้นราคาอย่างเดียว (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

#### 4. ปัจจัยเชิงสาเหตุของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

##### 4.1 การวางแผนวาระทางสังคม

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ได้สิทธิ์ในการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่เป็นตราสินค้าจากบริษัทต่างชาตินั้น พบว่า แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นถูกชี้นำหรือกำหนดมาจากบริษัทเจ้าของตราสินค้า ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสอดคล้องกับกิจกรรมหลักในโซ่คุณค่าของกิจการ โดยมีเป้าหมายหลักคือความยั่งยืนระหว่างธุรกิจกับสังคม แต่การกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นเพียงแนวทางกว้างและเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสามารถคิดกลยุทธ์และเสนอไปยังบริษัทเจ้าของตราสินค้าได้ ซึ่งถ้าแนวทางการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอไปนั้นไม่ขัดต่อกลยุทธ์หลัก ทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าก็อนุญาตให้กระทำได้

เรื่องของ CSR หรือเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น เราจะทำควบคู่ไปของเจ้าของแบรนด์เลย คือเค้าจะมีนโยบายมาจากต่างประเทศ ที่ต่างประเทศเลยเค้าจะกำหนด Scope ของเราทั้งหมดว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ถามว่าถ้าเราคิด Theme ของเราได้มั่วๆ ได้ ไม่ผิดนะ แต่จะต้องอยู่ใน Scope เหล่านี้ เราสามารถ adapt ตาม คือเขาจะไม่กำหนดว่าเราจะทำเรื่องอะไรแต่จะตั้งเป้าว่าเราจะทำเรื่องนี้ และเป้าหมายของเราคืออะไร (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

สำหรับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปท้องถิ่น พบว่า แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมาจากความสนใจของผู้บริหารระดับสูง โดยอาจเป็นวิสัยทัศน์ที่อยู่ในความคิดของผู้บริหารที่ไม่ได้แสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร “สำหรับผมนะ ผมมีความตั้งใจว่าจะทำให้หมู่ 10 ที่ผมอยู่เนี่ยปลอดจากยาเสพติด” (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558) หรือกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในวิสัยทัศน์ พันธกิจของกิจการ เพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละฝ่ายงานนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการดำเนินงานของฝ่ายตนที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม “CSR ของเราเป็นอย่างไร อันนี้ต้องแม่นยำ คนทั้งองค์กรต้องรู้ว่าเราทำอะไร ทั้งองค์กรทุกระดับมันจะรู้ไม่เท่ากัน” (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

CSR ถูกตั้งเป้าเป็นเรื่องของวิสัยทัศน์ alignment ลงมาเป็นระดับ mission วิสัยทัศน์ก็จะบอกได้ว่าเราเป็นนวัตกรรมอาหารไทยสู่ตลาดโลกที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม alignment มาเป็นพันธกิจ มีข้อหนึ่งที่จะต้องพูดเรื่องของ CSR แล้ว alignment ไปเป็น mission ฝ่าย แล้ว alignment ลงไปเป็นตัว mission ย่อยในแต่ละฝ่ายที่ต้องมี CSR เข้าไปจัด ทุกๆฝ่ายต้องทำ CSR เป็น โปรเจก อย่างน้อย 1 โครงการอยู่แล้ว (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

ในการวางแผนวาระทางสังคม กิจการคำนึงถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับกระทบโดยตรงและสมควรได้รับประโยชน์จากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรที่มีส่วนในการผลักดันธุรกิจทางด้านเศรษฐกิจและก่อให้เกิดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัทได้วิเคราะห์ในทุกขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจของบริษัท และเห็นว่าสิ่งสำคัญที่บริษัทมีศักยภาพสูงสุดในการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม ก็คือ เรื่องโภชนาการ น้ำ และ การพัฒนาชนบท ซึ่งการดำเนินงานในด้านต่างๆเหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของเนสท์เล่ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

บริษัทตระหนักว่าความสำเร็จและความยั่งยืนของบริษัท มีจุดเริ่มต้นมาจากพนักงาน บริษัทจึงพัฒนางานบริหารบุคคลบนพื้นฐานของการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน โดยมุ่งสร้างโอกาสก้าวหน้าและบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนส่งเสริมทักษะและการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาการทำงานเพื่อความสุขและ

คุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

#### 4.1.1 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะโดยมีความสัมพันธ์กับห่วงโซ่คุณค่าของกิจการเพื่อสร้างคุณค่าในด้านความยั่งยืนของทั้งกิจการและสังคม โดยให้ความเห็นว่าประเด็นทางสังคมที่เฉพาะนั้นช่วยให้กิจการสามารถควบคุมแนวทางในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่และตรงกับกับความต้องการของสังคมในวงกว้าง

ด้วยเหตุที่ธุรกิจของซีพีเอฟ เกี่ยวข้องกับอาหารและผู้คนจำนวนมาก เราจึงว่านโยบายและกลยุทธ์ CSR ไว้ภายใต้ 3 เสาหลัก คือ อาหารมั่นคง สังคมพึ่งตน และ ดินน้ำป่าคงอยู่ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

โดยทว่าการทำเนี่ยเราไม่ได้มองที่ว่าเป็นผู้ให้อย่างเดียว แต่ทุกอย่างจะต้องเป็นในเรื่องของ Value Chain ห่วงโซ่คุณค่าละ ก็คือว่าถ้าเราทำถ้าในลักษณะที่ว่าเราทำโดยในลักษณะที่เป็นการให้ทางเดียว เนี่ยมันก็จะเข้าสู่ระบบเรื่องของมูลนิธิหรือการบริจาคทำบุญไป ซึ่งในลักษณะเนี่ยเราเชื่อมั่นว่ามันไม่มีความยั่งยืน เราก็จะมีเรื่องของห่วงโซ่คุณค่าในลักษณะนั้นขึ้นมา (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

กิจการเลือกประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเน้นกิจกรรมที่เป็นประเด็นที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจเพื่อหาแนวทางในการสร้างคุณค่าให้เกิดทั้งแก่กิจการและสังคมได้อย่างสูงสุด ส่วนรายละเอียดของวิธีการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสามารถแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความถนัดของกิจการในการเลือกปฏิบัติและความสามารถในการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไร ส่วนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจก็สามารถกระทำได้แต่กิจการไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้นอย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและประโยชน์ของสังคมร่วมกันโดยกิจกรรมนั้นต้องสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นและสังคมได้สูงสุด (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

เนี่ยเค้าก็จะกำหนดมาเลยว่าเราจะต้องทำยังไงบ้าง เราจะต้อง Refresh world เราจะต้องมีเรื่องของ inspiration เราจะทำยังไงมันจะต้องยั่งยืน แล้วก็ก็มีคุณค่า และก็แตกต่าง (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

อย่างโศกเนี่ยถ้ามองดูเป็น เอ่อ เรื่องเครื่องดื่ม คืออย่างโศกเนี่ยถ้าเราทำ เรามองว่าเราทำเราจะทำไปที่ link กับ business จริงๆแล้วมันเป็นหัวใจหลักของการทำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว ทีนี้ก็นั่งมองว่าเรามีอะไรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเราบ้าง ก็เลยมองย้อนกลับมาเราใช้น้ำใช้ทรัพยากรของธรรมชาติหนักๆเลยก็คือน้ำ แล้วก็สองเราสร้างขยะโดยการทำ Packaging น้ำก็เลยเป็นโปรเจกต์ที่เค้าได้มาว่าเป็น 1ใน7โครงการ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

อย่างของที่ประเทศไทยเนี่ยเราจะใช้ในเรื่องของน้ำ อันดับสองคือเรื่องของ Packaging อันดับสามก็จะเป็นเรื่องของ active healthy and living ก็คือการทำกรส่งเสริมให้คนมีสุขภาพที่แข็งแรง ไม่ใช่เรา focus ใน 3 ตัวนี้แล้ว ส่วนอื่นเราก็กังยังมี เพียงแต่ว่า น้ำหนักหรือการ % budget ในการบริหารเรื่องนี้โดยน้ำเป็นเรื่องแรก น้ำเนี่ยโดยโปรเจกต์หลายๆโปรเจกต์ที่ทำอยู่ภายใต้ธีมเหล่านี้ของโคคา โคล่าในประเทศไทยเราทำภายใต้การจัดตั้งมูลนิธิโคคา โคล่าประเทศไทยขึ้น มูลนิธิโคคา โคล่าประเทศไทยเนี่ยจะประกอบไปด้วย 3 บริษัท จะมีบริษัทโคคา โคล่า แล้วก็บริษัทไทยน้ำทิพย์จำกัด และอีกบริษัทหนึ่งคือบริษัทหาดทิพย์จำกัดมหาชน ที่เค้าจะดูแลเรื่องของการผลิตและจำหน่ายในพื้นที่เขต 14 จังหวัดภาคใต้ ก็จะมีการลงขันทุกปีละในจำนวนหนึ่งเพื่อที่จะมาทำให้ 3 เป้าหลักของเราเนี่ยเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในแต่ละปี (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

#### 4.1.2 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร

กิจการคำนึงถึงงบประมาณที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยพิจารณาตามหลักการที่ว่า

ทำอย่างไรให้ชุมชนอยู่ได้แล้วเราก็ออยู่ได้ด้วย ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องนี้และจริงจัง แล้วก็เรื่องของงบประมาณ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ทรัพยากรที่กิจการจัดสรร โดยเฉพาะทรัพยากรทางการเงินมักถูกจัดสรรไปในแต่ละกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่กิจการริเริ่มขึ้นมาตามแผนงบประมาณ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อประเด็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่าของ

กิจการอย่างเป็นทางการเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการผลิต ส่วนประเด็นอื่นๆ ให้ความสำคัญรองลงมา

งบประมาณที่ใช้ส่วนใหญ่อยู่ที่ in-process ส่วนมากนะ ก็คือ อย่างเช่น จะเห็นในเรื่องสมมุติ กุ้ง การเลี้ยงกุ้งที่เน้นการประหยัดน้ำ เพิ่มขอบมากขึ้น แล้วก็ลดการใช้ น้ำ มี innovation ต่างๆ ในกระบวนการให้อาหารต่างๆ หรืออะไรต่างๆ อันนี้คือ sustainability ของเรา ก็คือแก่นของเรา แต่ทางฟาร์มกุ้งไปกระถิน ผ่าป่า ไปปลูกป่าชายเลน อันนั้นคือกะพีไม้ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เราจะใช้ในเรื่องของน้ำ อันดับสองคือเรื่องของ Packaging อันดับสามก็จะเป็นเรื่องของ active healthy and living ก็คือการทำการส่งเสริมให้คนมีสุขภาพที่แข็งแรง ไม่ใช่เรา focus ใน 3 ตัวนี้แล้ว ส่วนอื่นเราก็ยังคงมี เพียงแต่น้ำหนักหรือการ % budget ในการบริหารเรื่องนี้โดยน้ำเป็นเรื่องแรก (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

บริษัทจะมีมุมมองที่ชัดเจนว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใด กล่าวคือ มองถึงจุดที่ประโยชน์ของสังคมและผู้ถือหุ้นมาบรรจบกันอย่างชัดเจน คือต่างต้องได้รับประโยชน์ และสามารถสร้างสรรคคุณค่าเพื่อให้ทั้งสองภาคส่วนได้รับประโยชน์สูงสุด บริษัทจึงทุ่มเททั้งความรู้ความสามารถ และงบประมาณ ในทรัพยากรที่มีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างคุณค่าร่วมกันได้มากที่สุด ทั้งยังมุ่งให้ความร่วมมือในโครงการของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในสังคมนั้นๆ ด้วย (ผู้บริหาร บจก.เนสเล่ประเทศไทย, 2558)

#### 4.1.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ได้สิทธิ์ในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นตราสินค้าจากบริษัทต่างประเทศนั้น พบว่า แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ถูกชี้นำหรือกำหนดมาจากบริษัทเจ้าของตราสินค้านั้นๆ ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีความสอดคล้องกับกิจกรรมหลักในโซ่คุณค่าของกิจการ โดยมีเป้าหมายหลักคือ ความยั่งยืนระหว่างธุรกิจกับสังคม แต่การกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นเพียงแนวทางกว้างๆและเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสามารถคิดกลยุทธ์ และเสนอไปยังบริษัทเจ้าของตราสินค้าได้ ซึ่งหากแนวทางการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอไปนั้นไม่ขัดต่อกลยุทธ์หลัก ทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าจึงอนุญาตให้กระทำการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้

เรื่องของ CSR หรือเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคมนี้อย่างไร เราจะทำควบคู่ไปของเจ้าของแบรนด์เลย คือเค้าจะมีนโยบายมาจากต่างประเทศ ที่ต่างประเทศเลยเค้าจะกำหนด Scope ของเราทั้งหมดว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ถามว่าถ้าเราคิด Theme ของเราได้มึ้น...ได้...ไม่ผิคนะ แต่...จะต้องอยู่ใน Scope เหล่านี้  
(ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ผู้บริหารกิจการนับเป็นบุคคลสำคัญในอันดับต้นๆของกิจการที่สะท้อนถึงความสนใจและความสำเร็จในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ในการมองถึงการอยู่กัน ในสังคมที่สะท้อนออกมาในรูปของวิสัยทัศน์เพื่อสังคมและชุมชน

บริษัทของเราทำ CSR มาตั้งแต่รุ่นคุณพ่อยังบริหารงานอยู่ โดยท่านมีความคิดว่าเมื่อเรามีแล้วก็อยากจะตอบแทนอะไรกลับสู่สังคมบ้าง รวยมากไปก็เอาไปทำอะไรไม่ได้ ทางผมมักให้ความช่วยเหลือกับชุมชนที่อยู่ใกล้ๆรอบโรงงานก่อน (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐคอนเฟลชชั่นเนอร์, 2558)

สิ่งที่ผู้บริหาร ไทยน้ำทิพย์ตั้งเป้าตั้งแต่ CSR ยังไม่มีในเมืองไทยคือ เป็นอุดมการณ์ของท่านว่า “ถ้าเราอยู่ได้ชุมชนก็ต้องอยู่ได้” ถ้าไม่มีชุมชนเราก็อยู่ไม่ได้ เพราะสิ่งหนึ่งคือเราต้องจ้างชุมชนมาทำงาน เราไม่สามารถทำธุรกิจโดยปราศจากการช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ โดยสรุปคือ เรามองในแง่ของการได้ประโยชน์ร่วมกัน (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมองค์ขององค์กร และกำหนดเป็นแนวทางโดยให้แต่ละฝ่ายในองค์กรช่วยกันคิดกิจกรรมเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจโดยสามารถกระทำไปพร้อมกับการพักผ่อนหรือสัมมนาประจำปีของหน่วยงาน และยินดีที่สนับสนุนงบประมาณและเวลาในการทำกิจกรรมนี้

ถ้าผู้บริหารไม่ไปหรือติดธุระก็จะมีผู้บริหารท่านอื่นไปทำแทน ทุกครั้งที่เราทำกิจกรรมก็จะมีกรรมการเชิญผู้บริหาร หากว่าผู้บริหารคนไหนสะดวกก็จะไปทำ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

พอทางบริษัทมีนโยบายให้แต่ละฝ่ายช่วยกันคิดกิจกรรมเพื่อสังคม แรกๆก็คิดกันไม่ออก ทำบ้างไม่ทำบ้าง แต่เดี๋ยวนี้ละ กลายเป็นว่าทุกทริปสัมมนาจะมีเรื่องของ CSR เข้าไปรวมอยู่ด้วยตลอด ซึ่งเราก็ไม่ได้ไปบังคับให้เขาทำนะ แต่มันมาจากผลที่เขาทำแล้วรู้สึกว่าเขาเขามีคุณค่ามากขึ้นกับสังคม (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)



#### 4.1.4 การสร้างการรับรู้

กิจการมีการสร้างการรับรู้ให้แก่สาธารณชนโดยการคิดคำออกมาในรูปของ คำขวัญที่สามารถสื่อสารได้ง่าย และสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน กิจการยอมรับว่าการ สร้างการรับรู้ จัดเป็นการประชาสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งเพื่อให้สังคมได้ตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ตน ดำเนินการ นำไปสู่การก่อให้เกิดชื่อเสียงแก่กิจการ สิ่งหนึ่งที่กิจการให้ความสำคัญคือ ไม่ว่าจะ สื่อสารด้วยวิธีการใดนั้น สิ่งที่สื่อออกไปนั้นจะต้องเป็นจริงเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำและสามารถพิสูจน์ ได้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ที่นี้มาล่าสุดปีนี้เนี่ย ถ้าจะเห็นมันมีเรื่องของ การเปลี่ยนจากการมี Live positively มา เป็น Me We World เราก็จำแนกออกว่า Me พูดถึง คน We พูดถึง Community และ World หมายถึงสิ่งแวดล้อม (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

อย่างของซีพีเอฟเนี่ย เราใช้สโลแกนสั้นๆว่า Lead the way to sustainable, We care, We share ซึ่งสินค้าของเราส่วนใหญ่ส่งออกไปยังต่างประเทศ สโลแกนด้าน CSR จึงตอกย้ำ ไปที่ Sustainability (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

บางครั้งเรื่องของ การทำ CSR กับ PR มันแทบแยกกันไม่ออก เพียงแต่วิธีที่สื่อออกไป จะสื่อไปในรูปแบบไหน อย่าง โฉกที่ซีเรียสเรื่องแบบนี้มาก ถามว่าที่คุยมาเราจะมีเป้าเราใน 5 ปี เราจะต้องคืนน้ำสู่ธรรมชาติได้เท่ากับที่เราใช้ แพ็คเกตจิ้งที่เรา 20 เปอร์เซ็นต์ จะต้องถูก เรียกกลับมาเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิลภายในปี 2020 สิ่งเหล่านี้ถูกตั้งขึ้น ไม่อยากให้มองเป็น การ PR อย่างเดียว ข่าวกุข่าวของ โฉกที่ออกไปต้องมีตัวเลขที่พิสูจน์ได้มีที่มาที่ไป ถ้าไม่มี ข่าวของ โฉกจะไม่สามารถออกสื่อได้ (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

การสร้างการรับรู้ที่ดี กิจการมักหลีกเลี่ยงการ โฆษณาซึ่งเห็นว่าเป็นการ แสดงออกอย่างจงใจในความต้องการที่จะบอกกล่าวกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยตนเอง แต่กลับใช้วิธีการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไร โดยทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับ หรือผ่านทางองค์กรไม่แสวงกำไร เมื่อองค์กรเหล่านี้จัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือคนในชุมชนและสังคม ก็จะเป็นผู้กระจายข่าวให้แก่ชุมชนและสังคมรับรู้ได้แทนบริษัท เนื่องจากกิจการมีความเห็นว่า การ ที่กิจการเป็นผู้ส่งสารเองอาจส่งผลต่อการรับรู้ของสังคม โดยเฉพาะอคติที่มีอยู่ในใจคน ที่มักมองว่า กิจการทำดีหวังได้ชื่อเสียง ดังนั้นการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไรจึงเป็นทางออกที่ดีในการ สร้างการรับรู้ให้สังคมรับทราบถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ข่าวทุกข่าวของโลโก้ที่ออกไปต้องมีตัวเลขที่พิสูจน์ได้ มีที่มาที่ไป ถ้าไม่มี ข่าวของโลโก้จะไม่สามารถออกสื่อได้ เราจึงต้องมืองค์กรหน่วยงานที่ 3 เพื่อเป็นคนบอกให้เรารู้ว่าเราทำจริงแล้วเราได้ตามนี้จริง อย่างของเราที่มีมูลนิธิอุทกพัฒนา หรือมีโครงการที่ทำแท้งคั้นน้ำสะอาด ไซ้เราจะไม่เป็นคนที่พูดเอง คนที่พูดต้องเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับทางสังคม ถ้าเราพูดเองจะเป็นการโฆษณา เราไม่ต้องการเป็นแบบนั้น เราไม่อยากเหมือนองค์กรหลายๆองค์กร ที่เป็นองค์กรใหญ่ๆ โดยนโยบายของเราเราจะพยายามไม่เป็นคนพูดเองคนเดียว เราต้องมีคนมาพูดว่าแล้วเราถึงจะบอกว่าเราทำแบบนี้ หรือแบบนี้ มีตัวเลขแน่นอน พิสูจน์ได้ อย่างไร (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ทั้งนี้กิจการสามารถให้ข่าวได้ด้วยตนเอง แต่ต้องเป็นข่าวที่ได้รับการพิสูจน์ ตรวจสอบจากต้นสังกัดถึงผลกระทบจากการให้ข่าวแล้วว่าสามารถเผยแพร่ได้ เนื่องจากมีบทเรียนจากประเทศอื่นที่กิจการปล่อยข่าวออกไปโดยที่ยังไม่ได้พิจารณาถึงผลกระทบแล้วได้รับผลตอบกลับมาในทางที่ไม่ดี จึงเข้มงวดกับการให้ข่าวเป็นอย่างมาก

เรื่องนี้ก็จำเป็น ถามว่าโลโก้มีบทเรียนเรื่องแบบนี้ในประเทศอื่นๆ เขาก็เลยเป็นนโยบายของข่าวทุกข่าว หรือแม้กระทั่งสื่อ อยากจะเขียนข้อมูลอะไรลงไปบนบอร์ดถ้ามีเรื่องของการพูดผล หรือแม้ผลจะถูกแจ้งออกมาแล้วยืนยันมาเรียบร้อยแล้ว แต่ถ้าจะไปเผยแพร่จะต้องไปขออนุญาตเผยแพร่ก่อนที่ฮ่องกงแต่ถ้าเขาไม่สามารถตัดสินใจได้ เขาจะส่งไปที่แอลแลนต้า ค่อนข้างจะเข้มงวดเพราะเขาถือว่ามูลค่า brand value ของเขามีมูลค่าสูงมาก ดังนั้นเขาจะไม่ปล่อยให้แบรนด์ของเขาเปิ่นง่ายๆ (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ในกรณีการให้ข่าวด้วยตนเองนั้น อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสร้างการรับรู้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทที่จัดแยกไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ที่สนใจสามารถสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเองตามความสนใจ แต่อาจใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่นอำพลฟู้ดส์กับเพื่อสังคม รายงานความยั่งยืน สร้างคุณค่าร่วมกับสังคม บริษัทยังมีการสร้างการรับรู้ด้วยการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อแสดงให้เห็นการลงทุนทราบ และการแถลงข่าว

ส่วนมากผมก็ใช้ PR นะ ก็คือใช้เป็นเหมือนกับการทำแถลงข่าว หรือว่าการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ อะไรอย่างนี้ แล้วก็ทำมาเป็นประเด็นว่ามันคือ CSR ด้านอะไรที่เราทำออกไปทำเป็นข่าว เนี่ยใช้บ่อย (ผู้บริหาร บจก. อำพลฟู้ดส์, 2558)



หลายครั้งเนี่ย ซีพีเอฟแทบจะไม่มีประท้วงการต่อต้านเลย จากคนของเราเองหรือ รวมถึงชาวบ้าน เวลา NGO หรือนักข่าวจะมา ชาวบ้านจะมาเกาะเป็นเกาะมนุษย์ เลยด้วยซ้ำ ก็ป้องกันด้วยซ้ำ เพราะด้วยความที่ว่าโรงงานนี้หรือที่เนี่ย เป็นที่สร้างงานสร้างอาชีพ เป็นที่ๆเกี่ยวพันจุดเจอกัน (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

มีอยู่ครั้งนึง ที่แม่น้ำมีกากของเสียลอยอยู่เต็มไปหมด ชาวบ้านก็ไปแจ้ง อุตสาหกรรม ก็ขอเข้ามาตรวจ ก็ในระแวกนี้มีโรงงานผมอยู่โรงเดียว ผมก็ให้ตรวจและให้พาชาวบ้านมาดูด้วย พอมาถึงก็พบว่าน้ำทิ้งของเราใสกว่าน้ำในคลองอีก ผมทำระบบบำบัดไม่มีน้ำทิ้งเลย น้ำที่ออกมาก็เอาไปเลี้ยงปลา ไปรดน้ำต้นไม้ พอเห็นแบบนี้แล้ว ไม่ว่าน้ำในแม่น้ำจะเสียอีกกี่ครั้ง ก็ไม่เคยเข้ามาของคู่อีกเลย (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่, 2558)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปขนาดใหญ่มีขอบเขตพื้นที่การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยขยายการทำกิจกรรมไปยังพื้นที่ชนบทที่ห่างไกลความเจริญ และอาศัยความร่วมมือกับองค์การการกุศลที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ซึ่งผลตอบแทนที่ได้เป็นการปลูกฝังความทรงจำที่ดีแก่ชุมชนนั้น และจดจำตราสินค้าของกิจการที่สนับสนุน

ชุมชนนางรอง บุรีรัมย์ เดียวนะสะพานจะมีน้ำน้อยเนี่ยจะเป็นคนแรกเลยที่..เดิมทีเนี่ยเค้าจะเป็นคนที่มีปัญหาครอบครัว เค้าติดพนัน สามีก็กินเหล้า ลูกก็ หน้าฝนก็ทำไม่ได้ หน้าแล้งก็ทำไม่ได้ ปีนึงทำนาได้หนึ่งเดียว เค้าก็แยกย้ายกันไป ครอบครัวมีปัญหา แต่พอเริ่มมาญี่ปุ่น น้ำน้อยเนี่ยก็มาทำบัญชีเองบริหารเอง สามีเค้าก็มาช่วยลงแรงช่วยกันสองคน ลูกเห็นว่าเสียมันเริ่มดีขึ้นจึงกลับมา ลาออกจากโรงงานกลับมาช่วย คือตอนนี้ทุกอย่างกลับมาเป็นครอบครัวที่สมบูรณ์มาก อ้าวครอบครัวกลับมาแระ ครอบครัวก็มีความสุข แล้วสามารถหาเลี้ยงชีพได้ด้วยตัวเองได้และยังอยู่พร้อมทุกอย่าง เราแค่ลงแรง ลงเงินให้เค้าลงทุนให้เค้า แล้วเค้าก็สามารถไปต่อยอดตัวเองได้จนไม่น่าเชื่อ เค้าก็มีความทรงจำที่ดีกับเรา (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

## 6. อิทธิพลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

### 6.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม

เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ คุณค่าทางอาหาร ปลอดภัย และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เกิดจากนวัตกรรมการผลิตที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นจนสามารถแข่งขันทางการตลาดได้ และการใช้นวัตกรรมนั้น คำนึงถึงแนวโน้มของการบริโภคในปัจจุบันที่มีความห่วงใย ใส่ใจและตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการที่มีต่อสุขภาพ

การเป็น Mass พอถึงจุดหนึ่งเนี่ยมันก็จะมีการแข่งขันกันด้วยสงครามราคา จนถึงจุดที่ทำธุรกิจต่อไม่ได้ อ๋อพลูที่คิดมองอยู่สองปัจจัย ปัจจัยแรกก็คือว่า เราต้องทำสินค้าที่มีนวัตกรรม คิดสินค้าที่ใหม่เลิศดี กำหนดราคาได้ (ผู้บริหาร บจก.อ๋อพลูฟู้ดส์, 2558)

ด้วยความมุ่งมั่นของบริษัทที่มีต่อคุณค่าทางโภชนาการ สุขภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เราจึงพยายามคิดค้นเพื่อเพิ่มคุณค่าทางโภชนาการให้กับผลิตภัณฑ์ของเรา (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทยจำกัด, 2558)

การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมจึงเป็นหนทางที่น่าได้รับประโยชน์ทั้งแก่กิจการในด้านของผลประโยชน์ที่ดี เป็นการไปถึงผลกำไรในการทำตลาดจากการสร้างยอดขายที่เกิดจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และเป็นการเพิ่มทางเลือกใหม่ให้แก่ผู้บริโภค โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มในลักษณะที่ส่งเสริมสุขภาพและผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป

กล้วยกวนเป็นขนมขบเคี้ยวที่อาม่าผมทำมาตั้งแต่เริ่มแรก และก็เลิกไปเพราะมันเก็บได้ไม่นาน แต่เดี๋ยวนี้เรามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา ทำให้เก็บวัตถุดิบได้นานขึ้น แพคเกจทำให้กล้วยกวนอยู่ได้นานขึ้น เราก็่น่ากลับมาทำอีก ขายดีด้วย (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชันเนอรี่, 2558)

บริษัทได้นำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ชื่อ CP-Balance ซึ่งทางบริษัทพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมสุขภาพ โภชนาการและรองรับความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพ (ผู้บริหาร บจก.ซีพีเอฟ, 2558)

ผมก็ทำนมข้าวขึ้นมา ถามว่ามันใหม่ในตลาดไหม ก็ไม่มีใครทำ ก็บรรจุก่อลง ก็ทำได้มาร์เกตแชร์ กลุ่มนมที่ไม่ใช่นมถั่วเหลืองเนี่ยและไม่ใช่นมวัว เราก็ฟอร์มมาเกตแชร์อันดับหนึ่ง (ผู้บริหาร บจก.อ๋อพลูฟู้ดส์, 2558)

## 6.2 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความเห็นว่าการดำเนินงาน โดยปฏิบัติตามขั้นตอนของระเบียบข้อบังคับ โดยเฉพาะการลดของเสีย การนำกลับมาใช้ใหม่ จัดเป็นพื้นฐานการดำเนินงานที่ทุกโรงงานควรปฏิบัติ และเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดี เป็นการเฝ้าระวัง ไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานและกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าหากเกิดข้อผิดพลาดจากการผลิต จะก่อให้เกิดผลเสียต่อผลการดำเนินงานจากการแก้ไขปัญหาที่มากกว่าการหาแนวทางในการป้องกัน ซึ่งเป็นการลงทุนที่หวังผลในระยะยาวมากกว่า

มันอาจจะไม่ได้มาในแง่ของบัญชี ได้อย่างอื่นมาที่มันวัดด้วยตัวเลขไม่ได้ แต่สุดท้ายวันหนึ่งพอสินค้าที่ผลิตได้จากเวสมันกลายเป็นสินค้าที่ผลิตได้จริงแล้วขายได้ มันจะกลับมาในรูปตัวเลขทางบัญชี (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

การส่งเสริมให้พนักงานมีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงานก่อให้เกิดพนักงานมีสุขภาพแข็งแรง มาทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ขาดงาน ส่งผลให้กระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ขาดกำลังคนในการผลิต ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหา

ถามว่าทำแล้วได้อะไรมี๊ อย่างน้อยพนักงานของผมนึกก็ไม่ติดยาเสพติด ไม่มีปัญหาการลักขโมย มาทำงานเต็มที่ งานไม่สะดุด ผมก็ไม่ปวดหัวกับการจัดการตามแก้ปัญหา (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558)

การจัดหาวัตถุดิบที่ยั่งยืนเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยคำนึงถึงที่สามารถส่งผลดีต่อทั้งผลการดำเนินงานของบริษัทและต่อผู้ขายปัจจัยผลิต โดยบริษัทได้ประโยชน์ในแง่ของการได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ในปริมาณที่เพียงพอแก่กำลังการผลิต ในราคาที่ที่สามารถแข่งขันได้ และเป็นไปตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องของลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศที่บริษัททำการค้าด้วย

เพื่อให้มั่นใจว่าโรงงานของเราจะได้รับวัตถุดิบในราคาที่สามารถแข่งขันได้ มีคุณภาพรวมทั้งความปลอดภัยตามที่กำหนด บริษัทจึงเข้าไปร่วมมือกับเกษตรกรในการพัฒนาระบบเกษตรกรรมที่ยั่งยืน (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

เดี๋ยวนี้ลูกค้าต่างประเทศก็ถามหาว่าเรามี CSR ใหม่ ขอคุณหลักฐานหน่อยสิ เราก็ต้องเริ่มเก็บหลักฐานแล้วส่งให้ไป...ถ้าไม่มีให้เขาก็ลดความสำคัญของสินค้า เราอาจซื้อของลง (ผู้บริหาร บจก.ยูเนี่ยนราชบุรี (1992), 2558)

แล้วลูกค้าที่อเมริกา เดี่ยวนี้มาก็จะมาไม่รู้ว่าสินค้ามีอะไร ดูโรงงานนี้ดีต่อสิ่งแวดล้อมยังไง แล้วเอาสิ่งนี้ไปขายไปเขียนไว้บน shelf แต่อำพลมีใจเลยไม่เป็นปัญหา เราก็ขายได้ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

### 6.3 การผสมประโยชน์ชุมชน

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปคำนึงถึงการทำความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการผสมประโยชน์ต่อชุมชนรายรอบโรงงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากชุมชนเหล่านี้จัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของกิจการทั้งในแง่ของการเป็นกันชนและแรงงานสนับสนุนการดำเนินงาน

ถ้าไม่มีชุมชนเราก็อยู่ไม่ได้ เพราะสิ่งหนึ่งคือเราต้องจ้างชุมชนมาทำงาน เราไม่สามารถทำธุรกิจโดยปราศจากการช่วยเหลือจากผู้อื่นได้ โดยสรุปคือ เรามองในแง่ของการได้ประโยชน์ร่วมกัน (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

มองว่าชุมชนเขาอุ้มเราอยู่แล้ว ก็อย่างน้อยแรงงานที่มาทำงานส่วนหนึ่งก็เป็นคนในชุมชน เพราะฉะนั้นเนี่ยการที่เราลงไปดูชุมชน บ้านนี้มีคนมาทำงานกับเราแล้วดีแล้วบริษัทเราก็ทำประโยชน์ให้กับชุมชนเนี่ย บางทีมันอาจจะได้คนมาเพิ่ม เราก็เบาแรงตรงนี้ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

มันเป็นความคาดหวังของชาวบ้าน ถ้าเล่าเรื่อง ชาวบ้านมองว่าโรงงานทำดี ชาวบ้านมองไม่เห็น รู้แค่ว่าไม่มีกลิ่น ไม่มีน้ำเสีย ชาวบ้านจบ แต่ถ้าเราไม่ไปเข้าร่วมกับเขาเลยไม่ไปชุมชน หรือไม่ทำกิจกรรมให้เขาเห็นเลยเนี่ย อย่างที่ทำมา 30 กว่าปีที่ทำป่าชายเลนมาเนี่ย คือพื้นฐานที่ดีมากให้กับบริษัท ดังนั้นนี่ก็คือตัว social หรือตัววัดอีกตัวหนึ่ง และหลายคนจะพูดว่า หลายครั้งเนี่ย ซีพีเอฟแทบจะไม่มีการประท้วงการต่อต้านเลย จากคนของเราเองหรือรวมถึงชาวบ้าน เวลา NGO หรือนักข่าวจะมา ชาวบ้านจะมาเกาะเป็นเกาะมนุษย์ เล็ดด้วยซ้ำก็ป้องกันด้วยซ้ำ เพราะด้วยความที่ว่าโรงงานนี้หรือที่เนี่ย เป็นที่สร้างงานสร้างอาชีพ เป็นที่เกี่ยวพันผูกพันกัน (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

บริษัทมักจะทำ CSR กับชุมชนใกล้ๆ โรงงานก่อน ลองคิดดูใกล้ๆเราไม่ทำแล้วไปทำที่ไกลๆเนี่ยเขาจะหาว่ายังไง ทำดีเอาหน้าหรือ ผมจึงเน้นที่ต้องทำใกล้ๆก่อน อย่างน้อยพวก

นี่ก็ช่วยเป็นปากเสียงให้คนอื่นรู้ว่าเราไม่เห็นแก่ตัวนะ เรายินดีช่วยเหลือนะ พนักงานบริษัทส่วนใหญ่ก็คนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ บางคนทำมาตั้งแต่รุ่นคุณพ่อยังอยู่เลย (ผู้บริหาร บจก. บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชันเนอรี่, 2558)

#### 6.4 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม

บริษัทร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสนับสนุนทุนทรัพย์ให้แก่โครงการขององค์กรเอกชนที่ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจของตน ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมองว่าไม่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของกิจการ เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นเพียงมุมมองในระยะสั้นถึงผลกำไรที่เกิดขึ้น แต่กิจการมองไปถึงอนาคตในระยะยาวเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจมากกว่า “ถามว่าแล้วการทำ CSR เนี่ยมันทำให้ผลประกอบการดีขึ้นมั๊ย บอกเลยว่าเราไม่ได้มองตรงนั้น เรามองในระยะยาว เรื่องความยั่งยืนต่างหาก” (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558) แม้กระนั้นก็ตามความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมนั้นสามารถช่วยลดแรงต้านจากกระแสสังคมและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อกิจการ นอกจากนี้ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมงบประมาณได้ ไม่บานปลาย และคุ้มค่ากว่าการลงทุนทำเอง

พอเป็น โจทย์มันก็มากขึ้นขึ้นเรื่อยๆ เป็นความท้าทายเพิ่มขึ้นตลอด ก็เลยมีการทำงานร่วมกับองค์กรที่เป็น NGO ต้องยอมรับว่าโลโก้จะมีเงินนะคะ แต่พอถามว่าเรามี know how ขนาดที่จะต้องทำยังไงให้มันคืนได้ขนาดนั้นเนี่ย ทำได้มั๊ย เราเองคนเดียวไม่ได้ เราก็หา partner ที่เป็น NGO ที่ เอ่อ เขาดูแลเรื่องของน้ำโดยตรง มีความเชี่ยวชาญกว่าเราและอีกอย่างก็ทำให้เรารู้ว่าจะใช้เงินเท่าไรกับ โครงการนี้ เราไม่ต้องคิดเอง เขาคิดมาให้เสร็จ (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

#### 7. อิทธิพลของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ที่มีต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยให้ความเห็นว่า การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ไม่ได้มุ่งหวังในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือแต่อย่างใด โดยเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นพื้นฐานของทุกกิจการที่ควรมีตามความสามารถของกิจการ



อันนี้ทางบริษัทไม่เคยคิดถึงภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงจากการทำ CSR เลย เพียงแต่เรามองว่าเราทำเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน อย่างน้อยก็เป็นเกราะป้องกันตนเองไม่ให้ถูกกล่าวไปในทางที่ไม่ดีได้ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

ทุกๆบริษัทเท่าที่เห็นก็มีการทำ CSR กันทั้งนั้น จะมากจะน้อยก็แล้วแต่กำลังทรัพย์และศรัทธา (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่, 2558)

ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม ในความเห็นของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารไทยจึงไม่น่าจะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานที่องค์กรคาดหวังนั้นน่าจะมาจากการมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่า

นวัตกรรมในด้าน product ไม่เคยมีสินค้าแบบนี้ในตลาด เช่น น้ำแกงพร้อมปรุงในกล่อง ไม่เคยมี มันจะมีในถุง ในกระป๋อง ไม่ได้ใช้เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อ เทคโนโลยี UHT ในการฆ่าเชื้อเนี่ย มันฆ่าเชื้อในระยะเวลาอันสั้น ทำให้รสและกลิ่นยังเหมือนเดิม (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

นอกจากนี้ยังพบว่า การปรับปรุงผลิตภาพภายในกระบวนการดำเนินงานตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าจะเป็นการช่วยลดต้นทุนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้ดีกว่า กิจการจึงมุ่งเน้นไปยังการเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าของกิจการและการสร้างสินค้าที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาด แต่ในขณะเดียวกันก็ได้สอดแทรกแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ตลอดกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่าและผลิตภัณฑ์

โรงงานเราใช้กรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ทุกขั้นตอนปลอดภัยเพราะเป็นอาหารจึงต้องระวังเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก เราผลิตตามมาตรฐานสากลเกี่ยวกับอาหารทุกอย่าง บริษัทเราดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 14000, GMP, HACCP, SQF2000 แต่บางอย่างเราก็ไม่ได้ขอใบรับรองนะ เราเคยขอแต่ไม่ได้ต่ออายุ แต่ถ้าลูกค้าเขาขอหลักฐาน เราก็มีให้นะ เราเก็บหลักฐานตามระบบมาตรฐานเลย (ผู้บริหาร บจก.บุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่, 2558)

หากพิจารณาในแง่ของประสิทธิภาพและความชำนาญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจัดเป็นความสามารถที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้รูปแบบหนึ่ง ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งแล้ว อาจกล่าวได้ว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้อิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน

## 8. อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยส่งผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

### 8.1 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยมีการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ โดยมุ่งหวังในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจ แล้วพัฒนาจนได้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและได้รับการตอบรับจากสังคม โดยทั่ว

เรื่องของคนที่เก็บของเก่าขาย อันนี้ก็จะไป link กับเรื่องของรีไซเคิลของเรา เราพยายามจะบอกว่าแพคเกจจิ้งของเราเนี่ย เราจะต้องเรียกกลับมาในลักษณะนั้นเราก็หาคนที่แบบว่าเป็นคนที่เก็บของลักษณะนี้ให้เค้า ทำยังไงให้เค้าเออ มีความมั่นคงมากขึ้น เค้าก็เข้าโครงการของจตุจักร 360 องศา เค้าก็จะมีโควตาแน่นอนว่าพื้นที่ที่เค้าจะเข้าไปเก็บขยะ บางหมู่บ้านเนี่ย เข้าไม่ได้ ต้องยอมรับว่าเค้าเข้าถึงไม่ได้ แต่พอทำโครงการนี้ร่วมกับทอม ก็มีการพูดคุยกับหมู่บ้านว่าถ้าเป็นชาเล้งที่มีเครื่องแบบอย่างนี้หรือมีบัตรอย่างนี้จะเป็นอย่างบุคคลที่ได้รับการจดทะเบียนเรียบร้อยแล้วสามารถเข้าหมู่บ้านได้ ก็มีทำงานร่วมกัน เค้าก็สามารถมีรายได้มากขึ้นแล้วก็มีการประกวดเค้าก็มีเรื่องของรางวัลอะไรนี่ (ผู้บริหาร บจก. ไทยน้ำทิพย์, 2558)

ประเด็นทางสังคมที่เฉพาะนั้นส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญและอยู่ในความสนใจของสังคม โดยกิจกรรมมีการสืบค้นข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ วิจัยถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงก่อนจึงเริ่มจัดทำโครงการและกิจกรรม

เราก็จะดู Global trend ก่อน อันนี้เป็นของซีพีเอฟ เราบอกเลยว่า ถ้าเรายังใช้ชีวิตอยู่แบบเนี่ย กินน้ำปริมาณเท่านี้ ชักผ้าแบบนี้ อีกไม่กี่ปีข้างหน้า ปี 2050 อะ อีก 45 ปีข้างหน้า เราจะต้องใช้โลกถึง 2 ใบครึ่ง ซึ่งตรงนี้เป็น agendaใหญ่ของโลก ในขณะที่ความเป็นจริงมีโลกอยู่ใบเดียว ดังนั้นเนี่ย เราจึงเป็นที่มาว่า ถ้าเราต้องการให้คน 9 พันล้านคนเนี่ย มี validity ที่ดี มีอาหารเพียงพอ มีน้ำสะอาดเพียงพอ มีที่อยู่อาศัยเพียงพอ เราเนี่ยควรจะต้อง

ลิมิตการใช้ หรือ efficiency การเพราะปลูกอะไรซักอย่างให้มากที่สุด จึงเป็นที่มาของตัว agenda ตัวนี้ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

พูดถึงเรื่องผู้หญิงเค้าบอกว่าผู้หญิงเนี่ยทั่วโลกเราจะมีปริมาณผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย แล้วก็ผู้หญิงที่เป็นแม่ มีสถานะเป็นแม่แล้วเนี่ยจะเป็นคนที่จะหารายได้มาแล้วก็ยอมลงทุน จากเงินที่ตัวเองหามาได้เนี่ยให้กับครอบครัว ให้กับลูก หรือทำอะไรเพื่อคนในครอบครัว มากกว่าผู้ชาย ผู้ชายเนี่ยเหมือนจะมีเป้า เค้าบอกอย่างนี้นะอันนี้เป็นเรื่องของการทำงานวิจัยของเค้า เค้าบอกส่วนผู้ชายเนี่ยเค้าจะมีเป้าว่าเค้าต้องทำอย่างนี้จะจ่ายค่าบ้านก็จ่ายค่าบ้าน จ่ายค่ารถก็จ่ายค่ารถ แต่ถ้าผู้หญิงจะมีเรื่องของการทำงานซื้อของให้ลูก ซื้อของมาทำอะไรให้กับครอบครัวเป็นพิเศษซึ่งนอกเหนือจากผู้ชายที่เค้าจะมีเรื่องของการทำงานตั้งเป้าไว้ชัดเจนนะ เค้าก็เลยบอกว่าอะ ถ้าผู้หญิงก็ควรที่จะมีโอกาสในการทำงานมากขึ้นและผู้หญิงหลายๆที่เป็นแม่บ้าน อาจจะมียาได้เล็กน้อยเราจะทำยังไงให้ผู้หญิงเหล่านี้เนี่ยเค้ามีโอกาสมากขึ้น แล้วเค้าก็เลยคิดโครงการ 5 by 2020 มา โดยเราจะทำยังไงนี้ให้เค้ามียาได้ (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

## 8.2 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร

ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรส่งเสริมให้ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ได้ผลดี โดยกิจการมีแผนงบประมาณคร่าวๆสำหรับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน

ที่บริษัทมีระบบการงบประมาณสำหรับกิจกรรม CSR โดยเฉพาะ เพื่อ Monitor ว่าแต่ละกิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเกิดประโยชน์ต่อสังคมและบริษัทหรือไม่ นอกจากนี้ยังเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไปด้วย (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เนสท์เล่มีหน่วยงานที่คอยดูแลด้านงบประมาณในการทำ CSR คอยให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการที่ต้องการทำ CSR และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

## 8.3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการ

ทำงาน ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ เกิดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่ดีนั่นเอง

ที่ซีพีเอฟ ผู้บริหารคุณดิเรกท่านให้ความสำคัญมากต่อ CSR ท่านเป็นผู้จัดตั้งหน่วยงานและวางแนวทางในการทำ CSR เพื่อความยั่งยืน (ผู้บริหาร บจก.ซีพีเอฟ, 2558)

เนสท์เล่มีหน่วยงานที่คอยดูแลด้านงบประมาณในการทำ CSR คอยให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการที่ต้องการทำ CSR และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

#### 8.4 การสร้างการรับรู้

กิจการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาว ด้วยการเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับประเภทของผู้รับเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อหลีกเลี่ยงการโฆษณา วิธีการที่สร้างการรับรู้ที่ดีที่สุดคือการให้องค์กรกลางหรือหน่วยงานอิสระเป็นผู้บอกแทน

เราก็ต้องมีการชี้แจงและมีกลยุทธ์ในการจัดการกับเรื่องการสื่อสารนี้เพื่อลดความเสี่ยงในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม (ผู้บริหาร บจก.ซีพีเอฟ, 2558)

เราจึงต้องมีองค์กรหน่วยงานที่ 3 เพื่อเป็นคนบอกให้เราว่าเราทำจริงแล้วเราได้ตามนี้จริง อย่างของเราที่มีมูลนิธิอุทกพัฒน์หรือมีโครงการที่ทำแท้งคั้นน้ำสะอาด ไซ้เราจะไม่เป็นคนที่พูดเอง คนที่พูดต้องเป็นหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับทางสังคม ถ้าเราพูดเองจะเป็นการโฆษณา เราไม่ต้องการเป็นแบบนั้น เราไม่อยากเหมือนองค์กรหลายๆองค์กร ที่เป็นองค์กรใหญ่ๆ โดยนโยบายของเรา เราจะพยายามไม่เป็นคนพูดเองคนเดียว เราต้องมีคนมาพูดว่าแล้วเราถึงจะบอกว่าเราทำแบบนี้หรือแบบนี้มีตัวเลขแน่นอนพิสูจน์ได้อย่างไร (ผู้บริหาร บจก.ไทยน้ำทิพย์, 2558)

### 9. อิทธิพลของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย พบว่าในการวางแผนวาระทางสังคมของกิจการนั้นมีผลต่อความสามารถ ความชำนาญของพนักงานในการติดต่อออกกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้อง

กับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฝังอยู่ในห่วงความรู้สึกรักนึกคิดของพนักงานทุกคน ซึ่งเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย

เมื่อแต่ละฝ่ายได้ลงมือทำ CSR กันไปเรื่อยๆ จะมีพัฒนาการขึ้นมาเอง อันนี้เห็นได้ชัดว่ากิจกรรม CSR ที่แต่ละฝ่ายได้ทำนั้นมีมากกว่าแค่การบริจาค มีการคิดวิธีการที่ค่อยๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับโซ่คุณค่าของบริษัทมากขึ้นๆ (ผู้บริหาร บมจ.ซีพีเอฟ, 2558)

เมื่อก่อนทางบริษัทจะมีการสัมมนาออกสถานที่ ซึ่งก็ทำเป็นประจำทุกปีอยู่แล้วในแต่ละแผนก พอสัมมนาจบก็กลับ ไม่เกิดประโยชน์อะไรกับสังคมในการไปทริปนี้ แต่พอทางบริษัทมีนโยบายให้แต่ละฝ่ายช่วยกันคิดกิจกรรมเพื่อสังคม แรกๆ ก็คิดกันไม่ออก ทำบ้างไม่ทำบ้าง แต่เดี๋ยวนี้ละ กลายเป็นว่าทุกทริปสัมมนาจะมีเรื่องของ CSR เข้าไปรวมอยู่ด้วยตลอด ซึ่งเราก็ไม่ได้ไปบังคับให้เขาทำนะ แต่มันมาจากผลที่เขาทำแล้วรู้สึกว่าเขาคุณค่ามากขึ้นกับสังคม (ผู้บริหาร บจก.เนสท์เล่ประเทศไทย, 2558)

วัฒนธรรมองค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลให้พนักงานของบริษัทที่มีจิตอาสาช่วยเหลือกันเกื้อกูลกันภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของพนักงานบริษัทส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานมีทิศทางในทางที่ดี รู้สึกผ่อนคลาย และมีกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นแรงดึงดูดให้ผู้ที่มีความสามารถและต้องการหางานทำ ตัดสินใจเลือกที่จะร่วมงานด้วยเป็นอันดับต้นๆ นับเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ในด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการประการหนึ่ง

การที่เราลงไปดูชุมชน บ้านนี้มีคนมาทำงานกับเราแล้วดีแล้วบริษัทเราก็ทำประโยชน์ให้กับชุมชนเนี่ย บางทีมันอาจจะได้คนมาเพิ่ม เราก็เบาแรงตรงนี้ (ผู้บริหาร บจก.อำพลฟู้ดส์, 2558)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ 3) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่แตกต่างกันในด้านของ ขนาดของกิจการ และระยะเวลาในการดำเนินงาน ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 268 คน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย จำนวน 6 คน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ประโยชน์ของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### 1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 268 คนส่วนใหญ่เป็นชาย อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 30-40 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี มี

ประสบการณ์ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมากกว่า 10 ปี ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่มีตำแหน่งอื่นๆ เช่น ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายผลิต

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยส่วนใหญ่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจในลักษณะบริษัทจำกัด เป็นธุรกิจขนาดกลาง จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 200 คน มีระยะเวลาในการดำเนินงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี

## 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่างๆ

### 1.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร รองลงมาคือ การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร และการสร้างการรับรู้ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคม พบว่ารูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมที่ไม่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมสูงกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมสูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ ส่วนจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนวาระทางสังคมไม่แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อการวางแผนวาระทางสังคม ไม่แตกต่างกัน

### 1.3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม รองลงมาคือ ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การประสานประโยชน์ชุมชน และ ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ พบว่ารูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สูงกว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์สูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ จำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ไม่แตกต่างกัน

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และการเปรียบเทียบจำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ความน่าเชื่อถือขององค์กร รองลงมาคือ ชื่อเสียงขององค์กร และภาพลักษณ์องค์กร ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ พบว่ารูปแบบการประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ที่ไม่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้สูงกว่าธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ สูงกว่าจำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน และ จำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ตามลำดับ จำนวนพนักงาน 51 ถึง 200 คน มีระดับความคิดเห็นไม่



แตกต่างจากจำนวนพนักงานน้อยกว่า 51 คน ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่แตกต่างกัน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และการเปรียบเทียบ จำแนกตามรูปแบบการประกอบธุรกิจ ขนาดของกิจการ จำนวนพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผลผลิตใหม่ ๆ ของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง และ กิจการมียอดขายเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน พบว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ไม่แตกต่างจากธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จำนวนพนักงานแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ช่วง มีความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงาน ไม่แตกต่างกัน

#### 1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

1.4.1 การวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างการรับรู้

1.4.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังนี้ ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม และการผสานประโยชน์ชุมชน

1.4.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังนี้ ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

1.4.4 ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยข้อความที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ ดังนี้ กิจการมีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและเหนือกว่าคู่แข่งชั้น ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง และกิจการมีกำไรจากผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### 1.5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

##### 1.5.1 อิทธิพลโดยตรง

1.5.1.1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

1.5.1.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การผสานประโยชน์ชุมชน และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

1.5.1.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ในด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการรับผิดชอบต่อสังคม ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

1.5.1.4 การวางแผนวาระทางสังคม ในด้านการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

1.5.1.5 การวางแผนวาระทางสังคม ในด้านการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการสร้างการรับรู้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

### 1.5.2 อิทธิพลโดยอ้อม

1.5.2.1 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

1.5.2.2 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

1.5.2.3 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และ คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

1.5.2.4 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่าน คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

1.5.2.5 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

1.5.2.6 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยผ่านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้

## 2. อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย และ 3) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่แตกต่างกันในด้านของ ขนาดของกิจการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยแยกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

## 2.1 องค์ประกอบของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.1.1 การวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างการรับรู้ จากผลการวิจัยพบว่า

2.1.1.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดในการวางแผนวาระทางสังคม เนื่องจาก ผู้บริหารคือผู้ที่ริเริ่มและชี้นำกรอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้สนับสนุนให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินไปตามกลยุทธ์ของกิจการ รวมทั้งเป็นผู้สร้างค่านิยมสัญญาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังพนักงานทุกระดับ (Teeraporn Tongkachok and Akom Chaikew, 2012: 120) แต่ทั้งนี้ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจ (Carroll, 1979: 499-504) และความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับต่างๆ (Lantos, 2001: 604-605) ดังนั้นหากปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างแท้จริงแล้วการริเริ่มดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมคงเกิดขึ้นได้ยาก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารกิจการจัดเป็นบุคคลสำคัญในอันดับต้นๆ ขององค์การที่สะท้อนถึงความสนใจและความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารจึงควรเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ และทัศนคติในการอยู่ร่วมกันได้กับสังคมที่สะท้อนออกมาในรูปของวิสัยทัศน์เพื่อสังคมและชุมชน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังแสดงความสำคัญต่อกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตนเอง เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบต่อสังคมองค์ขององค์การ กำหนดแนวทางให้แต่ละฝ่ายในองค์การช่วยกันคิดกิจกรรมเพื่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจหรือโซ่คุณค่า โดยสามารถกระทำไปพร้อมกับการพักผ่อนหรือสัมมนาประจำปีของหน่วยงาน ยินดีสนับสนุนงบประมาณและเวลาในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่ถือเป็นวันลา

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่ได้สิทธิ์ในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าที่เป็นตราสินค้าจากบริษัทต่างประเทศ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมักถูกชี้นำหรือกำหนดมาจากบริษัทเจ้าของตราสินค้า ทั้งนี้เพื่อกำกับให้การดำเนินกิจกรรมความ

รับผิดชอบต่อสังคมมีความสอดคล้องกับกิจกรรมหลักใน โഴ้คุณค่าของกิจการโดยรวมทั่วประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักคือ ความยั่งยืนระหว่างธุรกิจกับสังคม การกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวทางกว้างๆและเปิดโอกาสให้ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสามารถคิดกลยุทธ์ และเสนอไปยังบริษัทเจ้าของตราสินค้าได้ ซึ่งหากแนวทางการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เสนอไปนั้นไม่ขัดต่อกลยุทธ์หลัก ทางบริษัทเจ้าของตราสินค้าจึงอนุญาตให้กระทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นได้

2.1.1.2 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ เป็นองค์ประกอบรองลงมา สำหรับการวางแผนวาระทางสังคม องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อการวางแผนวาระทางสังคม ด้วยเหตุว่าการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต้องใช้งบประมาณความชำนาญ และระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการ จึงเป็นการยากที่องค์กรธุรกิจจะสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่สังคมต้องการซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลายได้อย่างครบถ้วน อีกทั้งยังไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านคุณค่าต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน และถึงแม้ว่ากิจการจะมีงบประมาณมากพอแต่อาจมีเวลาจำกัดหรือไม่มีความชำนาญในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอยู่อย่างหลากหลายนั้น กิจการจึงมุ่งเน้นในประเด็นทางสังคมที่เฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อให้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่กิจการและสังคม ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะเจาะจง โดยการเชื่อมโยงมุมมองจากภายนอกสู่ภายในองค์กร (Outside-in Linkages) ในบริบทของการแข่งขัน 4 ประการ ได้แก่ 1) เงื่อนไขปัจจัยนำเข้า (Factor (Input) Condition) เป็นความเพียงพอในด้านคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรที่นำเข้าสู่กิจการ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบสาธารณูปโภคเพื่อการขนส่ง 2) บริบทสำหรับกลยุทธ์และการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประโยชน์ที่คอยก้ำกักับการแข่งขัน เช่น นโยบายการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา ความโปร่งใส การป้องกันการคอร์รัปชัน การส่งเสริมการลงทุน 3) เงื่อนไขความต้องการของท้องถิ่น (Local Demand Conditions) ได้แก่ ขนาดและความซับซ้อนของความต้องการของท้องถิ่น เช่น ความต้องการในด้านมาตรฐานคุณภาพสินค้า สิทธิของลูกค้า ความเป็นธรรมในการจัดซื้อของรัฐบาล และ 4) อุตสาหกรรมที่สัมพันธ์และ

สนับสนุน (Related and Support Industries) เช่น การมีผู้ผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นนั้นๆทำให้สะดวกในการจัดซื้อจัดหา มีบริการหลังการขาย (Porter and Kramer, 2006: 83-84)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ โดยมีความสัมพันธ์กับห่วงโซ่คุณค่าของกิจการเพื่อสร้างคุณค่าในด้านความยั่งยืนของทั้งกิจการและสังคม ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยให้ความเห็นว่ประเด็นทางสังคมที่เฉพาะนั้นช่วยให้กิจการสามารถควบคุมแนวทางในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ และตรงกับกับความต้องการของสังคมในวงกว้าง กิจการเลือกประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเน้นกิจกรรมที่เป็นประเด็นที่เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างคุณค่าให้เกิดทั้งแก่กิจการและสังคมได้อย่างสูงสุด ส่วนรายละเอียดของวิธีการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสามารถแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความถนัดของกิจการในการเลือกปฏิบัติและความสามารถในการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไร ส่วนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจก็สามารถกระทำได้แต่กิจการไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

2.1.1.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร เป็นองค์ประกอบรองลงมาจากการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะของการวางแผนวาระทางสังคม องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อการวางแผนวาระทางสังคม เนื่องจากการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นกิจการจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อความต้องการของสังคม (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) จึงจำเป็นต้องพิจารณาการเชื่อมโยงจากมุมมองภายในองค์กรสู่ภายนอก (Inside-out Linkages) (Porter and Kramer, 2006: 82) เพื่อให้ได้ประเด็นทางสังคมที่เฉพาะเจาะจง แล้วจึงนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมุมมองจากภายในองค์กรที่กิจการนำมาพิจารณาในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณในการบริจาคหรือการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมจึงมีความสำคัญในแง่ของการจัดการเพื่อให้ผลงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและมีความใกล้เคียงกับแผนงานเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด (Evans et al., 2013: 24)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีหลักในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงงบประมาณที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพต่อการจัดการ

ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยพิจารณาตามหลักการเพื่อความอยู่รอดทั้งของชุมชนและกิจการไปพร้อมๆกัน ทรัพยากรที่กิจการจัดสรรโดยเฉพาะทรัพยากรทางการเงินมักถูกจัดสรรไปในแต่ละกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่กิจการริเริ่มขึ้นมาตามแผนงบประมาณ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อประเด็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่าของกิจการอย่างเป็นทางการเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทาน ส่วนประเด็นอื่นๆให้ความสำคัญรองลงมา

2.1.1.4 การสร้างการรับรู้ เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการวางแผนวาระทางสังคม เนื่องจากองค์การมีการสร้างการรับรู้ต่อการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผ่านการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจนเกิดเป็นความคุ้นชิน โดยเฉพาะกลุ่มแรกคือ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ตามลำดับ กลุ่มต่อมาคือ หุ่นส่วนธุรกิจ ผู้ขาย ปัจจัยผลิต ชุมชน รัฐบาล และสื่อมวลชน โดยใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบตามความแตกต่างของผู้รับสาร ได้แก่ การประชุม การบอกปากต่อปาก โปสเตอร์หนังสือเวียนภายในกิจการ เว็บไซต์ รายงานประจำปี และการรณรงค์ตามสื่อต่างๆ (Pastrana and Sriramesh, 2014: 19) อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีการสร้างการรับรู้จากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่สาธารณชนทราบ โดยการประดิษฐ์คำออกมาในรูปของคำขวัญที่สามารถสื่อสารได้ง่ายต่อการจดจำ และสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน และยอมรับว่าการสร้างการรับรู้จัดเป็นการประชาสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งเพื่อให้สังคมได้ตระหนักรู้ในกิจกรรมที่ตนดำเนินการนำไปสู่การก่อให้เกิดชื่อเสียงแก่กิจการ

สิ่งหนึ่งที่กิจการให้ความสำคัญสำหรับการสร้างการรับรู้ คือ การสื่อสารด้วยวิธีการใดนั้น สื่อที่ออกไปต้องตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำและสามารถพิสูจน์ได้ อย่างเป็นรูปธรรม การสร้างการรับรู้ที่ดี กิจการมักหลีกเลี่ยงการโฆษณาซึ่งเห็นว่าเป็นการแสดงออกอย่างจงใจในความต้องการที่จะบอกกล่าวกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยตนเอง ดังนั้น องค์การจึงเลือกใช้วิธีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมมือกับองค์การไม่แสวงกำไร องค์การเหล่านี้จะเป็นผู้กระจายข่าวให้แก่ชุมชนและสังคมรับรู้ได้แทนบริษัท เนื่องจากกิจการมีความเห็นว่า การที่กิจการเป็นผู้ส่งสารเองอาจส่งผลในทางลบต่อการรับรู้ของสังคม โดยเฉพาะอคติ

ที่มีอยู่ในใจคน ที่มักมองว่ากิจการทำดีหวังได้ชื่อเสียง ดังนั้นการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไรจึงเป็นทางออกที่ดีในการสร้างการรับรู้ให้สังคมรับทราบถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แม้กระนั้นก็ตามกิจการสามารถให้ข่าวได้ด้วยตนเอง แต่ต้องเป็นข่าวที่ได้รับการพิสูจน์ตรวจสอบจากต้นสังกัดถึงผลกระทบจากการให้ข่าวแล้วว่าสามารถเผยแพร่ได้ เนื่องจากมีบทเรียนจากประเทศอื่นที่กิจการปล่อยข่าวออกไปโดยที่ยังไม่ได้พิจารณาถึงกระทบแล้วได้รับผลตอบกลับมาในทางที่ไม่ดี จึงเข้มงวดกับการให้ข่าวเป็นอย่างมาก ในกรณีการให้ข่าวด้วยตนเองนั้นอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการสร้างการรับรู้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทที่จัดแยกไว้อย่างชัดเจน โดยผู้ที่สนใจสามารถสืบค้นข้อมูลได้ด้วยตนเองตามความสนใจ แต่อาจใช้ชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น อีพลพู้ดส์เพื่อสังคม รายงานความยั่งยืน สร้างคุณค่าร่วมกับสังคม บริษัทยังมีการสร้างการรับรู้ด้วยการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อแสดงให้เห็นถึงลงทุนทราบ และการแถลงข่าว นอกจากนี้กิจการยังมีนโยบายการไม่โฆษณาหรือทำทำกิจกรรมทางการตลาดกับเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปี หากพบว่าผลิตภัณฑ์นั้นไม่เป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามเกณฑ์การส่งเสริมสุขภาพ และมีแนวโน้มในการสร้างความประทับใจให้แก่เด็กเหล่านี้ต่อผลิตภัณฑ์ของกิจการ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมาะสมสำหรับเด็กเล็ก

2.1.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม และการผสานประโยชน์ชุมชน จากผลการวิจัยพบว่า

2.1.2.1 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นส่วนหนึ่งมาจากทำให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภาคเอกชน เช่น สมาคมการค้า ตัวแทนภาครัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น (Porter and Kramer, 2011: 15) การร่วมมือเหล่านี้นำไปสู่สินทรัพย์ที่มีคุณค่า เนื่องจาก 1) สามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากการเป็นผู้ให้เงินก่อให้เกิดชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับจากองค์กรไม่แสวงกำไรได้ 2) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักมีอิทธิพลต่อเครือข่ายทางสังคมโดยรวม รวมทั้ง ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยผลิต และหุ้นส่วนอื่นๆ 3) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักจะเข้าถึงช่องทางการสื่อสารและมีความชำนาญในการ



เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้าง อย่างรวดเร็ว และอย่างเชิญชวนไปยังผู้ให้รายอื่น (Porter and Kramer, 2002: 63) นอกจากนี้การร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมยังเป็นการช่วยเสริมต้นทุนในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ สนับสนุนการทำกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ และเป็นการรวบรวมทักษะที่เหมาะสมกับกิจกรรมเข้าด้วยกันจากความร่วมมือ (Porter and Kramer, 2011: 15)

นอกจากนี้การร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมยังสามารถช่วยลดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ Milton Friedman (1970) ได้กล่าวถึงโดยเฉพาะในบทบาทด้านการขาดทักษะทางสังคมของผู้จัดการ จากการศึกษาที่ผู้จัดการควรมีทักษะในการบริหารธุรกิจมากกว่าการจัดการกับประเด็นปัญหาทางสังคม จึงอาจไม่สามารถช่วยสังคมได้ดีกว่าผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรง (Davis, 1973 : 318-319; Carroll and Shabana, 2010: 88) ถึงแม้ว่าการทำความเข้าใจรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคไปยังหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ดูเหมือนว่าธุรกิจขาดการมุ่งเน้นไปยังการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่ธุรกิจ และยังทำให้ธุรกิจต้องเสียเงิน แต่หากพิจารณาในบริบทของการแข่งขัน และมนุษยธรรมหรือการกุศล (Philanthropy) แล้ว พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมยังเป็นการกระจายความสามารถของธุรกิจและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมที่เกิดจากการทำการกุศลนี้ด้วย (Porter and Kramer, 2002: 57-58)

ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย นั้นพบว่า กิจการทำการกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งโครงการที่กิจการเข้าไปร่วมนั้น คำนึงถึงความเชื่อมโยงกับโซ่คุณค่าของธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมเปรียบเสมือนทางลัดในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ด้วยเหตุผลสองประการ 1) องค์กรเหล่านี้มีความเชี่ยวชาญในการทำโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมทำให้กิจการที่ไปร่วมมือด้วยสามารถประหยัดเงินและเวลาในการคิดได้เป็นอย่างมาก 2) องค์กรเหล่านี้ไม่หวังผลต่อกำไร มีเจตนาที่ช่วยเหลือสังคมจึงมีความเป็นกลางในการให้ข่าวอย่างน่าเชื่อถือ กิจการไม่ได้ร่วมมือเพียงแค่การบริจาคไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเหล่านี้เท่านั้น แต่ยังมองถึงความยั่งยืนของธุรกิจร่วมกับการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม จึงร่วมลงมือทำกิจกรรมกับหน่วยงานที่ทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความชำนาญโดยเฉพาะในด้านการช่วยเหลือชุมชนและสังคม

2.1.2.2 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม เป็นองค์ประกอบรองลงมา สำหรับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลที่ว่า การดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทมักจะส่งผลกระทบต่อสังคม (Freeman and Reed, 1983:91) และได้รับผลกระทบจากประเด็นทางสังคม (Angelidis and Ibrahim, 1993: 8) อยู่ตลอดเวลา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Porter and Kramer, 2011: 8) ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ในการดำเนินงาน จากการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เพื่อตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นของความสำเร็จในประเด็นด้านจริยธรรม โดยเฉพาะประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมจากการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ เช่น ประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีนัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันระหว่าง องค์การธุรกิจกับสังคม โดยเฉพาะผู้บริโภคซึ่งเกิดกรณีศึกษาเป็นวงกว้าง (Musso and Risso, 2006: 1) เช่น กรณีคว่ำบาตรของผู้บริโภคที่ไม่ใช้สินค้าของบริษัทน้ำมัน Royal Dutch/Shell ในปี ค.ศ. 1995 เนื่องจากบริษัทมีแผนการทิ้งถังบรรจุน้ำมันลงในทะเลเป็นผลให้ยอดขายลดลงถึงร้อยละ 50 ในบางตลาด (Smith, 2003: 16)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยกำลังถึงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม โดยการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยนั้นมีการมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กระบวนการสรรหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต จนถึงการขาย เป็นการพิจารณาถึงการดำเนินงานที่มีส่วนกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคม แล้วนำสิ่งเหล่านี้มาสร้างสรรค์สร้างเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมองว่าเป็นการแก้ปัญหาของทั้งกิจการที่สามารถลดปัญหาที่เกิดในการดำเนินงาน และการลดปัญหาของสังคม และชุมชน ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยที่กำลังและเป็นปัจจัยพื้นฐานที่กิจการต้องการแก้ไข ได้แก่ 1) ความพยายามในการลดของเสียที่เกิด กระบวนการผลิตและการดำเนินงานของธุรกิจโดยให้มีของเสียออกสู่สิ่งแวดล้อมและสังคมน้อยที่สุด ซึ่งหลายบริษัทได้นำแนวคิด “ปราศจากของเสีย” มาใช้ในการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าตลอดทั้งกิจการ 2) การทำกิจกรรมเพื่อเป็นการคืนสิ่งที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงานทางธุรกิจให้กลับคืนสู่ธรรมชาติและสังคมโดยมองว่าบริษัทได้ใช้ทรัพยากรอะไรจากสิ่งแวดล้อม บริษัทต้องคืนสิ่งนั้นกลับสู่สิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการชดเชย ไม่ให้เป็นภาระแก่สังคมและไม่เป็นการทำลาย

ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม จัดเป็นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมไปช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจรูปแบบหนึ่ง 3) การไม่สร้างขยะให้เป็นภาระแก่โลก โดยใช้แนวคิดของบริษัทได้นำสิ่งใดมาใช้เพื่อการบรรจุหีบห่อ ต้องกำจัดสิ่งที่นำมาใช้นั้นให้หมดไปหรือนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งเป็นการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมและประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง 4) กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ โดยการเข้าไปร่วมมือกับผู้ขายปัจจัยผลิตในเรื่องของการจัดการคุณภาพวัตถุดิบให้ได้มาตรฐาน การส่งเสริมให้เป็นผู้ผลิตที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่ของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทั้งต่อบริษัทเองในแง่ของการได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้านมาตรฐานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดี โดยเฉพาะยอดขายที่เพิ่มขึ้น และประโยชน์ต่อผู้ขายปัจจัยผลิตในแง่ของการได้ผลผลิตที่มีคุณภาพทำให้ขายในราคาที่สูงขึ้น 5) การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมและโอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งพนักงานจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานของบริษัทหรือพนักงานของผู้ขายปัจจัยผลิตที่อยู่ในโซ่อุปทาน เช่น การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน โดยพิจารณาในด้านของการจ้างแรงงานต่างด้าว การบังคับใช้แรงงาน แรงงานเด็ก การจ้างงานล่วงเวลา การเคารพสิทธิของพนักงานและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานและโรงงาน นอกจากนี้

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย ยังพิจารณาถึงความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศที่มักจะเข้ามาตรวจสอบคุณภาพจากกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีการทำความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องนอกเหนือจากมาตรฐานที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศที่กิจการทำการค้าด้วย การแก้ปัญหาที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าร่วมทั้งของกิจการและสังคมนั้น ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีความเห็นว่า ควรพิจารณาไปให้ถึงความยั่งยืนของกิจการและสังคมในอนาคต ดังนั้นจึงมีการคิดค้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของกิจการที่ควรจะเป็นกิจกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของกิจการ และมองว่าการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคนั้นเป็นเพียงการให้หรือการทำบุญที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านความยั่งยืนทั้งของกิจการและสังคม แต่ก็ได้ปฏิเสธที่จะทำหากมีการร้องขอ แต่จะให้ความสำคัญกับแก่นแท้ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการมากกว่า

2.1.2.3 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม เป็นองค์ประกอบรองลงมาจากประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคมของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การมีความสำคัญต่อการยอมรับของผู้บริโภค เป็นผลให้ภาคธุรกิจให้ความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภค (Musso and Rizzo, 2006: 1) ซึ่งจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ (Pastrana and Sriramesh, 2014: 18) จนสามารถพัฒนาเป็นกิจกรรมทางการตลาด (Maignan and Ferrell, 2004: 3) และผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในด้านคุณภาพ และความปลอดภัยทำให้ลูกค้ามีแนวโน้มในการตัดสินใจซื้อหรือช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Berman et al., 1999: 490) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดจากความสามารถในการเชื่อมโยงความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อตอบสนองการรับรู้ของสังคมในด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อให้เกิดความจงรักภักดีและมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าของกิจการนั้น (Brown and Dacin, 1997: 73; Anselmsson and Johnsson, 2007: 835; Pastrana and Sriramesh, 2014: 23) ในประเทศที่เจริญแล้ว ความต้องการสินค้าและบริการที่เข้าถึงความจำเป็นต่อสังคม กำลังได้รับการกล่าวถึงและมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมอาหารที่แต่ก่อนมักมุ่งเน้นในการขับเคลื่อนตลาดด้วยรสชาติ และคุณภาพของอาหาร แต่ปัจจุบันกลับมาให้ความสำคัญกับความจำเป็นพื้นฐานด้านโภชนาการที่ดีกว่า (Porter and Kramer, 2011: 7)

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เป็นการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีแนวโน้มไปในทิศทางของอาหารแปรรูปที่เป็นนวัตกรรม เป็นผลิตภัณฑ์ที่ยังคงรักษาคุณค่าทางโภชนาการ ส่งผลดีต่อสุขภาพ และสะดวกต่อการใช้งานในสังคมเมืองที่ต้องการความเร่งรีบ โดยตอบสนองต่อแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันที่มีความห่วงใย ใส่ใจและตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการที่มีต่อสุขภาพมากขึ้น การสร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรมจึงเป็นหนทางที่น่าจะได้รับประโยชน์ทั้งแก่กิจการและผู้บริโภค เป็นการถึงถึงผลกำไรในการทำการตลาดจากการสร้างยอดขายที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมและเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์

ที่มีแนวโน้มในลักษณะที่ส่งเสริมสุขภาพและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป อย่างไรก็ตามบริษัทยังร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ คิดค้นอาหารที่เป็นนวัตกรรมเพื่อสังคมให้ผู้บริโภคที่มีปัญหาทางสุขภาพ สามารถรับประทานได้สะดวก เช่นอาหารเหลวที่ไม่ทำลายเนื้อเยื่อแผลภายในปาก แต่หากเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถกล่าวอ้างได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมสุขภาพ ทางบริษัทก็ยอมรับสภาพ โดยให้ข้อสังเกตว่าการบริโภคอาหารประเภทที่ไม่ให้คุณค่าทางโภชนาการนั้น ส่วนใหญ่เป็นอาหารที่มีรสชาติถูกปาก เช่นรสหวาน ซึ่งการตัดสินใจในการเลือกบริโภคนั้น ผู้บริโภคควรตระหนักถึงปริมาณการบริโภคที่เหมาะสม เพราะอาหารทุกชนิดเป็นได้ทั้งคุณและโทษ หากรู้จักเลือกรับประทานในปริมาณที่พอเหมาะจะดีต่อสุขภาพเอง

2.1.2.4 การผสมผสานประโยชน์ชุมชน เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก โดยปกติแล้วธุรกิจก็มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการผสมผสานประโยชน์ชุมชนที่กิจการตั้งอยู่ เช่น การทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานในชุมชน การศึกษา สุขภาพ การเพิ่มรายได้ ซึ่งเป็นการให้อย่างมีมนุษยธรรม (Philanthropic giving) (Mishra and Suar, 2010b: 577) อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย มีแนวคิดว่าการจะอยู่รอดถ้าสังคมและชุมชนอยู่ได้ กิจการจึงพยายามหาวิธีการในการผสมผสานประโยชน์ให้แก่ชุมชน และวิธีการที่หลากหลายกิจการใช้มาตลอด คือ การจ้างงานจากคนในชุมชน ส่วนมากเป็นแรงงานขั้นพื้นฐานที่ไม่ต้องการทักษะในการทำงานมากนัก นับเป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งธุรกิจที่มีแรงงานมาช่วยดำเนินงานและการสร้างงานให้แก่คนในชุมชน เป็นการสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน แต่บางโรงงานก็ไม่สามารถสร้างงานในชุมชนได้ เนื่องจากคนในชุมชนไม่ชอบทำงานในโรงงาน จึงต้องแก้ปัญหาโดยจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายแทน และดำเนินกิจกรรมอื่นที่สามารถทำกับเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็งได้ เช่น การให้ความรู้ในด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่คนในชุมชน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยสนับสนุนให้แก่ชุมชน เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถทำงานในโรงงานได้

นอกจากนี้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยยังเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับภูมิทัศน์ สร้างระบบสาธารณูปโภคให้แก่ชุมชนโดยเห็นว่าต่างฝ่ายต่างใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้ และบริษัทก็มีส่วนในการทำให้สิ่งสาธารณูปโภคเหล่านี้ชำระ ชุมชนที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปให้ความหมายนั้น ประกอบด้วยชุมชนใกล้เคียงได้แก่ พนักงานภายในองค์กร คนในชุมชนราย

รอบสถานที่กิจการดำเนินงานอยู่ โดยเห็นว่าคนในชุมชนใกล้เคียงต้องมีความสุข โดยเฉพาะพนักงานต้องทำงานอย่างมีความสุข ชุมชนโดยรอบต้องไม่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน และชุมชนใกล้เคียงซึ่งเป็นคนในสังคมที่อยู่ห่างไกลออกไปจากสถานที่ดำเนินธุรกิจ โดยมีแนวคิดที่ว่าหากคนในชุมชนมีจิตวิญญาณเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อยู่อย่างมีความสุข ปราศจากข้อร้องเรียน สังคมจะน่าอยู่มากขึ้น นอกจากนี้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปยังส่งเสริมอาชีพให้แก่ชุมชนที่เป็นผู้ขายปัจจัยผลิตให้แก่กิจการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรระดับรากหญ้า โดยการส่งเสริมกรรมวิธีการเพาะปลูก เก็บเกี่ยวในรูปแบบที่ได้ผลผลิตสูงและประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกษตรกรมีจิตวิญญาณเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากการมีรายได้จากการขายวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ได้ราคาสูง ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้แก่บุตรหลานของเกษตรกรเพื่อเสริมสร้างเกษตรกรยุคใหม่ที่รักการทำเกษตร ไม่ทิ้งถิ่นไปทำงานด้านอื่น สิ่งนี้ส่งผลดีต่อเกษตรกรและทำให้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมั่นใจได้ว่าจะยังคงมีวัตถุดิบป้อนเข้าสู่โรงงานของตนได้อย่างตลอด และในราคาที่สามารแข่งขันได้

2.1.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จากผลการวิจัยพบว่า

2.1.3.1 ความน่าเชื่อถือ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจาก ความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการตลาดในกระแสด้าน และเสริมสร้างทัศนคติของผู้บริโภค ความน่าเชื่อถือขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและตรงกับคำมั่นสัญญา ดังนั้นความน่าเชื่อถือขององค์กรจึงเป็นตัวกลางที่เชื่อมระหว่างพฤติกรรมขององค์กรกับความเชื่อมั่นของสาธารณชน จากการศึกษาของ Goldsmith, Lafferty, and Newell (2000b: 313) พบว่า ความน่าเชื่อถือของกิจการส่งผลต่อทัศนคติของลูกค้าและความตั้งใจในการซื้อสินค้าของกิจการเป็นอย่างมาก ความสำเร็จในการสร้างความน่าเชื่อถือขึ้นขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคมองว่าบริษัทมีความชำนาญ (Expertise) ในสิ่งที่ทำ 2) ผู้บริโภคเชื่อว่าบริษัทมีแรงจูงใจในด้านความซื่อสัตย์และสามารถตอบสนองต่อความไวของผู้บริโภคได้อย่างเป็นที่น่าพึงพอใจ และ 3) ผู้บริโภคเห็นว่าบริษัทเป็นที่ชื่นชอบ (Likable) น่าดึงดูดใจ (Attractive) มีความพิเศษ (Prestigious) และมีพลวัต (Dynamic) (Keller, 2013: 413)

ความน่าเชื่อถือของกิจการในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยนั้น เป็นความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการทำ

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม หากกิจการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากความเอาใจใส่ของผู้บริหาร ส่งไปยังพนักงานทุกระดับชั้นให้มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในช่วงแรกของการริเริ่มกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอาจไม่เชื่อมโยงกับธุรกิจเลย แต่ผู้บริหารก็ยินดีให้จัดทำ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างก้าวแรกของการรู้จักคิดในการสร้างกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และเมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการคิดกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้นๆ จะมีการพัฒนา ปรับปรุง ให้เข้ามาเชื่อมโยงกับธุรกิจได้เอง จนนำไปสู่คุณค่าร่วม ความยั่งยืนทั้งแก่กิจการและสังคม แต่ทั้งนี้ วัตนาการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา

2.1.3.2 ชื่อเสียง มีน้ำหนักรองค้ประกอบรองลงมาจากความน่าเชื่อถือ องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ที่จับต้องไม่ได้ ด้วยเหตุผลว่า ชื่อเสียงของบริษัทจัดเป็น สิ่งสำคัญที่อยู่ในอันดับแรกของการจัดลำดับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Hall, 1992: 141) ซึ่งสามารถ วัดได้จากคุณภาพการจัดการ คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ คุณค่าการลงทุนในระยะยาว การมี นวัตกรรม ชื่อเสียงทางการเงิน ความสามารถในการดึงดูดใจ พัฒนา และรักษาพนักงานที่มี ความสามารถไว้ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพย์สินขององค์กร (Fombrun and Shanley, 1990: 244) จะเห็นว่าชื่อเสียงสามารถส่งสัญญาณไปยังสาธารณชนในแง่ ของคุณภาพในด้านต่างๆ แล้วนำมาถ่วงน้ำหนักให้เข้ากับพฤติกรรมและความชอบของตน ซึ่งต่างก็มี ความแตกต่างหลากหลายในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Brammer and Millington, 2005: 31) ดังนั้นความรับผิดชอบต่อสังคมที่มุ่งเน้นไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงมีความสำคัญต่อชื่อเสียง ขององค์กรในฐานะที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและเป็นเสมือนสมอที่ปักลงไปในใจกลางของ คุณสมบัติหลักขององค์กร การสร้างชื่อเสียงให้ยาวนานนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีไม่ เพียงแค่กับลูกค้าเท่านั้นแต่ควรมีความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน (Greening and Turban, 2000: 257-258)

ความเห็นเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย พบว่า เกิดจากการที่กิจการได้ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนและได้ผลเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณะและมีการเผยแพร่ต่อไปยังชุมชน

อื่นทั้งแบบปากต่อปาก และผ่านองค์กรไม่แสวงกำไร โดยการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นกิจการไม่ได้คำนึงถึงผลลัพธ์ทางด้านชื่อเสียงมากนัก โดยคิดว่าชื่อเสียงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเองตามธรรมชาติหากกิจการได้ดำเนินงานในการช่วยเหลือสังคม เปรียบเสมือนผู้ที่ทำความดีย่อมต้องได้รับสิ่งดีเป็นการตอบแทน และมักจะไม่ได้เป็นผู้แจ้งการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยตนเองอย่างเป็นทางการ เนื่องจากมีองค์กรไม่แสวงกำไรที่กิจเข้าไปร่วมดำเนินงานด้วย เป็นผู้กระจายข่าวให้แทนอยู่แล้วเป็นการสร้างชื่อเสียงที่น่าเชื่อถือมากกว่าการแจ้งข่าวด้วยตนเอง ชื่อเสียงขององค์กรมักออกมาในรูปของการได้รับการปกป้องจากชุมชนเมื่อถูกโจมตีหรือจับตามองจากหน่วยงานภาครัฐ และการได้แรงงานเพิ่ม

2.1.3.3 ภาพลักษณ์ เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจาก หลายบริษัทเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีการมุ่งเน้นไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกกิจการ โดยเฉพาะพฤติกรรมและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานของการอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม การลดการบริโภค ความต้องการของชุมชน การสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐ ผู้ด้อยโอกาสและชนกลุ่มน้อย การจัดการแรงงานสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อชาติ (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของกิจการ โดยรวม (Shrivastava, 1995: 955; Pastrana and Sriramesh, 2014: 20) หลายกิจการจึงทุ่มเทความพยายามและทรัพยากรทางการเงิน ในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) นอกจากนี้ยังพบว่า ภาพลักษณ์สามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงได้ง่ายในเวลาอันรวดเร็วจากการโฆษณา ซึ่งต่างจากชื่อเสียงที่ต้องใช้เวลาสั่งสมเป็นระยะเวลานาน แต่ทั้งสองสิ่งนี้สามารถถูกทำลายได้ในเวลาอันรวดเร็วเช่นกัน (Chun, 2005: 96) จากความผิดพลาดขององค์กรหรือความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โดยพบว่าความคิดเห็นในทางลบเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของผู้บริโภคในการซื้อสินค้าโดยรวม (Gray and Balmer, 1998: 698) ในขณะที่ทัศนคติในทางบวกเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนในการส่งเสริมการตัดสินใจซื้อซื้อมากกว่า (Brown and Dacin, 1997: 79) ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย แสดงความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่เกิดจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจว่า เป็นการรับรู้ของชุมชนที่ติดตามจริงจัง และประทับใจที่กิจการมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อพวกเขาและทำให้ชุมชน



เหล่านี้พร้อมที่จะปกป้องกิจการ แต่การรับรู้ที่อยู่ในวงจำกัดเฉพาะชุมชนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น การทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการนั้นมองว่าภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นผลพลอยได้จากการคิดดี ทำความดีมากกว่าที่จะเป็นการจงใจสร้างขึ้นมาโดยตรง

2.2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

2.2.1 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย และพบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานเพื่อสังคม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม และการประสานประโยชน์ชุมชน สามารถอธิบายเป็นรายองค์ประกอบได้ ดังนี้

2.2.1.1 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Porter and Kramer (2011: 15) ที่พบว่าความสำเร็จในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนหนึ่งมาจากการร่วมมือกับเครือข่ายภาคเอกชน เช่น สมาคมการค้า ตัวแทนรัฐบาล (Government Agencies) และองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น (Mishra and Suar, 2010b: 577) ถึงแม้ว่าการทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการบริจาคไปยังหน่วยงานต่างๆ เช่น องค์กรไม่แสวงกำไร หรือสถาบันการศึกษานั้นดูเหมือนว่าธุรกิจขาดการมุ่งเน้นไปยังการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้แก่ธุรกิจและยังทำให้ธุรกิจต้องเสียเงิน แต่หากพิจารณาในบริบทของการแข่งขัน และมนุษยธรรมหรือการกุศล (Philanthropy) แล้ว พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมไม่เพียงแต่เป็นการบริจาคเงิน แต่ยังเป็นการกระจายความสามารถของธุรกิจและเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสังคมที่เกิดจากการทำการกุศลนี้ด้วย (Porter and Kramer, 2002: 57-58) สิ่งเหล่านี้จัดเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม การการร่วมมือกับองค์กรไม่แสวงกำไรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้องค์การนี้ระดมทุนจากผู้ให้/บริจาคอื่นๆเข้ามาเพิ่มเติม ทำให้

มีเงินทุนมากพอในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายในการสร้างสรรค์กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างทั่วถึง การร่วมมือเหล่านี้นำไปสู่สินทรัพย์ที่มีคุณค่าเฉพาะต่องานซึ่งเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ด้วยเหตุผล 1) ชื่อเสียงของกิจการจากการเป็นผู้ให้มากกว่าให้เกิดการยอมรับนับถือจนกลายเป็นความน่าเชื่อถือที่ยิ่งใหญ่จากองค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้ 2) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักมีอิทธิพลต่อเครือข่ายทางสังคมโดยรวม รวมทั้ง ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยผลิต และหุ้นส่วนอื่นๆ 3) องค์กรไม่แสวงกำไรเหล่านี้มักจะเข้าถึงช่องทางการสื่อสารและมีความชำนาญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างกว้าง อย่างรวดเร็ว และอย่างเชิญชวน ไปยังผู้ให้รายอื่น (Porter and Kramer, 2002: 63) นอกจากนี้การร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมยังเป็นการช่วยแชร์ต้นทุนในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ สนับสนุนการทำกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ และเป็นการรวบรวมทักษะที่เหมาะสมกับกิจกรรมเข้าด้วยกันจากความร่วมมือ (Porter and Kramer, 2011: 15) สิ่งเหล่านี้จัดเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ที่yakต่อการลอกเลียนแบบ

2.2.1.2 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ สอดคล้องกับ Clarkson (1975: 106-107) ที่พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่านั้นมีความหลากหลายในความต้องการ ทั้งผู้ถือหุ้น ผู้ขายปัจจัยผลิต พนักงาน ลูกค้า สิ่งแวดล้อม นโยบายรัฐ ชุมชน/สังคม สื่อ และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ดังนั้นกิจการจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่กิจการและสังคมควรได้รับ โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพตลอดห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากการดำเนินงานในห่วงโซ่คุณค่าของกิจการ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่ของความอยู่รอด เพื่อนำพาสังคมให้อยู่รอดไปพร้อมกับกิจการและภาพลักษณ์ สร้างชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือให้แก่กิจการ เช่น โตโยต้าออกรถยนต์ไฮบริดซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ช่วยลดการใช้พลังงาน ลดมลภาวะทางอากาศ (Porter and Kramer, 2006: 82-87) ส่งผลให้โตโยต้ามีภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีต่อสาธารณชน

2.2.1.3 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ สอดคล้องกับ Hull and Rothenberg (2008: 783) ที่พบว่า การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมจน

สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น กิจการต้องลงทุนสร้างนวัตกรรมจนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากตลาดหรืออุตสาหกรรมเดิม เนื่องจากนวัตกรรมใหม่จะส่งผลให้สินค้าที่มีอยู่เดิมในตลาดนั้นล้าสมัยทันที และสินค้านวัตกรรมใหม่ที่มีความแตกต่างในอุตสาหกรรมอย่างมากนั้นจะทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งขันในด้านราคาได้ ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ นับเป็นชื่อเสียงของกิจการที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคจนนำไปสู่การตัดสินใจซื้อ ส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในแง่ของความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ปรากฏออกมาในรูปของทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ศีลธรรมของพนักงาน ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ วัฒนธรรม ความรู้ของพนักงาน และความสามารถขององค์กร (Branco and Rodrigues, 2006: 112)

2.2.1.4 การประสานประโยชน์ชุมชน เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้สอดคล้องกับ Husted (2003: 481) ที่พบว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีการประสานประโยชน์ให้แก่ชุมชนนั้นส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีระหว่างพนักงาน และคนในชุมชนหรือในพื้นที่ๆ กิจการดำเนินงานอยู่ นอกจากนี้ Ismail (2009: 205-206) ยังพบว่าบทบาทของความรับผิดชอบต่อสังคมในการพัฒนาชุมชนสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในแง่ของการเป็นผู้นำจ้างแรงงานในชุมชนและเป็นผู้ผลิตสินค้าให้แก่ชุมชน ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คนที่ต้องการสมัครงานกับบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เกิดการพึ่งพาระหว่างองค์กรกับชุมชน การช่วยเหลือในลักษณะเหล่านี้ส่งผลให้ชุมชนตระหนักในความคิดของบริษัทและนึกถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทตลอดเวลา จัดเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการ นับเป็นการประสานประโยชน์ให้แก่ชุมชนและบริษัทเองได้เป็นอย่างดี

ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยนั้น สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ที่ว่า การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม การประสานประโยชน์ชุมชน และความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม นั้นส่งผลต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้เป็นอย่างมาก โดยประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมความ

รับผิดชอบต่อสังคมของกิจการก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะตนและพัฒนาต่อยอด ปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตที่สอดคล้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อม นับเป็นภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือที่เป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ที่ไม่อาจลอกเลียนแบบได้จากคู่แข่ง อีกทั้งการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของกิจการนั้นมีผลต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ในแง่ของการได้รับความไว้วางใจจากพนักงานและชุมชนรายรอบโรงงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการให้ประจักษ์ต่อพนักงานและชุมชน โดยพนักงานไม่รู้สึกรู้สีกต่อต้านหรือมีความคิดที่อคติต่อการดำเนินงานของบริษัท ชุมชนช่วยเป็นเกราะคอยปกป้องบริษัทจากหน่วยงานภายนอก อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปขนาดใหญ่มักมีขอบเขตพื้นที่การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมากกว่าอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยขยายการทำกิจกรรมไปยังพื้นที่ชนบทที่ห่างไกลความเจริญ และอาศัยความร่วมมือกับองค์การการกุศลที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมช่วยเหลือสังคม ซึ่งผลตอบแทนที่ได้เป็นการปลูกฝังความทรงจำที่ดีแก่ชุมชนนั้นและจดจำตราสินค้าของกิจการ

2.2.2 ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ผลการศึกษาพบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และพบว่าศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม ประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานเพื่อสังคม การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม และการผสานประโยชน์ชุมชน สามารถอธิบายอิทธิพลเป็นรายองค์ประกอบที่มีต่อผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

2.2.2.1 ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pfitzer, Bockstette, and Stamp (2013: 104) และ Porter et al. (2014: 5) ที่พบว่า บริษัท โคคา โคล่า ประเทศบราซิลใช้เวลา 6 เดือนในการจัดโครงการ “Coletivo Initiative” โดยร่วมกับองค์การพัฒนาเอกชนในท้องถิ่น ทำการสอนงานให้แก่วัยรุ่นเป็นเวลา 2 เดือน ให้มีความรู้เกี่ยวกับการค้าปลีก การพัฒนาธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ นอกจากนี้ยังส่งวัยรุ่นที่ได้รับการเรียนรู้งานเหล่านี้ไปทำงานกับตัวแทนจำหน่ายของโคคาโคล่าเพื่อทำการค้นหาปัญหาและทำการแก้ไขปัญหาในการทำงานของตัวแทนจำหน่าย จากความสำเร็จของโครงการนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ 3 ฝ่ายด้วยกันคือ 1) ช่วยเสริมสร้างทักษะและการมีงานทำให้แก่วัยรุ่น

ผู้ด้อยโอกาส ให้พวกเขาได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของตัวแทนจำหน่ายของโคคาล่าได้เป็นอย่างดี เช่น การควบคุมสต็อกสินค้า การส่งเสริมการขาย การจัดซื้อเพื่อการขาย และการกำหนดราคา 3) เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้แก่บริษัทและยอดขายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากกลุ่มลูกค้าระดับกลางลงมา (Lower-middle-class segment) นับเป็นการช่วยให้ผลการดำเนินงานของโคคาโคลามดีขึ้นจากกิจกรรมเพื่อสังคมเหล่านี้ นอกจากนี้โคคาโคล่ายังได้รับการยอมรับจากองค์การพัฒนาเอกชนที่ชื่อว่า Social Progress Imperative ซึ่งมีพันธกิจในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนทั่วทั้งโลกได้ชื่นชมการทำงานของโคคาโคล่า ในโครงการกิจกรรมเพื่อสังคมที่ชื่อว่า Coletivo Initiative บนเว็บไซต์ [www.socialprogressimperative.org](http://www.socialprogressimperative.org) โดยกล่าวว่าโครงการของโคคาโคล่าเป็นการช่วยแก้ปัญหาสังคมผ่านกิจกรรมในธุรกิจหลัก (Core Business) ของโคคาล่าเอง โครงการนี้ทำให้ชุมชนเข้มแข็งและสามารถสร้างธุรกิจให้เกิดขึ้น และจะใช้แบบจำลองของโคคาล่านี้ไปใช้กับชุมชนอื่นในเขตภูมิภาคอเมริกาละตินโดยจะร่วมมือกับองค์การภาคเอกชนอื่นๆในการพัฒนาต่อไป (Social Progress Imperative, 2014)

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย สร้างความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสนับสนุนทุนทรัพย์ให้แก่โครงการขององค์กรเอกชนที่ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจของตน ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมองว่าไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ โดยตรงเนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นเพียงมุมมองในระยะสั้นถึงผลกำไรที่เกิดขึ้น แต่กิจการมองไปถึงอนาคตในระยะยาวเกี่ยวกับความยั่งยืนของธุรกิจมากกว่า แต่ถึงแม้กระนั้นก็ตาม ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมนั้นสามารถช่วยลดแรงต้านจากกระแสสังคมและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อกิจการ นอกจากนี้ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมที่มีความชำนาญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมงบประมาณได้ ไม่บานปลายและคุ้มค่ากว่าการลงทุนเอง นับว่าสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้เช่นกัน

2.2.2.2 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม เป็นองค์ประกอบที่รองลงมาของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Mishra and Suar (2010b: 577) ที่ว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าโดยการมีจิตสำนึกในการรักษาสีสิ่งแวดล้อมมีส่วนช่วยให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นมากกว่าองค์การ

ที่ไม่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม เพราะการให้ความสำคัญในเชิงรุกกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต การรับผิดชอบต่อสังคมโดยการลดมลภาวะส่งเสริมให้บริษัทลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน เพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพ (Hart, 1995: 992-993) การสร้างสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการดำเนินการต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงรุกช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กรและส่งเสริมความจงรักภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และรัฐบาล (Berman et al., 1999: 489-490)

การดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย โดยปฏิบัติตามขั้นตอนของระเบียบข้อบังคับ โดยเฉพาะการลดของเสีย การนำกลับมาใช้ใหม่ จัดเป็นพื้นฐานการดำเนินงานที่ทุกโรงงานควรปฏิบัติ และเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดี เป็นการเฝ้าระวังไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า หากเกิดข้อผิดพลาดจากการผลิตนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และยากต่อการแก้ไขปัญหาที่มากกว่าการหาแนวทางในการป้องกัน ซึ่งเป็นการลงทุนที่ส่งผลในระยะยาวมากกว่า การส่งเสริมให้พนักงานมีความปลอดภัยและเอาใจใส่ในการทำงานก่อนให้พนักงานมีสุขภาพแข็งแรง มาทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ขาดงาน ส่งผลให้กระบวนการทำงาน โดยเฉพาะการผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ขาดกำลังคนในการผลิต ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการแก้ไขปัญหา การจัดหาวัตถุดิบอย่างยั่งยืนเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยคำนึงถึงที่สามารถส่งผลดีต่อทั้งผลการดำเนินงานของบริษัทและต่อผู้ขายปัจจัยผลิต โดยบริษัทได้ประโยชน์ในแง่ของการได้รับวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ในปริมาณที่เพียงพอแก่กำลังการผลิต ในราคาที่สามารถแข่งขันได้ และเป็นไปตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชนและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศที่บริษัททำการค้าด้วย

2.2.2.3 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Musso and Risso (2006: 1) ที่ว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อการยอมรับของผู้บริโภค ภาคธุรกิจจึงให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยมุ่งเน้นไปยังการตอบสนองต่อผู้บริโภค ซึ่งจัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ (Pastrana and

Sriramesh, 2014: 18) จนพัฒนาเป็นกิจกรรมทางการตลาด (Maignan and Ferrell, 2004: 3) และผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในด้านคุณภาพและความปลอดภัย การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมจนสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น กิจกรรมต้องลงทุนในด้านนวัตกรรมจนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากตลาดอย่างมากจนทำให้คู่แข่งไม่สามารถแข่งขันในด้านราคาได้ (Hull and Rothenberg, 2008: 783) ดังเช่น ร้านบราวน์ซูเปอร์สโตร์ (Brown's Super Store) เป็นร้านขายของชำที่ตั้งอยู่ในเมืองฟิลาเดเฟีย และพื้นที่ใกล้เคียง ซึ่งเป็นแหล่งที่มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการดำเนินงานที่สูงและได้รับผลกำไรที่ต่ำ เป็นทำเลที่ไม่มีร้านขายของชำใดต้องการ แต่บราวน์ซูเปอร์สโตร์กลับเห็นช่องว่างของร้านขายของชำนี้และคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของซูเปอร์มาร์เก็ต โดยการดำเนินงานในพื้นที่นี้ จัดให้มีห้องชุมชนที่คอยบริการและให้การศึกษาด้านโภชนาการ บางสาขามีคลินิกให้บริการด้านสุขภาพ เสนอส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ที่คนในชุมชนรู้สึกได้ว่าเหมือนอยู่ที่บ้าน และปรับกระบวนการทำงานให้สามารถลดต้นทุนอย่างรับผิดชอบต่อคุณภาพและค่าแรง (Parkhurst, 2014: 1-2) ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความเอาใจใส่ของบราวน์ซูเปอร์สโตร์ นับเป็นการสร้างผลการดำเนินงานผ่านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการได้เป็นอย่างดี

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ คุณค่าทางอาหาร ปลอดภัย และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เกิดจากนวัตกรรมการผลิตที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นจนสามารถแข่งขันทางการตลาดได้ โดยการใช้นวัตกรรมนั้น คำนึงถึงแนวโน้มของการบริโภคในปัจจุบันที่มีความห่วงใย ใส่ใจและตระหนักถึงคุณค่าทางโภชนาการที่มีต่อสุขภาพ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมจึงเป็นหนทางที่น่าได้รับประโยชน์ทั้งแก่กิจการในด้านของผลประโยชน์ที่ดี เป็นการเล็งถึงผลกำไรในการทำตลาดจากการสร้างยอดขายที่เกิดจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และเป็นการเพิ่มทางเลือกใหม่ให้แก่ผู้บริโภค โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มในลักษณะที่ส่งเสริมสุขภาพและผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป

2.2.2.4 การผสานประโยชน์ชุมชน เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Porter and Kramer (2011: 14) ที่พบว่า บริษัทยารา อินเตอร์เนชันแนล (Yara International) ผู้ผลิต

และจัดจำหน่ายปุ๋ยตราเรือใบไวคิง ประเทศนอร์เวย์ ครอบคลุมถึงการขาดแคลนระบบสาธารณสุขโลก ในด้านการขนส่งในหลายภูมิภาคของแอฟริกา ซึ่งจำกัดประสิทธิภาพในการเข้าถึงปุ๋ยและปัจจัยนำเข้าอื่นๆที่จำเป็นแก่เกษตรกรและการขนส่งผลิตผลทางการเกษตรไปยังตลาด ทางบริษัทจึงใช้งบประมาณเป็นเงินจำนวนถึง 60 ล้านดอลลาร์สหรัฐโดยร่วมมือกับรัฐบาลท้องถิ่นและได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลนอร์เวย์ ในการลงทุนเกี่ยวกับการปรับปรุงท่าเรือและถนนที่ออกแบบเพื่อการสร้างทางเชื่อมต่อระหว่างเมืองสำคัญเพื่อการเติบโตด้านการเกษตรในประเทศโมซัมบิก (Mozambique) และแทนซาเนีย (Tanzania) เป็นผลให้เกษตรกรขนาดเล็กได้รับผลประโยชน์จำนวนถึง 200,000 ราย และสร้างงานใหม่ๆได้ถึง 350,000 งานในโมซัมบิก จากการปรับปรุงเส้นทางขนส่งนี้ ช่วยให้บริษัทยารามีผลการดำเนินงานด้านการเติบโตทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็ได้ช่วยเหลือกลุ่มงานทางการเกษตร โดยรวมแบบทวีคูณด้วย อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยคำนึงถึงการทำความรับผิดชอบต่อสังคมโดยการผสานประโยชน์ต่อชุมชนรายรอบโรงงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากชุมชนเหล่านี้จัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของกิจการทั้งในแง่ของการเป็นกันชน และจำนวนแรงงานที่สนับสนุนผลการดำเนินงานของกิจการ

2.2.3 คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน แตกต่างจากผลการศึกษาของ Mattila (2009: 547) ที่ว่า การทำตนเป็นพลเมืองที่ดีในสังคมผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะลูกค้าเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกว่าเดิม และภาพลักษณ์ที่ดีจะช่วยให้กิจการมีผลการดำเนินงานด้านกำไรที่ดีกว่า เนื่องจากลูกค้ามีแนวโน้มในการซื้อสูงกว่าธุรกิจที่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงด้อยกว่า นอกจากนี้ยังเป็นแรงดึงดูดให้ได้พนักงานที่มีความสามารถมาร่วมงานกับกิจการมากกว่าด้วย (Gray and Balmer, 1998: 697) นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์นั้นสามารถพิจารณาในแง่ของการลงทุนในสินทรัพย์ เปรียบเสมือนการฝากธนาคารแห่งความดี ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทางการเงินในระยะยาว เช่น บริษัททรอยนส์ฟอร์ด ใช้จ่ายเงินจำนวนหนึ่งล้านเหรียญสหรัฐในการรณรงค์ออกแคมเปญให้ผู้ขับจี้รถยนต์ได้ตระหนักถึงการใส่ที่รองนั่งสำหรับเด็กที่มีอายุระหว่าง 4-8 ปี เพื่อให้การคาดเข็มขัดนิรภัยนั้นพอดีกับเด็ก จาก



การทำความดีในครั้งนั้นทำให้ฟอร์คมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และจากภาครัฐในฐานะผู้  
ออกกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการสนับสนุนการลงทุนในกิจการของ  
ฟอร์ค (Lantos, 2001: 618) จากการสำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคในอเมริกา ในปี  
ค.ศ. 2010 พบว่าร้อยละ 80 ของผู้บริโภค ประารถนาที่จะซื้อสินค้าจากบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อ  
สังคมและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ถ้าสินค้านั้นไม่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ร้อยละ 88 ยอมรับ  
ได้ที่บริษัททำการตลาดไปพร้อมกับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Cause Marketing)  
ร้อยละ 90 ต้องการให้บริษัทบอกถึงวิธีการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และจำนวนเงินที่  
ใช้ไป (Cone LLC, 2010: 5-6) จะเห็นว่าบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่ดีประกอบกับการมีชื่อเสียงที่  
ดีย่อมมีโอกาสที่ดีกว่าในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดี (Roberts and Dowling, 2002: 1090) จาก  
การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะลูกค้านั่นเอง

สาเหตุที่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผล  
การดำเนินงาน ตามความเห็นของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยนั้น พบว่า  
การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ไม่ได้มุ่งหวังในเรื่องของการสร้าง  
ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือแต่อย่างใด โดยให้เหตุผลว่าการดำเนินกิจกรรมความ  
รับผิดชอบต่อสังคมเป็นพื้นฐานของทุกกิจการที่ควรมีตามความสามารถของกิจการ ดังนั้น  
ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการในการทำความรับผิดชอบต่อสังคมจึงไม่น่าจะ  
ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานที่องค์กรคาดหวังนั้นน่าจะมาจากการมี  
ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้มากกว่า นอกจากนี้ยัง  
พบว่าการปรับปรุงผลิตภาพภายในกระบวนการดำเนินงานตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าจะเป็นการช่วยลด  
ต้นทุนที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้ดีกว่า กิจการจึงมุ่งเน้นไปยังการเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่  
คุณค่าของกิจการและการสร้างสินค้าที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาด แต่ในขณะเดียวกันก็ได้  
สอดแทรกแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมไว้ตลอดกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่าและผลิตภัณฑ์

กล่าวอีกนัยหนึ่งถึงสาเหตุที่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ไม่มีอิทธิพล  
โดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน นั้นน่าจะมาจาก 2 เหตุผลคือ 1) เป็นการยากที่จะยอมรับ  
ออกมาตรงๆว่าผลลัพธ์ที่ได้จากจากการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นคือภาพลักษณ์  
ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการอย่างชัดเจน อาจเกิดจากวัฒนธรรมของการทำความดีแบบ

ไม่หวังผล หากหวังผลแล้วจะถูกตราหน้าได้และส่งผลเสียต่อความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ 2) กิจการมองว่าค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถืออื่น เป็นสิ่งที่วัดได้ยากมีการเลื่อนไหลตลอดเวลา และไม่เชื่อมโยงถึงผู้บริโภคในวงกว้าง เนื่องจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่กิจการทำนั้นส่วนใหญ่เห็นผลในหมู่ผู้ค้อยโอกาสและผู้ที่ได้รับในวงแคบเท่านั้น กิจการจึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคมากกว่ากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่รับรู้อยู่ในวงจำกัดของผู้ค้อยโอกาส โดยมองว่าประสิทธิภาพการผลิตน่าจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมากกว่า จึงมุ่งเน้นกรรมวิธีการผลิตที่ทันสมัย ปลอดภัย และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภค ในขณะเดียวกัน กิจการได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่ถือว่าเป็นพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมทางหนึ่ง จึงไม่ได้คำนึงว่าภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

หากพิจารณาในแง่ของประสบการณ์และความชำนาญในการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจัดเป็นความสามารถที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้รูปแบบหนึ่ง ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งแล้ว อาจกล่าวได้ว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ในความหมายของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปนั้น มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้จึงควรหมายถึง ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของกิจการในการพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจได้ตลอดห่วงโซ่คุณค่า ถึงเหล่านี้อาจทำให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวคือสามารถช่วยลดต้นทุนจากการลดของเสียที่เกิดจากการดำเนินงาน และผลลัพธ์ในทันที คือการเป็นเกราะป้องกันภาพลักษณ์ชื่อเสียง จนกลายเป็นความยั่งยืนทั้งของธุรกิจและสังคม

2.2.4 การวางแผนวาระทางสังคมมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนวาระทางสังคม มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปใน

ประเทศไทย และพบว่าการวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างการรับรู้ สามารถอธิบายอิทธิพลเป็นรายองค์ประกอบที่มีต่อผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

2.2.4.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Waldman et al. (2006: 835) และ Lee (2007: 229) ที่ว่าผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้นำองค์การที่มีพันธะผูกพันและอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Waldman et al., 2006: 835; Lee, 2007: 229) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดทั่วทั้งโซ่คุณค่าของธุรกิจ เช่น เศรษฐกิจ จริยธรรม กฎระเบียบ และการกุศล นอกจากนี้ทัศนคติและค่านิยมสามประการ ได้แก่ ความมุ่งมั่น ความเชื่อมโยง และความสม่ำเสมอ ของผู้บริหารที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในทางปฏิบัติ (Sharfman, Pinkston, and Sigerstad, 2000: 144; Meehan, Meehan, and Richards, 2006: 392) ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งอย่างพอเพียงและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ส่งผลให้ธุรกิจอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Zink, 2005: 1049)

ผู้บริหารมีบทบาทในองค์การธุรกิจที่ต้องทำตนให้เป็นที่ไว้วางใจจากเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Lantos, 2001: 596) แต่จากการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นมีหลายกลุ่มและผู้ถือหุ้นมีความคิดที่แตกต่างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น จึงส่งผลให้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการของผู้ถือหุ้น ซึ่งมีความต้องการความมั่งคั่งสูงสุด (Maximize shareholder wealth) (Brigham and Gapenski, 1997: 19) นั่นคือผลกำไรจากการดำเนินงาน กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ ชุมชน สิ่งแวดล้อม และ นโยบายสาธารณะ ที่ต้องการให้บริษัทเข้ามารับผิดชอบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Clarkson, 1995: 112) ผู้บริหารจึงมีการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมตามประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Lantos, 2001: 604-605) และตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจหรือปรัชญาในการเข้าร่วม (Carroll, 1979: 499-504)

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการเป็นพลเมืองที่ดีและการบรรเทาอันตรายจากห่วงโซ่คุณค่า ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ริเริ่ม โดยการรวมมิติทั้งวิธีการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกและการวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายในองค์กร เข้าด้วยกันเพื่อหาจุดทับซ้อนและนำไปสู่การเข้าถึงปัญหาของสังคมและเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง ซึ่งอาจมาจากการนำเสนอผลิตภัณฑ์และห่วงโซ่คุณค่า เช่น โตโยต้าสนองตอบการคำนึงถึงการปล่อยมลพิษจากรถยนต์ จึงคิดค้นรถยนต์ไฮบริดที่ใช้ทั้งน้ำมันและแบตเตอรี่ ซึ่งเป็นทั้งการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อม (Porter and Kramer, 2006: 87) ผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้กำลังใจ และสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ เกิดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานที่ดี

2.2.4.2 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักรองลงมาของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Clarkson (1995: 106-107) ที่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการจำเป็นที่เป็นสิทธิชอบธรรม ที่เรียกร้องหรือสนใจในกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน หลากหลายท่ามกลางกลุ่มที่สนใจ (Interest Groups) ภายใต้อิทธิพล วัตถุประสงค์ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้นด้วยงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงเป็นการยากที่องค์กรธุรกิจจะสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่สังคมต้องการ ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งอาจไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านคุณค่าต่อผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงควรตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นทางสังคมที่เฉพาะเจาะจงจากการเชื่อมโยงประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเข้ากับธุรกิจภายในองค์กรในบริบทของการแข่งขัน (Porter and Kramer, 2006: 83-84) โดยการประเมินสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้ทราบว่าองค์กรมีความจำเป็นและความพร้อมในด้านใดบ้าง โดยการหาจุดเชื่อมโยงระหว่างความสามารถขององค์กรและโอกาสจากสังคม เพื่อกลยุทธ์ในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยมีการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ โดยมุ่งหวังในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของธุรกิจ แล้วพัฒนาจนได้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมและได้รับการยอมรับจากสังคมโดยทั่ว ประเด็นทางสังคมที่เฉพาะนั้นส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมและประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญและอยู่ในความสนใจของสังคม โดยกิจการมีการสืบค้นข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ วิจัยถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงก่อนจึงเริ่มจัดทำโครงการและกิจกรรม

2.2.4.3 ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักรองลงมาของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Evans et al. (2013: 24) ที่ว่า ทรัพยากรขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ จึงควรคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรและความสามารถของกิจการในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้เกิดคุณค่าต่อกิจการและสังคม ธุรกิจควรจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการหรือการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ใกล้เคียงกับแผนงานเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) Pastrana, Nathaly Aya, and Krishnamurthy Sriramesh (2014: 19) พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโคลัมเบียมีการจัดการทรัพยากรในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยร้อยละ 16.7 ของธุรกิจจัดให้มีหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการจัดการด้านคุณภาพและบุคลากรที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ บางหน่วยงานมอบหมายกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดย ร้อยละ 84 ของกิจการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและตั้งใจจะจัดตั้งหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ร้อยละ 25 ของกิจการ มีการจัดสรรงบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยส่งเสริมให้ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ได้ผลดี โดยกิจการมีแผนงบประมาณคร่าวๆสำหรับการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงาน และติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน

โดยพิจารณาถึงแต่ละกิจกรรมที่ตกลงไปนั้นเกิดประโยชน์ต่อสังคมและบริษัทหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ยังเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรงบประมาณในปีต่อไปด้วย

2.2.4.4 การสร้างการรับรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักต่ำสุดของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pastrana and Sriramesh (2014: 19) ที่ว่าองค์การให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่าภายนอกองค์กร และพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใกล้ชิดขององค์กรมากที่สุดซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับข้อมูลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการมาโดยตลอด เช่น การประชุม การประกาศภายใน จนเกิดเป็นเรื่องปกติภายในองค์กรทำให้รู้สึกว่าการสร้างการรับรู้เหล่านี้จัดอยู่ในลำดับท้ายๆของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน จะเห็นว่าการสื่อสารความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า นั้นเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (O'Riordan and Fairbrass, 2014: 136-137) และเสริมสร้างศักยภาพในการทำความเข้าใจความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพให้แก่กิจการและก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาว เลือกลงสื่อที่เหมาะสมกับประเภทของผู้รับเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อหลีกเลี่ยงการโฆษณา วิธีการที่สร้างการรับรู้อย่างได้ผลดีที่สุดคือการให้องค์กรกลางหรือหน่วยงานอิสระเป็นผู้บอกแทน

2.2.5 การวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนวาระทางสังคม มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย และพบว่า การวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหาร การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ

ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร และการสร้างการรับรู้ สามารถอธิบายอิทธิพลเป็นรายองค์ประกอบที่มีต่อผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

2.2.5.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Teeraporn Tongkachok and Akom Chaikew (2012: 120) ที่ว่า ความสำเร็จของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารในการขับเคลื่อนกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นผู้ชี้นำกรอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสนับสนุนให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกิจการ รวมทั้งสร้างค่านับสัญญาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปยังพนักงานทุกระดับ และสื่อสารให้เข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท (Enlightened Self-Interest) การทำให้ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกลยุทธ์ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายได้อย่างมีน้ำหนักในด้านการลงทุนที่สามารถวัดค่าได้ (ธีรารุติ คงปรีชา, 2553: 248) การลงทุนเกี่ยวกับการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นอาจจะสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าของผู้ถือหุ้นและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในฐานะที่เป็นทรัพยากรและความสามารถที่สำคัญในการสร้างให้กิจการแตกต่างจากคู่แข่งได้ (Hillman and Keim, 2001: 135)

2.2.5.2 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักรองลงมาของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Porter and Kramer (2006: 84-88) ที่เสนอการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเข้าร่วมประเด็นทางสังคมที่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR) เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการเป็นพลเมืองที่ดีและการบรรเทาอันตรายจากห่วงโซ่คุณค่า โดยการรวมมิติทั้งวิธีการวิเคราะห์จากภายในสู่ภายนอกและการวิเคราะห์จากภายนอกสู่ภายในขององค์กร เข้าด้วยกันเพื่อหาจุดทับซ้อนและนำไปสู่การเข้าถึงปัญหาของสังคมที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างแท้จริง กิจการสามารถเชื่อมโยงมุมมองจากภายนอกสู่ภายในขององค์กร (Outside-in Linkages) ใน

บริบทของการแข่งขันเพื่อผลการดำเนินงานที่ดี 4 ประการ ได้แก่ 1) เงื่อนไขปัจจัยนำเข้า (Factor (Input) Condition) เป็นความเพียงพอในด้านคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรที่นำเข้าสู่กิจการ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบสาธารณูปโภคเพื่อการขนส่ง 2) บริบทสำหรับกลยุทธ์และการแข่งขัน (Context for Firm Strategy and Rivalry) เป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประโยชน์ที่คอยก้าวกับการแข่งขัน เช่น นโยบายการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา ความโปร่งใส การป้องกันการคอร์รัปชัน การส่งเสริมการลงทุน 3) เงื่อนไขความต้องการของท้องถิ่น (Local Demand Conditions) ได้แก่ ขนาดและความซับซ้อนของความต้องการของท้องถิ่น เช่น ความต้องการในด้านมาตรฐานคุณภาพสินค้า สิทธิของลูกค้า ความเป็นธรรมในการจัดซื้อของรัฐบาล และ 4) อุตสาหกรรมที่สัมพันธ์และสนับสนุน (Related and Support Industries) เช่น การมีผู้ผลิตวัตถุดิบในท้องถิ่นนั้นๆทำให้สะดวกในการจัดซื้อจัดหา มีบริการหลังการขาย (Porter and Kramer, 2006: 83-84)

2.2.5.3 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักรองลงมาของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gurhan-Canli and Batra (2004: 197) ที่ว่า หลายบริษัทมีความเชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและการตัดสินใจเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ความสนใจของชุมชน ความสัมพันธ์กับรัฐบาล ผู้ด้อยโอกาสและชนกลุ่มน้อย แรงงานสัมพันธ์ และความรับผิดชอบต่อชาติ ส่งผลต่อการส่งเสริมภาพลักษณ์ และชื่อเสียงของกิจการ (Shrivastava, 1995: 955; Pastrana and Sriramesh, 2014: 20) จึงทุ่มเทความพยายามและจัดสรรทรัพยากรทางการเงินในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Gurhan-Canli and Batra, 2004: 197) Pastrana, Nathaly Aya, and Krishnamurthy Sriramesh (2014: 19) พบว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโคลัมเบียมีการจัดสรรทรัพยากรในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยร้อยละ 16.7 ของธุรกิจจัดให้มีหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการจัดการด้านคุณภาพและบูรณาการที่เชื่อมโยงกับกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ บางหน่วยงานมอบหมายกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดย ร้อยละ 84 ของกิจการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและตั้งใจจะจัดตั้งหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ร้อยละ 25 ของกิจการ มีการจัดสรรงบประมาณด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



2.2.5.4 การสร้างการรับรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักต่ำสุดของการวางแผนวาระทางสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gray and Balmer (1998: 699-701) ที่ว่า การสื่อสารองค์การเป็นการเชื่อมโยงระหว่างอัตลักษณ์ขององค์การกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วยกลุ่มคนหลายจำพวกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การได้ในหลายกรณี ดังนั้นการสื่อสารจึงจำเป็นต้องทำตามความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายตามแต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการคำนึงถึงความเหมาะสมและแรงจูงใจที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติต่อกิจกรรมเหล่านั้น การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญหลังจากกิจการได้ดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (O’Riordan and Fairbrass, 2014: 136-137) โดยเฉพาะกิจกรรมการสื่อสารทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมจัดเป็นการสร้างมูลค่าตราสินค้า (Brand Equity) ให้แก่องค์การ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมต่อผลการดำเนินงาน (Brom and Vrioni, 2001: 215)

การวางแผนวาระทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทยนั้น มีผลต่อความสามารถ ความชำนาญของพนักงานในการคิดต่อยอดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่สอดคล้องกับกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่า จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งความรับผิดชอบต่อสังคมที่ฝังอยู่ในห้วงความรู้สึกร่วมกันของพนักงานทุกคน ซึ่งเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ตามความคิดเห็นของผู้บริหารอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปไทย ส่งผลให้พนักงานของบริษัทมีจิตอาสาช่วยเหลือกันเกื้อกูลกันภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การในการช่วยเหลือเกื้อกูลกันของพนักงานบริษัทส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานมีทิศทางในทางที่ดี รู้สึกผ่อนคลาย และมีกำลังใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นแรงดึงดูดให้ผู้ที่มีความสามารถและต้องการหางานทำ ตัดสินใจเลือกที่จะร่วมงานด้วยเป็นอันดับต้นๆ นับเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการประการหนึ่ง

### 3. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้และผลการดำเนินงานที่ดี ดังนั้น ผลการวิจัยในครั้งนี้จึงก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางด้านระเบียบวิธีการวิจัย (Methodological Contribution) ที่เป็นการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้ได้ผลการวิจัยในเชิงบูรณาการ ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution) ที่ได้จากการบูรณาการทฤษฎีที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution) โดยการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

#### 3.1 ประโยชน์ทางด้านระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการมุ่งเน้นระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกถึงรายละเอียดในการนำมาประกอบเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ก่อให้เกิดคุณค่าเชิงบูรณาการทางด้านระเบียบวิธีการวิจัยมากยิ่งขึ้น

ประโยชน์ทางระเบียบวิธีการวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ คือ การทดสอบมาตรวัดที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยยึดหลักมาตรวัดที่ดีตามเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อมั่น (Reliability) ความตรง (Validity) และ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่น และความตรงของมาตรวัด ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบข้อมูลเพื่อวัดความเชื่อมั่น และความตรง ถึง 2 ครั้ง โดยครั้งแรกกระทำด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) ในขั้นตอนของการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS 22 ซึ่งมาตรวัดทุกรายการมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา สูงกว่า 0.7 โดยไม่ต้องตัดข้อคำถามออกจากมาตรวัดที่ใช้ในการวิเคราะห์เลย และได้ทำการวิเคราะห์ซ้ำอีกครั้งในการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน โดยการหาค่า Average Variance Extracted และค่า Construct Reliability ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งพบว่าต้องตัดมาตรวัดบางรายการที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ต่ำกว่า 0.4 ออกไป เพียง 3 ข้อจึงทำให้ข้อมูลการสำรวจความคิดเห็นในครั้งนี้มีระดับความเชื่อมั่น และความตรงเชิงโครงสร้างในระดับสูง

ส่วนเกณฑ์ในการวัดครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การให้ความถี่เกี่ยวกับความคิดเห็น 5 ระดับ ซึ่งเหมาะสมกับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารที่มีความหลากหลายด้านการศึกษาและมีเวลาไม่มากนักในการทำแบบสอบถาม ถ้าหากสเกลที่ใช้สั้นกว่านี้อาจจะไม่สามารถจำแนกระดับความ

คิดเห็นที่ดีที่สุด ขณะที่เราสเกลมากกว่านี้ อาจทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสับสนและทำให้คำตอบมีความคลาดเคลื่อนสูง

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถิติแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ให้ค่าทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เพียงพอต่อการวิจัย พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ตลอดจนเส้นทางที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปร แสดงค่าความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงว่าแบบจำลองนี้มีความเข้มแข็งในการทดสอบอยู่ในระดับดี

### 3.2 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

ลักษณะของกรอบแนวความคิดในการวิจัยนี้มีความเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดจากการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย ปัจจัยเหตุ คือการวางแผนวาระทางสังคม และปัจจัยที่เป็นผลของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ในแง่ของคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ และผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยทรงคุณค่าต่อทฤษฎีที่สามารถนำมาอธิบายกรอบแนวคิดศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

3.2.1 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) สามารถใช้ในการอธิบายปัจจัยเหตุและศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การมีการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีการกิจในการสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อนโยบายในการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม

3.2.2 ทฤษฎีมุมมองบนฐานทรัพยากร (Resource-Based View of the Firms; RBV) อธิบายศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์จากการดำเนินงาน โดยเน้นที่ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ภายในกิจการ และสะท้อนออกมาในรูปของความแตกต่างของความสำเร็จของกิจการและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันบนพื้นฐานของทรัพยากรที่เป็นสิ่งเฉพาะตน จนเกิดเป็นสมรรถนะของกิจการหรือความสามารถในการดำเนินงาน

3.2.3 แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) อธิบายศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย

3.2.3.1 มิติด้านระดับของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility Categories) ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อทางกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อด้านจิตสำนึก สิ่งเหล่านี้จัดเป็นข้อคำนึงพื้นฐานในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

3.2.3.2 มิติด้านประเด็นที่เข้าร่วม (Social Issues Involved) อธิบายแนวทางในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมที่คำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายและมีความเปลี่ยนแปลงทางความต้องการ ประกอบด้วย การเลือกความต้องการของสังคมให้เข้ากับความจำเป็นหรือความพร้อมขององค์กร การคำนึงถึงความจำเป็นของสังคมอย่างแท้จริง ความสนใจของผู้บริหารระดับสูง คุณค่าที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางสังคม และแรงกดดันจากรัฐบาล

3.2.3.3 มิติด้านปรัชญาของการตอบสนองต่อสังคม (Philosophy of Social Responsiveness) เป็นการสนองตอบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้บริหารในระดับต่างๆหรือเป็นกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังธุรกิจ

3.2.4 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นยุทธวิธีที่เป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีกลยุทธ์ที่สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ที่ได้มาจากการวิเคราะห์และวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ

### 3.3 ประโยชน์เชิงการจัดการ

3.3.1 สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ สำหรับอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทยที่ต้องการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ส่งผลต่อคุณค่าทางเศรษฐกิจของธุรกิจและคุณค่าต่อสังคมในเวลาเดียวกัน

3.3.2 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปวิเคราะห์ วางแผนการออกแบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงกลยุทธ์ รวมถึงกำหนดแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาขีดความสามารถทางการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ตลอดทั้งกระบวนการ ดังต่อไปนี้

### ขั้นที่ 1 การวางแผนวาระทางสังคม ประกอบด้วย

1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นจุดเริ่มต้นของการมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการแก้ไขปัญหาทางสังคม และนำไปสู่ประเด็นการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์การในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2) การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ เป็นขั้นตอนการพัฒนาประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาของทั้งกิจการและสังคมในระยะยาวควบคู่กันไป เช่น โคลาโคล่า มีนโยบายคืนน้ำดื่มที่ได้ใช้ไปในธุรกิจกลับสู่ธรรมชาติ ไทโยต้าออกรถยนต์ไฮบริดเป็นพลังงานทดแทนน้ำมันและลดมลภาวะของโลก

3) ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร เป็นขั้นตอนหลังจากได้ประเด็นทางสังคมที่เฉพาะแล้ว จึงวางแผนจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างคุ้มค่า โดยมีมุมมองตลอดทั่วทั้งระบบของกิจกรรม ทั้งนี้จะการจัดสรรทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น หากกิจการมีหน่วยงานเฉพาะที่สามารถสอดส่องดูแลและจัดสรรงบประมาณในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

4) การสร้างการรับรู้ เป็นการวางแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งก่อน ขณะทำ และหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมแล้ว โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับผู้รับสารในแง่ของความเหมาะสมและความน่าเชื่อถือ

### ขั้นที่ 2 การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้เป็นแนวทางในการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ธุรกิจจึงควรมีหลักในการพิจารณาเกี่ยวกับการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ครอบคลุมในทุกมิติของความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

1) ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม หลังจากได้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสังคมและกิจการแล้ว กิจการควรมองหาพันธมิตรในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมที่เป็นองค์การไม่แสวงกำไร เนื่องจากพวกเขาเหล่านี้มีความชำนาญในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมมากกว่ากิจการ และสามารถเป็นกระบอกเสียงแทนกิจการได้เป็นอย่างดี

2) ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม เป็นการทำความรับผิดชอบต่อสังคมภายในกิจการ ด้วยการทบทวนตลอดระบบการดำเนินงานของกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะของพนักงาน สิ่งแวดล้อม และสังคม แล้วทำการป้องกัน ปรับปรุง แก้ไขมิให้เกิดปัญหา

3) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมที่สามารถแสดงต่อผู้บริโภคให้รับรู้ได้ ด้วยการมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม มีคุณภาพและราคาที่ยืดหยุ่นโอกาสสามารถหาซื้อได้

4) การประสานประโยชน์กับชุมชน กิจการควรส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกิจการกับชุมชนโดยรอบเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การจ้างแรงงานในชุมชน การสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน การร่วมงานบุญต่างๆของชุมชน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการในมุมมองของชุมชน เพื่อลดการต่อต้านจากชุมชนได้ระดับหนึ่ง

### ขั้นที่ 3 วัดผลการดำเนินงานที่เกิดจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

1) ผลการดำเนินงานในด้านคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ วัฒนาการของพนักงานในด้านความรู้ ความชำนาญในการพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สุขภาพของพนักงานในองค์กร และผลกระทบจากการต่อต้านกิจการ

2) ผลการดำเนินงานในด้านการตลาดและการเงิน เป็นการวัดผลในระยะยาวต้องประเมินควบคู่ไปกับสภาพแวดล้อมด้านอื่นๆ เช่น ความรุนแรงทางการแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

3.3.3 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ มาใช้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจนด้วยการจัดอบรม การพัฒนาทักษะการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความชัดเจนในการวิเคราะห์ประเด็นที่จะจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

3.3.4 ข้อมูลที่ได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับกระบวนการทัศนคติของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ให้ตระหนักถึงการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม จากการพัฒนาขีดความสามารถทางการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

ครอบคลุมและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและเป็นพลเมืองที่ดีต่อสังคม ตลอดจนเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

3.3.5 เพื่อให้เกิดการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องทบทวนการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผ่านมา ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เหมาะสมต่อกิจการ

#### 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 งานวิจัยนี้ได้จากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎี ได้แก่ แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทฤษฎีมุมมองบนฐานทรัพยากร ซึ่งเป็นการพิจารณาในบริบทขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อาจยังไม่ครอบคลุมในด้านของมุมมองภายใน โดยเฉพาะด้านพนักงานซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ ด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน และด้านจริยธรรม ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรนำแนวคิดและทฤษฎี เช่น ทฤษฎีองค์การ (Organizational Theory) ทฤษฎีการแข่งขัน (Competition Theory) และแนวคิดจริยธรรม (Ethical Concept) มาใช้เพิ่มเติมเสริมให้งานวิจัยนี้มีความครอบคลุมในด้านมุมมองเกี่ยวกับการบริหารงานภายในและภายนอกองค์การให้มากขึ้น

4.2 งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบ Cross Sectional โดยทำการศึกษาผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปปี พ.ศ. 2558 จึงทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือน สิงหาคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2558 ดังนั้น ผลการศึกษาที่ได้เป็นผลการศึกษาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาเท่านั้น ผลการวิจัยอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรและช่วงเวลา เช่น ตัวแปรอื่นๆที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากปัจจัยที่ศึกษาในครั้งนี้อยู่ เนื่องจากยังมีอีกหลายตัวแปรที่ไม่ได้นำมาศึกษา เช่น ความรุนแรงทางการแข่งขัน ความผันผวนทางสภาพแวดล้อม ความสอดคล้องและเข้ากันได้ดีกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะพนักงานของกิจการ กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4.3 ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจศึกษาเฉพาะกรณีของอุตสาหกรรมอื่นที่นอกเหนือจาก อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมโรงแรมและที่พัก เป็นต้น

4.4 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์สมการโครงสร้างที่กำหนดว่าควรมีอัตราส่วนกลุ่มตัวอย่าง ต่อจำนวนพารามิเตอร์ 20: 1 จึงจะให้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำ ซึ่งในการศึกษานี้ได้กลุ่มตัวอย่าง ตอบกลับมา 268 ชุด ในโมเดลมีพารามิเตอร์ 15 พารามิเตอร์ จึงได้อัตราส่วน 268: 15 คิดเป็น 17.86: 1 ซึ่งอาจจะน้อยไปสำหรับการวิเคราะห์ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมการ โครงสร้าง พบว่า หากโมเดลมีขนาดตัวแปรสังเกตที่สร้าง (Construct) ไม่เกิน 7 ตัวแปร สามารถ ใช้จำนวนตัวอย่างไม่น้อยที่สุดเท่ากับ 150 ตัวอย่างแต่ต้องตรวจค่าความแปรปรวนของค่าที่วัดได้แต่ละข้อคำถาม (Item) โดยเฉพาะ Construct Reliability ของตัวแปรสังเกต (Observed variable) ซึ่ง ต้องมีความแปรปรวนในทิศทางเดียวกัน (Hair, Jr., Black, Babin, & Anderson, 2010: 662) ซึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบแล้วพบว่าตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่า Construct Reliability เชิงบวก ระหว่าง .822 - .943 ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จึงมีความเหมาะสม ระดับหนึ่ง ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้ได้มากขึ้น เพื่อให้ข้อมูลที่ ได้รับมีความน่าเชื่อถือทางสถิติมากขึ้น





## รายการอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (2558). **เกณฑ์การจำแนกลักษณะ SMEs ของประเทศในอาเซียน**. เข้าถึงเมื่อ 17 มีนาคม. เข้าถึงได้จาก [http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user\\_upload/kormor/smes1\\_111056.pdf](http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/kormor/smes1_111056.pdf)
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). **การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS**. กรุงเทพฯ: หจก. สามลดา.
- จิต ผลิต. (2555). “Special Story: หม่อมราชวงศ์พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ปักหมุดโครงการ Thailand Food Valley บนเวทีเศรษฐกิจโลก.” **อุตสาหกรรมสาร 54** (กันยายน – ตุลาคม): 9-12.
- ชาย โพธิสิตา. (2547). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ทัศนีย์ เหลืองตระการกุล. (2552). “การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ** สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). “องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม.” **วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน 15**, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 11-35.
- ไทยเบฟเวอเรจ บ.จก.(มหาชน). (2557). **การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านสังคม**. เข้าถึงเมื่อ 12 กุมภาพันธ์. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibev.com/th08/sustainability.aspx?subly1gID=39>
- ธีราวุฒิ คงปรีชา. (2553). “ตัวแบบกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ** สาขาวิชาการพัฒนาธรรมาภิบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ปานทิพย์ เปลี้น โมพี. (2555). “Editor’s Talk: ผลักดันประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอาหารในอนาคต.” **อุตสาหกรรมสาร 54** (กันยายน – ตุลาคม): 4.
- ปานทิพย์ เปลี้น โมพี. (2557). “Editor’s Talk: มูลค่าส่งออกอาหารไทยแตะ 2 ล้านล้านบาทในปี 2560.” **อุตสาหกรรมสาร 56** (มีนาคม – เมษายน): 4.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2553). **การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร**. นนทบุรี: บริษัท ชิงค์ บีคอนด์ บู๊คส์ จำกัด.
- พุทธธิดา คล้ายสุบรรณ, อัจฉรา เฟื่องนาม, และ พันซ์กร สิมะขจรบุญ. (2558). “ทัศนคติและการรับรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของชุมชนต่อโรงไฟฟ้าราชบุรี.” ใน **Proceedings**

- รวมบทความวิจัย, 916-919. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย, 916-919. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย  
 ล้านนา เชียงราย ครั้งที่ 1, 23-24 มีนาคม 2558. เชียงราย: ม.ป.ท.
- วรรณวิจักขณ์ [นามแฝง]. (2557). “แนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารไทยปี 2557.” *อุตสาหกรรมสาร* 56 (มีนาคม – เมษายน): 5-7.
- วรัญญู ราวิณี. (2549). “ประสิทธิผลของการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้าง  
 ภาพลักษณ์ของบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
 ศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ศิวาพร พยัคฆนันท์. (2556). “อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อคุณค่าองค์กร  
 ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัด  
 การการท่องเที่ยวและการโรงแรม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.
- สิริรงค์ กลั่นคำสอน. (2555). “สถานการณ์และแนวโน้มอาหาร.” *อุตสาหกรรมสาร* 54 (กันยายน –  
 ตุลาคม): 5-8.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย: วิธีการเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และผสมผสาน  
 วิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Abdallah, Ayman Bahjat, Bader Yousef Obeidat, and Noor Osama Aqqad. (2014). “The Impact  
 of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The  
 Moderating Effect of Competitive Intensity.” *International Business Research* 7,  
 3(March): 13-27.
- Ackermann, Fran, and Colin Eden. (2011). “Strategic Management of Stakeholder: Theory and  
 practice.” *Long Range Planning*, no. 44: 179-196.
- Acquaah, Moses. (2003). “Organizational Competence and Firm-Specific Tobin’s q: The  
 Moderating Role of Corporate Reputation.” *Strategic Organization* 1, 4: 383-411.  
 Accessed August 15, 2014. Available from SAGE Publication <http://www.sagepub.com/cornelissen3e/Online%20reading%20pdfs/Acquaah.pdf>
- Alshareef, Mohammed, Kamaljeet Sandhu, and Ayman Bazhair. (2012). “The Adoption of  
 Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: Some  
 Propositions and Research Agenda.” *International Journal of GSTF Business  
 Review* 1, 3 (January): 131-141.
- Angelidis, John P., and Nabila A. Ibrahim. (1993). “Social Demand and Corporate Supply: A

- Corporate Social Responsibility Model.” **Review of Business** 15, 1 (Summer/Fall): 7-10.
- Anselmsson, Johan, and Ulf Johansson. (2007). “Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands.” **International Journal of Retail & Distribution Management** 35, 10: 835-856.
- Armstrong, J. Scott, and Terry S. Overton. (1977). “Estimating nonresponse bias in mail surveys.” **Journal of Marketing Research** 14, 3 (August): 1-11.
- Barnard, C. I. (1938). **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, Jay. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage.” **Journal of Management** 17, 1 (March): 99-120.
- Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore, and Ronald Paul Hill. (2006). “The Impact of Percieved Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior.” **Journal of Business Research** 59, 1 (January): 47-50.
- Bentler, P.M., and Chih-Ping Chou” (1987). “Practical issues in structural Modeling.” **Sociological Methods and Research** 6, 1 (August): 78-117.
- Berman, Shawn L. et al. (1999). “Dose Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance.” **Academy of Management Journal** 42, 5 (October): 488-506.
- Best, John W. and James V. Kahn. (1998). **Research in Education**. 8th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Bowen, H. (1953). **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper and Borthers.
- Brammer, Stephen, and Andrew Millington. (2005). “Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis.” **Journal of Business Ethics** 61, 1 (September): 29-44.
- Branco, Manuel C., and Lucia Lima Rodrigues. (2006). “Corporate Social Responsibility and

- Resources-Base Perspectives.” **Journal of Business Ethics** 69, 2 (December): 111-132.
- Braverman, J. D. (1968). “Credibility Theory: A Probabilistics Development.” **Journal of Risk and Insurance** 35, 3 (September): 411-423
- Brigham, Eugene F., and Louis C. Gapenski. (1977). **Financial Management**. 8th ed. Fort Worth: The Dryden Press.
- Bronn, Peggy Simcic, and Albana Belliu Vroni. (2001). “Corporate Social Responsibility and Cause-related Marketing: an Overview.” **International Journal of Advertising** 20, 2: 207-222.
- Brown, Jill A., and William R. Forster (2013). “CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith.” **Journal of Business Ethics** 12, 2 (January): 301-312.
- Brown, Tom J., and Peter A. Dacin. (1997). “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses.” **Journal of Marketing** 61, 1 (January): 68-84.
- Buchholtz, Ann K., and Archie B. Carroll. (2009). **Business & Society**. 7th ed. Canada: South-Western.
- Burke, Lee and Jeanne M. Logsdon. (1996). “How Corporate Social Responsibility Pays off.” **Long Range Planning** 29, 4 (August): 495-502.
- Buttermann, G., Richard Germain, and Karthik N.S. Iyer. (2008). “Contingency theory “fit” as gestalt: An application to supply chain management.” **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation** 44, 6 (November): 955-969.
- Byrne, Barbara M. (2010). **Structural Equation Modeling with AMOS**. 2nd ed. New York: Taylor and Francis Group.
- Carroll, Archie B. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.” **Academy of Management Review** 4, 4 (October): 497-505.
- \_\_\_\_\_. (1999). “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.” **Business Society** 38, 3 (September): 268-295.

- \_\_\_\_\_. (2005). "Stakeholder Management: Background and Advances." **Corporate Public Affairs** 15, 4: 16-26.
- Carroll, Archie B., and Kareem M. Shabana. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice." **International Journal of Management Reviews** 12, 1 (March): 85-105.
- Chen, Honghui, and Xiayang Wang. (2011). "Corporate Social Responsibility and Corporate Finance Performance in China: An Empirical Research from Chinese Firms." **Corporate Governance** 11, 4: 361-370.
- Cheng, Beiting, Ioannis Ioannou, and George Serfeim. (2013). "Corporate Social Responsibility and Access to Finance." **Strategic Management Journal** 35, 1 (January): 1-23.
- Chun, Rosa. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement." **International Journal of Management Reviews** 7, 2 (November): 91-109.
- Clarkson, Max B.E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance." **Academy of Management Journal** 20, 1 (January): 92-117.
- Coelho, Philip R.P., James E. McClure, and John A. Spry. (2003). "The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique." **Mid-American Journal of Business** 18, 1 (Spring): 15-24.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, and Keith Morrison. (2007). **Research Methods in Education**. 6th ed. London: Routledge.
- Cone LLC. (2014). **2010 Cone Cause Solution Study**. Boston, MA. Accessed February 13. Available from [http://www.ppqty.com/2010\\_Cone\\_Study.pdf](http://www.ppqty.com/2010_Cone_Study.pdf)
- Cooper, Donald R. and Pamela S. Schindler. (2011). **Business Research Methods**. 7th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Coppa, Marcello, and Krishnamurthy Sriramesh. (2013). "Corporate Social Responsibility among SMEs in Italy." **Public Relation Review** 39, 1 (March): 30-39.
- Creswell, John W. (2003). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- \_\_\_\_\_. (2007). **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Creswell, John W. and Vicki L. Plano Clark. (2011). **Designing and Conducting Mixed**

- Methods Research**. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- Cronbach, L.J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. CA.: Harper and Row.
- Daft, Richard L. (2008). **New Era of Management**. 2nd ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Davis, Duane. (1996). **Business Research for Decision Making**. 4th ed. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Davis, Keith (1973). "The case for and against business assumption of Social Responsibilities." **Academic of Management Journal** 16, 2 (June): 312-322.
- Davis, Keith, W. C. Frederick, and Robert L. Blomstrom. (1980). **Business and Society: Concepts and Policy Issues**. New York: McGraw-Hill.
- Dolphin, Richard R. (2004). "Corporate reputation- a value creating strategy." **Corporate Governance: The international journal of business in society** 4, 3: 77-92.
- Donaldson, Lex. (2001). **The Contingency Theory of Organizations**. California: Sage Publications, Inc.
- Donaldson, Thomas, and Lee E. Preston. (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." **Academy of Management Journal** 20, 1 (January): 65-91.
- Dowling, Grahame and Peter Moran. (2012). "Corporate Reputations: Built In or Bolted On." **University of California Press** 54, 2 (Winter): 25-42.
- Duncan, Robert R. (1972). "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty." **Administrative Science Quarterly** 17, 3 (September): 313-327.
- Dutton, Jane E., and Janet M. Dukerich. (1991). "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation." **Academy of Management Journal** 34, 3 (September): 517-554.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, and Celia V. Harquail. (1994). "Organizational Images and Member Identification." **Administrative Science Quarterly** 39, 2 (June): 239-263.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, and Paul Jackson. (2012). **Management Research**.

- 4th Ed. Los Angeles: SAGE Publication.
- Evans, W. Randy et al. (2013). "History-of-management-thought about social responsibility." **Journal of Management History** 19, 1:8-32.
- Fahy, J. (2002). "A Resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment." **International Business Review** 11, 1 (February): 57-58.
- Fan, Ying. (2005). "Ethical Branding and Corporate Reputation." **Corporate Communications: An International Journal** 10, 4: 341-350.
- Fiedler, Fred E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Figar, Nadica and Vladimir Figar. (2011). "Corporate Social Responsibility in the Context of The Stakeholder Theory." **Economic and Organization** 8, 1: 1-13.
- Fitch, H. Gordon. (1976). "Achieving Corporate Social Responsibility." **Academy of Management Review** 1, 1 (January): 38-46.
- Flick, Uwe. (2007). **Managing Quality in Qualitative Research**. London: SAGE Publication.
- Fombrun, Charles and Mark Shanley. (1990). "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy." **Academy of Management Journal** 33, 2 (June): 233-258.
- Fraj-Andrés, Elena et al. (2012). "Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs' managers." **Marketing Intelligence & Planning** 30, 2 (March): 266-280.
- Freeman, R Edward, and David L. Reed. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Government." **California Management Review** 25, 3 (Spring): 88-106.
- Freeman, R.E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder approach**. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Friedman, Milton. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." **The New York Times Magazine** (September 13): 32-36. Accessed June 9, 2014.  
Available from <http://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/>

miltonfriedman1970.pdf

- Gildea, Robert L. (1994). "Consumer Survey Confirms Corporate Social Action Affects Buying Decisions." **Public Relations Quarterly** 39, 4 (December): 19-21.
- Goldsmith, Ronald E., Barbara A. Lafferty, and Stephen J. Newell. (2000a). "The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands." **Journal of Advertising** 29, 3 (Fall): 43-54.
- \_\_\_\_\_. (2000b). "The Influence of Corporate Credibility on Consumer Attitudes and Purchase Intent." **Corporate Reputation Review** 3, 4 (October): 304-318.
- Grant, Robert M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." **California Management Review** 33, 3 (Spring): 114-135.
- Gray, Edmund R., and John M. Balmer. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation." **Long Range Planning** 31, 5 (October): 695-702.
- Green, Samuel B. (1991). "How many subjects does it take to do a regression analysis?." **Multivariate Behavioral Research** 26, 3: 499-510.
- Greening, Daniel W., and Daniel B. Turban. (2000). "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce." **Business & Society** 39, 3 (September) 254-280.
- Griffin, Jennifer J., and John F. Mahon. (1997). "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate." **Business & Society** 36, 1 (March): 5-31.
- Grusec, Joan E. (1992). "Social Learning Theory and Development Psychology: The Legacies of Robert Sears and Alberts Bandura." **Development Psychology** 28, 5 (August): 776-786.
- Gürhan-Canli, Z., and Rajeev Batra. (2004). "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk." **Journal of Marketing Research** 41, 2 (May): 197-205.
- Hair, Jr., Joseph F. et al. (2007). **Research Methods for Business**. West Sussex, England: John



Wiley & Son.

Hair, Jr., Joseph F. et al. (2010). **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. 7th Ed.

New York: Pearson.

Hart, Stuart. (1995). "A Natural-Based View of the Firm." **Academy of Management Review** 20, 4 (October): 986-1014.

Hildebrand, Diogo, and Sankar Sen. (2011). "Corporate Social Responsibility: A Corporate Marketing Perspective." **European Journal of Marketing** 45, 9/10: 1353-1364.

Hall, Richard. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources." **Strategic Management Journal** 13, 2 (February): 135-144.

Hillman, Amy J., and Gerald D. Keim. (2001). "Shareholder Value, Stakeholder management, and Social Issues: What's the Bottom Line?." **Strategic Management Journal** 22, 2 (February): 125-139.

Hua Chen, and Haibin Zhang. (2009). "Two-way Communication Strategy on CSR Information in China." **Social Responsibility Journal** 5, 4: 440-449.

Hull, Clyde Eirikur, and Sandra Rothenberg. (2008). "Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation." **Strategic Management Journal** 29, 7 (July): 781-789.

Husted, Bryan W. (2003). "Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalize?." **Long Range Planning** 36, 5 (October): 481-498.

Ibrahim, Nabil A., and John A. Angelidis. (1993). "Corporate Social Responsibility: A Comparative of Perceptions of Top Executives and Business Students." **Atlantic Journal of Business** 29, 3 (December): 303-314.

Isamail, Maimunah. (2009). "Corporate Social Responsibility and its Roles in Community Development: An International Perspective." **The Journal of International Social Research** 2, 9 (Fall): 199-209.

- Ivankova, Nataliya V., John W. Creswell, and Sheldon L. Stick. (2006). "Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice." **Field Methods** 18, 1 (February): 3-20. Accessed May 3, 2014. Available from SAGE Publication <http://fmx.sagepub.com> at UCLA COLLEGE SEPRIALS/YRL on February 5, 2009
- Jamali, Dima. (2007). "The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries." **Business and Society Review** 112, 1: 1-27.
- Jantana Sansook. (2010). "Strategic Customer Relationship Management Capabilities and Market Performance: An Empirical Study of private Hospitals in Thailand." Ph.D. Dissertation, Department of Management, Mahasarakham University.
- Jayachandran, Satish, Kartik Kalaighnam, and Meike Eilert. (2013). "Product and Environmental Social Performance: Varying Effect on Firm performance." **Strategic Management Journal** 34, 10 (October): 1255-1264.
- Johnson-Conley, Christina D. (2009). "Using Community-based Participatory Research in the Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool." Ph.D. dissertation, School of Nursing, University of Washington.
- Jones, T. M., and A.C. Wicks. (1999). "Convergent Stakeholder Theory." **Academy of Management Review** 24, 2 (April): 206-221.
- Jones, Janine L., and Kevin Linderman. (2014). "Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity." **Business Process Management Journal** 20, 2: 335-358.
- Joyner, Brenda E., and Dinah Payne. (2002). "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility." **Journal of Business Ethics** 41, 3 (December): 297-308.
- Kakabadse, Nada K., Cecile Rozuel, and Linda Lee-Devies. (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review." **Int. J. Business Governance and Ethics** 1, 4 (January): 277-302.

- Kang, Jingoo. (2013). "The Relationship between Corporate Diversification and Corporate Performance." **Strategic Management Journal** 34, 1 (January): 94-109.
- Katsoulakos, Takis, and Yannis Katsoulacos. (2007). "Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstreams strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework." **Corporate Governance** 7, 4: 355-369.
- Keller, Kevin Lane. (2013). **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 4th ed. Boston: Pearson Education Limited.
- Khan, Abdul Alim, and D.T. Manawani. (2013). "Sustainability & Corporate Brand Equity through Corporate Social Responsibility Initiatives." **Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)** 2, 2 (April): 267-279.
- Khan, Majid et al. (2013). "Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation: A Case of Cement Industry in Pakistan." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** 5, 1 (May): 843-857.
- KLD Research & Analytics, Inc. (2003). **KLD Ratings Data: Inclusive Social Rating Criteria**. Boston, Massachusetts.
- Kline, Rex B. (2011). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Kotler, Phillip, and Nancy Lee. (2005). **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lantos, Geoffrey P. (2001). "The boundaries of strategic corporate social responsibility." **Journal of Consumer Marketing** 18, 7: 595 – 632.
- Lapina, Inga, Indra Borkus, and Olga Starineca. (2012). "Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia." **World Academy of Science, Engineering and Technology** 6, 8 (August): 1605-1611.
- Lawrence, Anne T., and James Weber. (2008). **Business and Society Stakeholders, Ethics**

- Public Policy**. New York: McGraw-Hill.
- Lawrence, Anne T., and James Weber. (2011). **Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy**. 13th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Lee, Ki-Hoon. (2007). "Corporate Social Responsiveness in the Korean Electronics Industry." **Corporate Social Responsibility & Environmental Management** 14, 4 (September): 219-230.
- L'Etang, Jacquie. (1994). "Public relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising." **Journal of Business Ethics** 13, 2 (February): 111-123.
- Lichtman, Marilyn. (2014). **Qualitative Research for the Social Sciences**. London: SAGE Publication Inc.
- Ma, Hao. (1999). "Creation and Preemption for Competitive Advantage." **Management Decision** 37, 3: 259-266.
- Maignan, Isabella, and O.C. Ferrell. (2004). "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework." **Journal of the Academic of Marketing Science** 32, 1 (Winter): 3-19.
- Margolis, Joshua D., Hillary Anger Elfenbein, and James P. Walsh. (2007). "Dose it pay to be good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social Responsibility Performance." Paper Presented at the conference of Stakeholder Marketing Consortium, Aspen, Colorado, September 14-15. Accessed January 17, 2014. Available from <http://stakeholder.bu.edu>.
- Mattila, Merita. (2009). "Corporate Social Responsibility and Image in Organizations: for The Insiders or The Outsider?." **Social Responsibility Journal** 5, 4: 540-549.
- Mattingly, James E., and Shawn L. Berman. (2006). "Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini Ratings Data." **International Association for Business and Society** 45, 20 (March): 20-46.
- McElhaney, Kellie. (2009). "A Strategic Approach to corporate Social Responsibility." **Leader to**

- Leader**. 52, (Spring): 30-36.
- McWilliams, Abigail, and Donald Siegel. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective." **Academy of Management Review** 26, 1(January): 117-127.
- Meehan, John, Karon Meehan, and Adam Richards. (2006). Corporate Social Responsibility: The 3C-SR Model. **International Journal of Social Economics** 33, 5(June) 6: 386-398.
- Merriman, Sharan B. (1998). **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyers, Lawrence S., Glenn Gamst, and A.J. Gusrino. (2013). **Applied Multivariate Research**. 2nd Ed. LA: SAGE Publication.
- Mezner, B. Martin, James J. Chrisman, and Archie B. Carroll. (1991). "Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification." **Business & Professional Ethics Journal** 10, 1 (Spring): 47-66.
- Microsoft Corporation. (2014). **Microsoft Citizenship 2013 Report**. Accessed January 29. Available from <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/reporting/>
- Mile, Matthew B. and A. Michael Huberman. (1984). **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. London: SAGE Publications Ltd.
- Mishra, Supriti, and Damodar Suar. (2010a). "Do Stakeholder Management Strategy and Saliency Influence Corporate Social Responsibility in Indian Companies?." **Social Responsibility Journal** 6, 2 (July): 306-327.
- \_\_\_\_\_. (2010b). "Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance in Indian Companies?." **Journal of Business Ethics** 95, 4 (September): 571-601.
- Mitchell, Ronald K. Bradley R. Agle, and Donna J. Wood. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts." **Academy of Management** 22, 4 (October): 853-886.
- Moscarini, Giuseppe. (2007). "Competence Implies Credibility." **The American Economic Review** 97, 1 (March): 37-63.

- Musso, Fabio, and Mario Risso. (2006). "CSR within Large Retailers International Supply Chains." **Symphonya. Emerging Issues in Management** 1: 1-19. Accessed March 5, 2014. Available from <http://symphonya.unimib.it/article/view/2006.1.06musso.risso>
- Newell, Stephen J. and Ronald E. Goldsmith. (2001). "The Development of Scale to Measure Perceived Corporate Credibility." **Journal of Business Research** 52, 3 (June): 235-247.
- Novak, Michael. (1996). **Business as a Calling: Work and the Examined Life**. New York: The Free Press.
- Nunnally, Jum C. (1978). **Psychometric Theory**. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Riordan, Linda and Jenny Fairbrass. (2014). "Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework." **Journal of Business Ethics** 25, 1 (November): 121-145.
- Panapanaan, V.M. et al. (2003). "Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies." **Journal of Business Ethics** 44, 2/3 (May): 133-148.
- Parkhurst, Marcie et al. (2014). **Brown's Super Stores: Supermarkets in Low-Access Areas**. Accessed October 6. Available from Shared Value Initiative [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Browns\\_SVICase\\_08-21-2014.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Browns_SVICase_08-21-2014.pdf)
- Pastrana, Nathaly Aya, and Krishnamurthy Sriramesh. (2014). "Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Columbia." **Public Relation Review** 40, 1 (March): 14-24.
- Patnaree Srisuphaolarn. (2013). "From altruism to strategic CSR: how social value affected CSR development- a case study of Thailand." **Social Responsibility Journal** 9, 1: 56-75.
- Patton, Michael Quinn. (1990). **Qualitative evaluation and research methods**. 2<sup>nd</sup>ed. Beverly Hills, CA:Sage.
- Pava, Moses L., and Johua Krausz. (1997). "Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility." **Journal of Business Ethics** 16, 3 (February): 337-347.
- Maharakham University.
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinsons, Jr. (2009). **Strategic Management**. 7<sup>th</sup>ed. Boston:

McGrawHill.

Perrini, Francesco, Angeloantonio Russo, and Antonio Tencati. (2007) "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy." **Journal of Business Ethics** 74, 3 (September): 285-300.

Peters, Richard C. (2007). "Corporate Social Responsibility and Strategic Performance: Realizing a Competitive Advantage through Corporate Social Reputation and Stakeholder Network Approach." Ph.D. Dissertation, Faculty of the College of Business, Florida Atlantic University.

Pfau, Michael et al. (2008). "The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public opinion." **Corporate Reputation Review** 11, 2 (January): 145-154.

Pfiter, Marc, Valerie Bockstette, and Mike Stamp. (2013). "Innovating for Share Value." **Harvard Business Review** 91 (September): 100-107.

Porter, Michael E. (1980). **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.

Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." **Harvard Business Review** 80, 12 (December): 56-68.

\_\_\_\_\_. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." **Harvard Business Review** 84, 12 (December): 78-92.

\_\_\_\_\_. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value." **Harvard Business Review** 8, 1-2 (January-February): 1-17.

Porter, Michael E. et al. (2014). **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results**. Accessed October 6. Available from Foundation Strategy Group [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf)

Rahim, Rahizah Abd., Morni Hayati Sidik, and Farah Waheeda Jalaludin. (2011). "The Important of Corporate Social Performance to the Prospective Employees in Malaysia." Paper

- presented at the International Conference on Management (ICM 2011). Accessed January 27, 2014. Available from <http://www.academia.edu/968951>
- Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance." **Strategic Management Journal** 23, 12 (December): 1077-1093.
- Roberts, Robin W. (1992). "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory." **Accounting Organization and Society** 17, 6 (August): 595-612.
- Robins, Fred. (2005). "The Future of Corporate Social Responsibility." **Asian Business & Management** 4 (May 16): 95-115.
- Robins, Stephen P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Rundle-Thiele, Sharyn, Kim Ball, and Meghan Gillespie. (2008). "Raising the Bar: From Corporate Social Responsibility to Corporate Social Performance." **Journal of Consumer Marketing** 25, 4: 245-253.
- Sammul, Marek et al. (2000) "Competition Intensity and its Importance: Results of Field Experiments with Anthoxanthum Odoratum." **Oecologia** 125 (April):18-25.
- Shahmansouri, Samira et al. (2013) "Explain the Theory of Competitive Advantage and Comparison with Industries based on Advanced Technology." **International Journal of Economy, Management and Social Sciences** 2, 10 (October): 841-848.
- Sharfman, Mark P., Tammie S. Pinkston, and Tomas D. Sigerstad. (2000). "The Effects of Managerial Values on Social Issues Evaluation: An Empirical Examination." **Business and Society** 39, 2 (June): 144-182.
- Shrivastava, Paul. (1995). "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability." **Academy of Management Review** 20, 4 (October): 936-960.
- Silverman, David. (2013). **Doing Qualitative Research** 4th ed. Los Angeles: Sage Publication Inc.



- Siwaporn Phayakkanant. (2013). "The Influences of Corporate Social Responsibility (CSR) on Organization Value of Hotel Business in Thailand." Ph.D. Dissertation, Mahasarakham University.
- Slater, Stanley F., and Narver, John C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship?." **Journal of Marketing** 58, 1 (January): 46-55.
- Smith, N. Craig. (2003). "Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How?." Centre for Marketing Working Paper, London Business School, no.03-701 (April): 1-35. Accessed February 4, 2014. Available from <http://www.london.edu/Facultyandresearch/research/docs/03-701.pdf>
- Sobel, Joel. (1985). "A Theory of Credibility." **Review of Economic Studies** 52, 4 (October): 557-573.
- Social Progress Imperative. (2014). **Social Progress Framework in Action - Coca-Cola's "Coletivo Model" in Brazil**. Accessed October 7. Available from <http://www.socialprogressimperative.org/network/initiatives/social-progress-framework-in-action-coca-colas-coletivo-model-in-brazil>
- Sousa Filho, Jose Milton de et al. (2010). "Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage." **Brazilian Administration Review** 7, 3 (July/September): 295-309.
- Soylu, Ali. (2008). "Structural Contingency Theory In, Population-ecology Theory Out." **The Journal of Human Resource and Adult Learning** 4, 1 (June): 13-20.
- Steiger, James H. (1989). **EzPATH: Causal Modeling: a Supplementary Module for SYSTAT and SYGRAPH: PC-MS-DOS, Version 1.0**. Illinois: SYSTAT, Inc.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin. (1998). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2nd Ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

- Teeraporn Tongkachok, and Akom Chaikew. (2012). "Corporate Social Responsibility: The Empirical Study of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand." **International Journal of Business and Social Science** 3, 21 (November): 115-122.
- The Stock Exchange of Thailand. (2014). "Thai Bourse Supports Thai Firms to Produce CSR Reports for Sustainability Disclosure." **Set News** (April 5): 1. Accessed February 6. Available from <http://www.set.or.th/set/newsrelease.do>.
- Thipsri, Naphat. (2009). "An Empirical Assessment of NPD Strategies of Thai Electronics Business: How do the Strategies Affect Market Outcomes?." Ph.D. Dissertation, Department of Management, Mahasarakham University.
- Udayasankar, Krishna. (2008). "Corporate Social Responsibility and Firm Size." **Journal of Business Ethics** 83, 2 (December): 167-175.
- Urip, Sri. (2010). **CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for a Competitive Edge in Emerging Markets**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Vaaland, Terje I., and Morten Heide. (2008). "Managing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Oil Industry." **Corporate Communications: An International Journal** 13, 2: 212-225.
- Varadarajan, P. Rajan, and Anil Menon. (1988). "Cause Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy." **Journal of Marketing** 52, 3 (July): 58-74.
- Venkatraman, N., and Vasudevan Ramanujam. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches." **The Academy of Management Review** 11, 4 (October): 801-814.
- Vilke, Rita. (2011). "CSR Development Problem in Lithuania: Evaluation of Promoting and Hindering Factors." **Social Responsibility Journal** 7, 4 (October): 604-621.
- Vinayan, Gowrie, Sreenivasan Jayashree, and Govindan Mathandan. (2012). "Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing

- Industries.” **International Journal of Business and Management** 7, 22 (October): 29-45.
- Viroj Jadesadalug. (2009). “Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of its Antecedents and Consequences.” Ph.D. Dissertation, Department of Management, Mahasarakham University.
- Waddock, Sandra A., and Samuel B. Graves. (1997). “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link.” **Strategic Management Journal** 18, 4 (April): 303-319.
- Waldman, D.A. et al. (2006). “Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries.” **Journal of International Business Studies** 37, 6 (November): 823-837.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-based View of the Firm.” **Strategic Management Journal** 5, 2 (April-June): 171-180.
- Wood, Donna J., and Raymond E. Jones. (1995). “Stakeholder Mismatching: A Theoretical problem in Empirical Research on Corporate Social Performance.” **The International of Organizational Analysis** 3, 3 (December): 229-267.
- Yin, Robert K. (1994). **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- \_\_\_\_\_. (2012). **Applications of case study research**. 3rd Ed. London: SAGE Publications.
- \_\_\_\_\_. (2014). **Case Study Research: Design and Methods**. 5th ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- Yongqiang Li, Xuehua Wang, and Zhilin Yang. (2011). “The Effects of Corporate-Brand Credibility, Perceived Corporate-Brand Origin, and Self-Image Congruence on Purchase Intention: Evidence from China’s Auto Industry.” **Journal of Global Marketing** 24, 1 (February): 58-68.
- Yu Yanni, and Choi Yongrok. (2016). “Stakeholder Pressure and CSR Adoption: The Mediating Role of Organizational Culture for Chinese Companies.” **The Social Science Journal**

53, 2 (June): 226-235.

Zink, Klaus J. (2005). "Stakeholder Orientation and Corporate Social Responsibility as a Precondition for Sustainability." **Total Quality Management** 16, 8-9 (October-November): 1041-1052.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

### 1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

คำชี้แจง

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย เพื่อประกอบการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างมาก ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาตอบคำถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีความประสงค์จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับโครงการสำรวจนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ตามที่ระบุไว้ข้างล่างเพื่อจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่ท่าน และหากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการวิจัยชุดนี้ โปรดติดต่อข้าพเจ้า นายพนัชร สิมะขจรบุญ นักศึกษาปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี หมายเลขโทรศัพท์ 032-594043 หรือ 08-1835-8700

หากท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัย โปรดแนบนามบัตรหรือที่อยู่ส่งกลับของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยหรือไม่ [  ] ต้องการ [  ] ไม่ต้องการ

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

( นายพนัชร สิมะขจรบุญ )

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร

#### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

#### 2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี  30 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี

#### 3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

#### 4. ประสบการณ์ในการทำงานในธุรกิจอาหารแปรรูป

- น้อยกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  
 มากกว่า 10 ปี

#### 5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- กรรมการผู้จัดการ  หัวหน้าผู้จัดการ  
 ประธานกรรมการบริหาร  อื่นๆ.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทอาหารแปรรูปในประเทศไทย

#### 1. รูปแบบการประกอบธุรกิจ

- ห้างหุ้นส่วน  บริษัทจำกัด  
 บริษัทมหาชนจำกัด





ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. กิจการได้กำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ตามประเด็นทางสังคมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการ					
4. กิจการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่มาจากความต้องการจำเป็นของชุมชน และสังคมโดยตรง					
<b>ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร</b>					
5. กิจการมีความพร้อมในการจัดหาทรัพยากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม					
6. กิจการมีแผนงบประมาณงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการเฉพาะ					
7. กิจการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปตามแผนงาน					
8. กิจการมีการติดตาม ประเมินผล ทั้งก่อนและหลัง ทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร					
<b>การสนับสนุนจากผู้บริหาร</b>					
9. ผู้บริหารกิจการให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
10. ผู้บริหารกิจการส่งเสริมให้มีการริเริ่มและพัฒนา กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน					
11. ผู้บริหารกิจการให้การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงาน โดยการให้กำลังใจและสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และเกิดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่					
12. ผู้บริหารกิจการทำตนเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัท เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น และสังคมอยู่เสมอ					
<b>การสร้างการรับรู้</b>					
13. กิจการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาว					
14. กิจการเลือกใช้สื่อ ระบบและเทคนิควิธีการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยง่าย					
15. กิจการคำนึงถึงความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารที่ต่างกัันตามความเหมาะสม					
16. กิจการมีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม</b>					
1. กิจการมีแผนงานด้านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมในระยะยาว					
2. กิจการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง					
3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของลูกค้าเป็นสำคัญ					
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการคำนึงถึงความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม					
5. กิจการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเคร่งครัด					
<b>ด้านประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานเพื่อสังคม</b>					
6. กิจการให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ					
7. กิจการส่งเสริมให้มีการควบคุมและป้องกันผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของบริษัท อันจะก่อให้เกิดปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม					
8. กิจการปรับปรุงแนวทางและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานและกระบวนการผลิตที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. กิจการให้ความสำคัญกับการนำวัสดุ อุปกรณ์ และ ปัจจัยการผลิตอื่นๆ นำกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
10. กิจการได้พัฒนาการใช้พลังงานทางเลือกใน กระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
11. กิจการให้ความสำคัญกับการกำจัดของเสียที่เกิด จากการผลิตที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม					
12. กิจการเคร่งครัดเกี่ยวกับกระบวนการกระจาย สินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจราจรและ มลภาวะทางอากาศ					
<b>ด้านการผานประโยชน์ชุมชน</b>					
13. กิจการบริจาคเงินรายได้จากการประกอบการเพื่อ ช่วยเหลือชุมชนและสังคม					
14. กิจการมีการสนับสนุนการศึกษาให้แก่นักเรียนผู้ ยากจน หรือส่งเสริมการสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน					
15. กิจการมีการจ้างแรงงานในชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง กับสถานที่ตั้งทำการของกิจการ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
16. กิจการยอมรับนับถืออำนาจอธิปไตย ที่ดิน วัฒนธรรม ทรัพย์สินทางปัญญาของคนพื้นถิ่น กลุ่มชาติพันธุ์หรือชุมชนที่กิจการมีสถานที่ตั้งทำงานอยู่ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี					
17. กิจการมีการระงับเกี่ยวกับการมุ่งเน้นในการดำเนินงานที่ไม่เป็นการเพิ่มความขัดแย้งกับชุมชน					
<b>ด้านความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม</b>					
18. กิจการให้ความร่วมมือ สนับสนุนองค์การพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐในการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส					
19. กิจการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					
20. กิจการร่วมมือ สนับสนุนองค์การพัฒนาเอกชน องค์กรไม่แสวงกำไร และ องค์กรภาครัฐ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดจากสังคมและชุมชน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อสังคม					
21. กิจการสนับสนุนกลุ่มคนหรือองค์กรด้านกรอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การยอมรับและช่วยลดแรงกดดันหรือข้อจำกัดจากสังคม และชุมชน					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม  
เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ภาพลักษณ์องค์กร</b>					
1. ลูกค้ำมองภาพกิจการของท่านว่าเป็นกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม					
2. การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการมีอิทธิพลในสายตาของสาธารณชน					
3. กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการสามารถสร้างการรับรู้ให้แก่ชุมชนได้เป็นอย่างดี					
<b>ชื่อเสียงองค์กร</b>					
4. เมื่อมีการกล่าวถึงธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการของท่านจะเป็นบริษัทหนึ่งที่ลูกค้ำและประชาชนคำนึงถึง และให้ความสำคัญตลอดมา					
5. เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มีนวัตกรรมในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการของท่านจะเป็นกิจการหนึ่งที่ลูกค้ำและประชาชนคำนึงถึงเป็นลำดับแรกๆ					
6. เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน กิจการของท่านจะเป็นกิจการหนึ่งที่ลูกค้ำและประชาชนจำนวนมากคำนึงถึง					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม  
เชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ความน่าเชื่อถือขององค์กร</b>					
7. เมื่อมีการกล่าวถึงธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรมของท่านจะเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ลูกค้าและประชาชนคำนึงถึง					
8. เมื่อกล่าวถึงกิจกรรมที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญใน ความรับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรมของท่านมักได้รับการยอมรับจากสาธารณชน					
9. การดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจกรรมมักเป็นที่สนใจของชุมชน สังคม และองค์กรต่างๆ อยู่เสมอ					
<b>ผลการดำเนินงาน</b>					
10. กิจกรรมมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
11. กิจกรรมสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง					
12. กิจกรรมมีผลการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดีและเหนือกว่าคู่แข่ง					
13. ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจกรรมสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....



## 2. แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. บริษัทของท่านมีกลยุทธ์อย่างไรในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ในการวางแผนเพื่อทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ท่านคำนึงถึงปัจจัยและเงื่อนไขใดบ้าง
  3. ประเด็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมที่กิจการทำนั้นส่วนใหญ่เป็นประเด็นด้านใด
  4. เป้าหมายสำคัญหรือเป้าหมายสูงสุดของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น กิจการคาดหวังจะได้สิ่งใดกลับมาบ้าง
  5. ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของกิจการจากการทำความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีได้หรือไม่





ภาคผนวก ข  
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 56 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ความ เชื่อมั่น
1.ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม เชิงกลยุทธ์			
1.1 ด้านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม			
PSC1	0.566	0.783	
PSC2	0.607	0.759	
PSC3	0.602	0.864	
PSC4	0.745	0.902	
PSC5	0.622	0.808	
รวม			0.872
1.2 ด้านประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม			
VES1	0.753	0.889	
VES2	0.711	0.919	
VES3	0.687	0.887	
VES4	0.760	0.867	
VES5	0.582	0.575	
VES6	0.846	0.913	
VES7	0.783	0.770	
รวม			0.912
1.3 ด้านการผสมผสานประโยชน์ชุมชน			
CSS1	0.748	0.886	
CSS2	0.705	0.832	
CSS3	0.583	0.837	
CSS4	0.798	0.867	
CSS5	0.628	0.847	
รวม			0.899

ตารางที่ 56 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ความ เชื่อมั่น
1. การสร้างสรรค์คุณค่าเพื่อสังคม			
1.4 ด้านความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม			
SNC1	0.791	0.942	
SNC2	0.740	0.964	
SNC3	0.765	0.936	
SNC4	0.724	0.945	
รวม			0.960
2. คุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้			
2.1 ภาพลักษณ์องค์กร			
CII	0.785	0.868	
CI2	0.795	0.921	
CI3	0.865	0.933	
รวม			0.891
2.2 ชื่อเสียงองค์กร			
CR1	0.701	0.901	
CR2	0.767	0.947	
CR3	0.760	0.904	
รวม			0.904
2.3 ความน่าเชื่อถือขององค์กร			
CC1	0.682	0.795	
CC2	0.825	0.943	
CC3	0.809	0.922	
รวม			0.867

ตารางที่ 56 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ความ เชื่อมั่น
3. การวางแผนวาระทางสังคม			
3.1 การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ			
SSF1	0.761	0.889	
SSF2	0.699	0.862	
SSF3	0.837	0.898	
SSF4	0.585	0.769	
รวม			0.873
3.2. ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร			
RAE1	0.715	0.877	
RAE2	0.783	0.950	
RAE3	0.727	0.938	
RAE4	0.625	0.730	
รวม			0.899
3.3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร			
ES1	0.809	0.948	
ES2	0.793	0.920	
ES3	0.831	0.896	
ES4	0.745	0.837	
รวม			0.918
3.4 การสร้างการรับรู้			
PC1	0.802	0.713	
PC2	0.575	0.853	
PC3	0.758	0.876	
PC4	0.491	0.805	
รวม			0.824

ตารางที่ 56 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจ จำแนก	น้ำหนัก องค์ประกอบ	ความ เชื่อมั่น
4. ผลการดำเนินงาน			
BP1	0.608	0.651	
BP2	0.685	0.870	
BP3	0.624	0.913	
BP4	0.734	0.787	
รวม			0.825

ตารางที่ 57 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)
1. การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม	0.633 – 0.804	0.783 - 0.902	0.872
2. ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคม	0.497 – 0.883	0.575 - 0.919	0.912
3. การผสมผสานประโยชน์ชุมชน	0.737 – 0.825	0.832 - 0.886	0.899
4. ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคม	0.877 – 0.933	0.942 – 0.964	0.960
5. ภาพลักษณ์องค์กร	0.721 – 0.841	0.868 - 0.933	0.891
6. ชื่อเสียงองค์กร	0.786 – 0.870	0.901 - 0.947	0.904
7. ความน่าเชื่อถือขององค์กร	0.604 – 0.857	0.795 - 0.943	0.867
8. การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ	0.585 – 0.837	0.769 - 0.898	0.873

ตารางที่ 57 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)
9. ประสิทธิภาพการจัดสรร ทรัพยากร	0.620 – 0.798	0.533 - 0.903	0.899
11. การสนับสนุนจากผู้บริหาร	0.587 – 0.893	0.837 - 0.948	0.918
12. การสร้างการรับรู้	0.491 – 0.802	0.713 - 0.876	0.824
13. ผลการดำเนินงาน	0.608 – 0.734	0.651 - 0.913	0.825

ตารางที่ 58 ค่าการทดสอบความลำเอียง

ตัวแปรเปรียบเทียบ	กลุ่มตอบกลับเร็ว (N=134)		กลุ่มตอบกลับช้า (N=134)		t	p-values
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. รูปแบบการประกอบธุรกิจ	2.04	.310	2.12	.389	-1.911	.057
2. ขนาดของกิจการ	2.04	.692	2.17	.666	-1.528	.128
3. จำนวนพนักงาน	2.22	.739	2.28	.740	-0.661	.509
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน	2.60	.694	2.62	.647	-0.182	.856



ภาคผนวก ค  
คำสถิติที่ใช้ในการวิจัย



ตารางที่ 59 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่  
เฉพาะของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่ เฉพาะ	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการให้ความสำคัญกับ ประโยชน์ทั้งต่อบริษัทและสังคม โดยมีการกำหนดขอบเขตงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมไว้เป็น การเฉพาะ	49 (18.30)	120 (44.80)	85 (31.70)	10 (3.70)	4 (1.50)	3.73	0.90	มาก
2. กิจการบรรจุนโยบายความ รับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปในทุก กระบวนการของการดำเนินงาน ของกิจการ	49 (18.30)	108 (40.30)	95 (35.40)	16 (6.00)	0 (0.00)	3.71	0.83	มาก
3. กิจการได้กำหนดกิจกรรมความ รับผิดชอบต่อสังคม ตามประเด็น ทางสังคมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การดำเนินงานของกิจการ	50 (18.70)	126 (47.00)	80 (29.90)	12 (4.50)	12 (4.50)	3.80	0.79	มาก
4. กิจการมุ่งเน้นประเด็นทาง สังคมที่มาจากความต้องการ จำเป็นของชุมชน และสังคม โดยตรง	55 (20.50)	117 (43.70)	79 (29.50)	17 (6.30)	1 (0.40)	3.77	0.86	มาก
ภาพรวม						3.75	0.71	มาก

ตารางที่ 60 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านประสิทธิภาพการจัดสรร

ทรัพยากรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ประสิทธิภาพการจัดสรร ทรัพยากร	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจกรรมมีความพร้อมในการ จัดหาทรัพยากรทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพเพื่อใช้ในการ ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม	55 (20.50)	104 (38.80)	94 (35.10)	15 (5.60)	0 (0.00)	3.74	0.85	มาก
2. กิจกรรมมีแผนงบประมาณ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเป็น การเฉพาะ	42 (15.70)	76 (28.40)	114 (42.50)	33 (12.30)	3 (1.10)	3.45	0.94	มาก
3. กิจกรรมดำเนินกิจกรรมความ รับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปตาม แผนงาน	42 (15.70)	112 (41.80)	90 (33.60)	20 (7.50)	4 (1.50)	3.63	0.89	มาก
4. กิจกรรมมีการติดตาม ประเมินผล ทั้งก่อนและหลังทำ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคม เพื่อทราบถึงประสิทธิภาพ ในการจัดสรรทรัพยากร	26 (9.70)	91 (34.00)	113 (42.20)	31 (11.60)	7 (2.60)	3.37	0.90	ปาน กลาง
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.56</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 61 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การสนับสนุนจากผู้บริหาร	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.1 ผู้บริหารกิจการให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น	61 (22.80)	133 (49.60)	55 (20.50)	19 (7.10)	0 (0.00)	3.88	0.84	มาก
3.2 ผู้บริหารกิจการส่งเสริมให้มีการริเริ่มและพัฒนากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน	59 (22.00)	129 (48.10)	64 (23.90)	15 (5.60)	1 (0.40)	3.86	0.84	มาก
3.3 ผู้บริหารกิจการให้การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงานโดยการให้กำลังใจและสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และเกิดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่	58 (21.60)	126 (47.00)	73 (27.20)	11 (4.10)	0 (0.00)	3.86	0.80	มาก
3.4 ผู้บริหารกิจการทำตนเป็นตัวอย่างและส่งเสริมให้บุคลากรในบริษัท เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น และสังคมอยู่เสมอ	73 (27.20)	99 (36.90)	79 (29.50)	14 (5.20)	3 (1.10)	3.84	0.92	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.86</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์ระดับการวางแผนวาระทางสังคมด้านการสร้างการรับรู้ของ  
อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การสร้างการรับรู้	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับสังคมและชุมชนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในระยะยาว	66 (24.60)	112 (41.80)	74 (27.60)	14 (5.20)	2 (0.70)	3.84	0.88	มาก
2. กิจการเลือกใช้สื่อ ระบบและเทคนิควิธีการสื่อสารกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยง่าย	29 (10.80)	79 (29.50)	121 (45.10)	36 (13.40)	3 (1.10)	3.35	0.89	ปานกลาง
3. กิจการคำนึงถึงความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงให้ความสำคัญกับวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม	29 (10.80)	112 (41.80)	99 (36.90)	28 (10.40)	0 (0.00)	3.53	0.82	มาก
4. กิจการมีการจัดทำรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและเผยแพร่สู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง	28 (10.40)	66 (24.60)	112 (41.80)	43 (16.00)	19 (7.10)	3.15	1.04	ปานกลาง
ภาพรวม						3.47	0.77	มาก

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ด้านการ  
สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์สังคม	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการมีแผนงานด้านการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมในระยะยาว	63 (23.50)	116 (43.30)	70 (26.10)	3 (1.10)	0 (0.00)	3.82	0.90	มาก
2. กิจการมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	56 (20.90)	99 (36.90)	83 (31.00)	6 (2.20)	0 (0.00)	3.65	0.98	มาก
3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของลูกค้าเป็นสำคัญ	126 (47.00)	110 (41.00)	32 (11.90)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.35	0.68	มากที่สุด
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกิจการ มีการคำนึงถึงความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม	119 (44.40)	116 (43.30)	33 (12.30)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.32	0.68	มากที่สุด
5. กิจการให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเคร่งครัด	148 (55.20)	90 (33.60)	29 (10.80)	1 (0.40)	0 (0.00)	4.43	0.70	มากที่สุด
ภาพรวม						4.11	0.61	มาก



ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ด้านการ  
 ผลิตประโยชน์ชุมชนของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

การผลิตประโยชน์ชุมชน	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการบริจาคเงินรายได้จากการประกอบการเพื่อช่วยเหลือชุมชนและสังคม	70 (26.10)	96 (35.80)	83 (31.00)	14 (5.20)	5 (1.90)	3.79	.95	มาก
2. กิจการมีการสนับสนุนการศึกษาให้แก่นักเรียนผู้ยากจนหรือส่งเสริมการสร้างอาชีพให้แก่ชุมชน	69 (25.70)	78 (29.10)	87 (32.50)	24 (9.00)	10 (3.70)	3.64	1.01	มาก
3. กิจการมีการจ้างแรงงานในชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกับสถานที่ตั้งทำการของกิจการ	133 (99.60)	103 (38.40)	30 (11.20)	2 (0.70)	0 (0.00)	4.37	0.71	มากที่สุด
4. กิจการยอมรับนับถือในด้านอำนาจอธิปไตย ที่ดิน วัฒนธรรม สิทธิมนุษยชน ทรัพย์สินทางปัญญาของคนพื้นถิ่น กลุ่มชาติพันธุ์หรือชุมชนที่กิจการมีสถานที่ตั้งทำการอยู่ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	1096 (40.70)	130 (48.50)	26 (97.00)	3 (1.10)	0 (0.00)	4.29	0.68	มากที่สุด
5. กิจการมีการระวังเกี่ยวกับการมุ่งเน้นในการดำเนินงานที่ไม่เป็นการเพิ่มความขัดแย้งกับชุมชน	125 (46.60)	110 (41.00)	93 (12.30)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.34	0.69	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>						<b>4.09</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 66 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ด้าน  
ความร่วมมือกับเครือข่ายทางสังคมของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ความร่วมมือกับเครือข่าย ทางสังคม	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการให้ความร่วมมือ สนับสนุนองค์การพัฒนาเอกชน องค์การไม่แสวงกำไร และ องค์การภาครัฐในการช่วยเหลือ ผู้ด้อยโอกาส	58 (21.60)	122 (45.50)	75 (28.00)	13 (4.90)	0 (0.00)	3.84	0.82	มาก
2. กิจการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ องค์การพัฒนาเอกชน องค์การไม่ แสวงกำไร และ องค์การภาครัฐใน การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	60 (22.40)	116 (43.30)	76 (28.40)	16 (6.00)	0 (0.00)	3.82	0.85	มาก
3. กิจการร่วมมือ สนับสนุน องค์การพัฒนาเอกชน องค์การไม่ แสวงกำไร และ องค์การภาครัฐ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดจากสังคมและ ชุมชน และเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงานเพื่อสังคม	65 (24.30)	105 (39.20)	81 (30.20)	17 (6.30)	0 (0.00)	3.81	0.88	มาก
4. กิจการสนับสนุนกลุ่มคนหรือ องค์การด้านการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การ ยอมรับและช่วยเหลือแรงกดดันหรือ ข้อจำกัดจากสังคม และชุมชน	68 (25.40)	103 (38.40)	77 (28.70)	17 (6.30)	3 (1.10)	3.81	0.93	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.82</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 67 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านภาพลักษณ์องค์กร  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ภาพลักษณ์องค์กร	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ลูกค้ำมองภาพกิจการ ของท่านว่าเป็นกิจการที่มี ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	13 (4.90)	179 (66.80)	74 (27.60)	2 (0.70)	0 (0.00)	3.76	0.55	มาก
2. การดำเนินกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม ของกิจการมีอัตลักษณ์ใน สายตาของสาธารณชน	6 (2.20)	164 (61.20)	93 (34.70)	5 (1.90)	0 (0.00)	3.64	0.56	มาก
3. กิจกรรมความ รับผิดชอบต่อสังคมของ กิจการสามารถสร้างการ รับรู้ให้แก่ชุมชนได้เป็น อย่างดี	9 (3.40)	157 (58.60)	97 (36.20)	5 (1.90)	0 (0.00)	3.64	0.58	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.68</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 68 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านชื่อเสียงองค์กร  
ของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ชื่อเสียงองค์กร	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เมื่อมีการกล่าวถึงธุรกิจที่ให้ ความสำคัญกับความ รับผิดชอบต่อสังคม กิจกรรม ของท่านจะเป็นบริษัทหนึ่งที่ ลูกค้าและประชาชนคำนึงถึง และให้ความสำคัญตลอดมา	55 (20.50)	96 (35.80)	98 (36.60)	19 (7.10)	0 (0.00)	3.70	0.88	มาก
2. เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มี นวัตกรรมในการดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กิจการของท่านจะเป็นกิจการ หนึ่งที่ลูกค้าและประชาชน คำนึงถึงเป็นลำดับแรกๆ	50 (18.70)	89 (33.20)	107 (39.90)	22 (8.20)	0 (0.00)	3.62	0.88	มาก
3. เมื่อกล่าวถึงธุรกิจที่มี คุณภาพและประสบ ความสำเร็จในการดำเนินงาน กิจการของท่านจะเป็นกิจการ หนึ่งที่ลูกค้าและประชาชน จำนวนมากคำนึงถึง	54 (20.10)	109 (40.70)	93 (34.70)	12 (4.50)	0 (0.00)	3.77	0.82	มาก
ภาพรวม						3.70	0.81	มาก

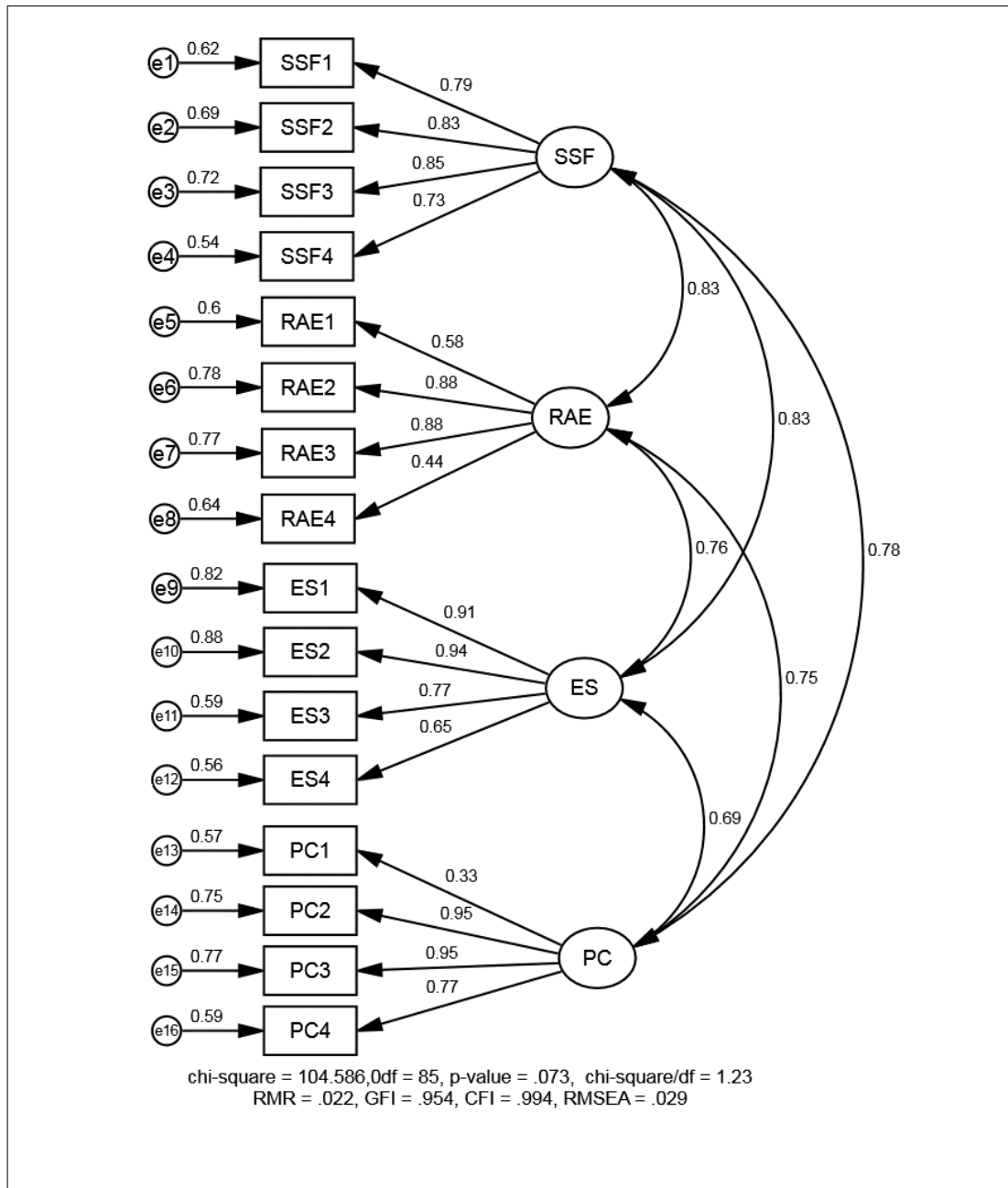
ตารางที่ 69 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ด้านความน่าเชื่อถือของ  
องค์กรของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ความน่าเชื่อถือของ องค์กร	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เมื่อมีการกล่าวถึง ธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่ในการดำเนิน ธุรกิจ กิจกรรมของท่านจะ เป็นกิจการหนึ่งที่ลูกค้า และประชาชนคำนึงถึง	79 (29.50)	125 (46.60)	57 (21.30)	7 (2.60)	0 (0.00)	4.03	0.78	มาก
2. เมื่อกล่าวถึงกิจการที่มี ความชำนาญ เชี่ยวชาญ ในความรับผิดชอบต่อ สังคม กิจกรรมของท่าน มักได้รับการยอมรับจาก สาธารณะชน	50 (18.70)	116 (43.30)	84 (31.30)	18 (6.70)	0 (0.00)	3.74	0.84	มาก
3. การดำเนินงานความ รับผิดชอบต่อสังคมของ กิจการมักเป็นที่สนใจ ของชุมชน สังคม และ องค์กรต่างๆอยู่เสมอ	54 (20.10)	120 (44.80)	73 (27.20)	19 (7.10)	2 (0.470)	3.75	0.88	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.84</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 70 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในประเทศไทย

ผลการดำเนินงาน	5	4	3	2	1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	39 (14.60)	104 (38.80)	108 (40.30)	17 (6.30)	0 (0.00)	3.62	0.81	มาก
2. กิจการสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง	43 (16.00)	90 (33.60)	115 (42.90)	20 (7.50)	0 (0.00)	3.58	0.85	มาก
3. กิจการมียอดขายเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง	38 (14.20)	91 (34.00)	116 (42.30)	23 (8.60)	0 (0.00)	3.54	0.84	มาก
4. ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจการสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างดี	44 (16.40)	104 (38.80)	109 (40.70)	11 (4.10)	0 (0.00)	3.68	0.80	มาก
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.60</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรการวางแผนวาระทางสังคม



ภาพที่ 16 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวางแผนวาระทางสังคม

ตารางที่ 71 ค่าความน่าเชื่อถือของการวางแผนวาระทางสังคม

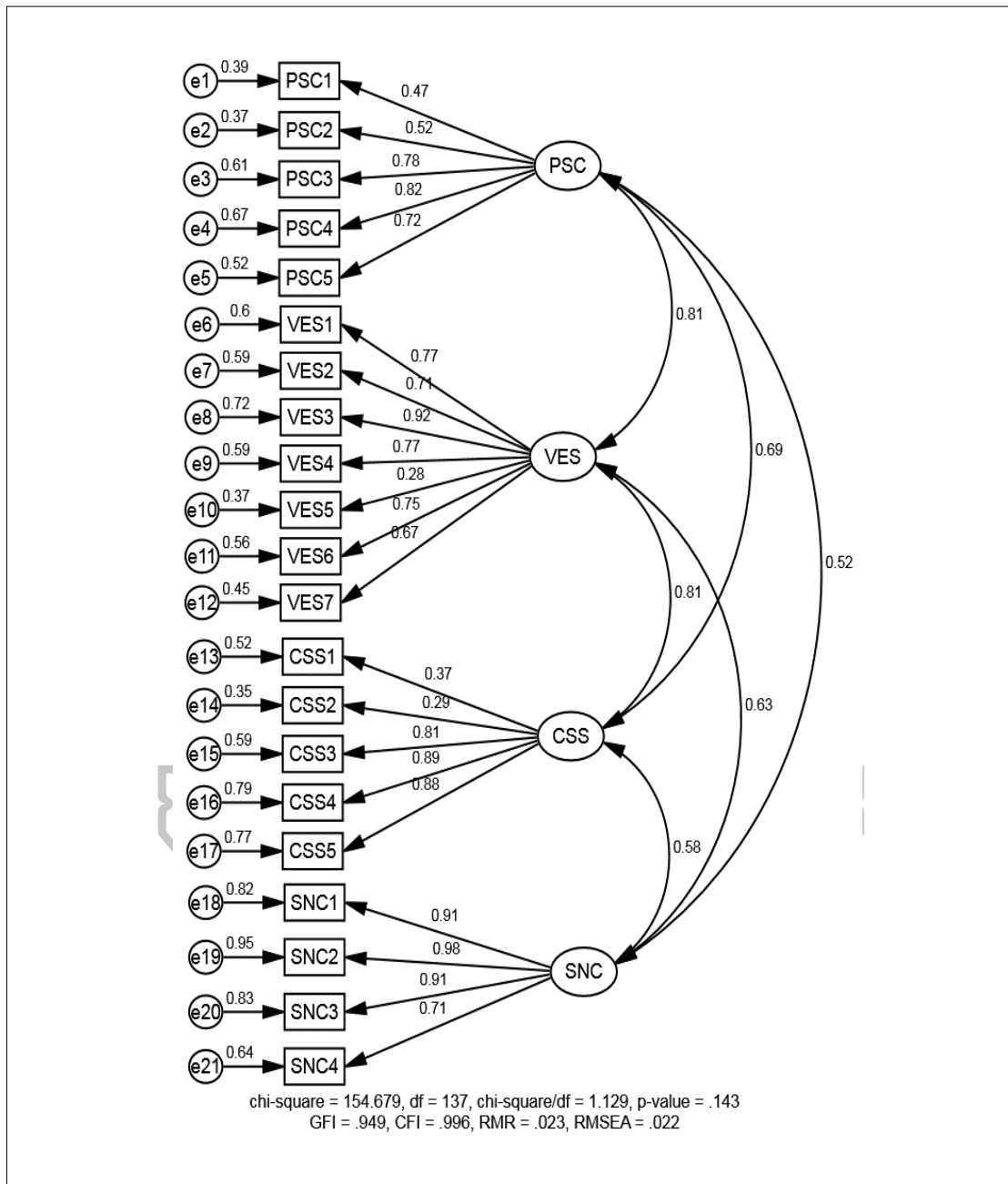
ตัวแปรสังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความผันแปร ที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความ น่าเชื่อถือ (CR)
SSF	SSF1	0.790	0.644	0.988
	SSF2	0.830		
	SSF3	0.851		
	SSF4	0.734		
RAE	RAE1	0.576	0.518	0.988
	RAE2	0.881		
	RAE3	0.876		
	RAE4	0.445		
ES	ES1	0.908	0.681	0.990
	ES2	0.941		
	ES3	0.768		
	ES4	0.651		
PC	PC1	0.334	0.605	0.988
	PC2	0.950		
	PC3	0.904		
	PC4	0.767		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 71 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการวางแผนวาระทางสังคมอยู่ระหว่าง 0.334 ถึง 0.950 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะ (SSF) อยู่ระหว่าง 0.734 ถึง 0.751 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร (RAE) อยู่ระหว่าง 0.445 ถึง 0.881 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ES) อยู่ระหว่าง 0.651 ถึง 0.941 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการสร้างการรับรู้ (PC) อยู่ระหว่าง 0.334 ถึง 0.950 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.4 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair, Jr. et al., 2010: 117) ดังนั้น PC1 จึงไม่เหมาะสมที่นำมาพิจารณา ค่าค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่

ระหว่าง 0.615 ถึง 0.681 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการพิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสี่รายการ สามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคมที่เฉพาะประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างการรับรู้ มีค่าความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $CR \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม  
เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 17 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม  
เชิงกลยุทธ์



ตารางที่ 72 ค่าความน่าเชื่อถือของศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรสังเกต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความผันแปร ที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE)	ค่าความ น่าเชื่อถือ (CR)
PSC	PCS1	0.473	0.456	0.985
	PCS2	0.518		
	PCS3	0.780		
	PCS4	0.816		
	PCS5	0.718		
VES	VES1	0.773	0.516	0.992
	VES2	0.712		
	VES3	0.915		
	VES4	0.767		
	VES5	0.277		
	VES6	0.748		
	VES7	0.670		
CSS	CSS1	0.375	0.489	0.986
	CSS2	0.293		
	CSS3	0.812		
	CSS4	0.888		
	CSS5	0.878		
SNC	SNC1	0.905	0.775	0.995
	SNC2	0.975		
	SNC3	0.908		
	SNC4	0.710		

จากภาพที่ 17 และ ตารางที่ 72 พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ อยู่ระหว่าง 0.277 ถึง 0.975 ค่าน้ำหนักของตัวแปร

การสร้างสรรคผลิติดัชนีสังคัม (PSC) อยู่ระหว่าง 0.473 ถึง 0.816 ค่าน้ำหนักของตัวแปร  
 ประสิทธิภาพห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสังคัม (VES) อยู่ระหว่าง 0.277 ถึง 0.915 ค่าน้ำหนักของตัวแปรการ  
 ผสานประโยชน์ชุมชน (CSS) อยู่ระหว่าง 0.297 ถึง 0.888 ค่าน้ำหนักของตัวแปรความร่วมมือกับ  
 เครือข่ายทางสังคัม (SNC) อยู่ระหว่าง 0.710 ถึง 0.975 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่เหมาะสมคว  
 มากกว่า 0.4 ขึ้นไป (Hair, Jr. et al., 2010: 117) ดังนั้น VES5 CSS1 และ CSS2 จึงไม่เหมาะสมใน  
 การนำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาค่าความผันแปรที่สังเกตได้เฉลี่ย (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่  
 ระหว่าง 0.456 ถึง 0.775 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.5$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 709) จากการ  
 พิจารณาค่าสถิติของตัวแปรทั้งสี่รายการ สามารถสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นประเด็นทางสังคัมที่เฉพาะ  
 ประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสร้างการรับรู้ มีค่าความ  
 น่าเชื่อถือที่เหมาะสม ( $C.R. \geq 0.7$ ) (Hair, Jr. et al., 2010: 710)

ตารางที่ 73 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรการวางแผนวาระทาง  
 สังคัม

ตัวแปร ตั้งเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
CSI	SSF	0.854			***	0.729
	RAE	0.752	0.062	15.881	***	0.687
	PC	0.755	0.071	14.277	***	0.569
	ES	0.875	0.061	17.776	***	0.765
	e1	0.138	0.017	8.134	***	
	e2	0.198	0.022	9.009	***	
	e3	0.285	0.028	10.041	***	
	e4	0.135	0.017	7.756	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 74 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรศึกษาภาพการจัดการ  
ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
CSC	PSC	0.742			***	0.550
	VES	0.772	0.053	15.382	***	0.596
	CSS	0.692	0.086	11.044	***	0.478
	SNC	0.804	0.112	12.706	***	0.646
	e5	0.167	0.017	9.626	***	
	e6	0.093	0.01	9.630	***	
	e7	0.202	0.02	10.061	***	
	e8	0.227	0.025	8.908	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 75 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรคุณค่าทางเศรษฐกิจที่  
จับต้องไม่ได้

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
EIV	CI	0.803			***	0.645
	CR	0.869	0.119	15.405	***	0.755
	CC	0.933	0.112	15.935	***	0.870
	e9	0.082	0.010	8.527	***	
	e10	0.160	0.019	8.450	***	
	e11	0.071	0.015	4.692	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 76 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบมาตรวัดตัวแปรผลการดำเนินงาน

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
BP	BP1	0.686			***	0.584
	BP2	0.874	0.094	14.157	***	0.764
	BP3	0.932	0.11	12.77	***	0.869
	BP4	0.696	0.096	10.377	***	0.636
	e12	0.273	0.027	9.953	***	
	e13	0.169	0.022	7.643	***	
	e14	0.092	0.020	4.648	***	
	e15	0.229	0.023	10.107	***	

\*\*\*p-value&lt;.001

ตารางที่ 77 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการ โครงสร้างตัวแปรการวางแผนวาระทางสังคม หลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
CSI	PC	0.75			***	0.563
	SSF	0.854	0.07	14.238	***	0.729
	RAE	0.828	0.078	13.802	***	0.687
	ES	0.87	0.074	14.574	***	0.758
	e1	0.138	0.017	8.183	***	
	e2	0.197	0.023	8.652	***	
	e3	0.289	0.028	10.343	***	

ตารางที่ 77 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการโครงสร้างตัวแปรการวางแผน  
วาระทางสังคม หลังปรับแบบจำลอง (ต่อ)

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
	e4	0.139	0.017	8.072	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 78 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการโครงสร้างตัวแปรศักยภาพการ  
จัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ หลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
CSC	PSC	0.752				0.565
	VES	0.771	0.052	15.462	***	0.595
	CSS	0.686	0.084	11.125	***	0.471
	SNC	0.805	0.108	13.011	***	0.648
	e5	0.163	0.017	9.725	***	
	e6	0.094	0.010	9.740	***	
	e7	0.205	0.020	10.213	***	
	e8	0.226	0.025	9.059	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 79 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการโครงสร้างตัวแปรคุณค่าทางเศรษฐกิจที่จับต้องไม่ได้ หลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
EIV	CC	0.912				0.831
	CR	0.888	0.051	20.867	***	0.789
	CI	0.792	0.035	16.245	***	0.628
	e9	0.087	0.009	9.378	***	
	e10	0.137	0.018	7.741	***	
	e11	0.092	0.015	6.24	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 80 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการทดสอบสมการโครงสร้างตัวแปรผลการดำเนินงาน หลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปร สังเคราะห์สร้าง	ตัวแปร สังเกต	Standardized Coefficients	S.E.	C.R.	Sig	R <sup>2</sup>
BP	BP1	0.763				0.583
	BP2	0.873	0.07	17.038	***	0.762
	BP3	0.922	0.08	15.598	***	0.85
	BP4	0.798	0.076	13.488	***	0.636
	e12	0.272	0.028	9.769	***	
	e13	0.17	0.021	8.097	***	
	e14	0.106	0.018	5.781	***	
	e15	0.23	0.024	9.68	***	

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 81 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ขนาดกิจการ ขนาดเล็ก

ขนาดเล็ก		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P
CSC	<--- CSI	0.841	0.063	10.799	***
EIV	<--- CSI	0.279	0.146	2.301	0.021
EIV	<--- CSC	0.636	0.201	4.668	***
BP	<--- CSC	0.489	0.258	2.368	0.018
BP	<--- EIV	0.275	0.17	1.366	0.172

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 82 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ขนาดกิจการ ขนาดกลาง

ขนาดกลาง		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P
CSC	<--- CSI	0.853	0.063	10.799	***
EIV	<--- CSI	0.291	0.146	2.301	0.021
EIV	<--- CSC	0.652	0.201	4.668	***
BP	<--- CSC	0.456	0.258	2.368	0.018
BP	<--- EIV	0.25	0.17	1.366	0.172

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 83 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ขนาดกิจการ ขนาดใหญ่

ขนาดใหญ่		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P	
CSC	<---	CSI	0.928	0.063	10.799	***
EIV	<---	CSI	0.307	0.146	2.301	0.021
EIV	<---	CSC	0.633	0.201	4.668	***
BP	<---	CSC	0.422	0.258	2.368	0.018
BP	<---	EIV	0.238	0.17	1.366	0.172

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 84 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ระยะเวลาในการดำเนินงาน < 5 ปี

< 5 ปี		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P	
CSC	<---	CSI	0.756	0.059	10.992	***
EIV	<---	CSI	0.291	0.143	2.338	0.019
EIV	<---	CSC	0.715	0.208	4.616	***
BP	<---	CSC	0.522	0.281	3.072	0.002
BP	<---	EIV	0.076	0.179	0.522	0.602

\*\*\*p-value<.001



ตารางที่ 85 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ระยะเวลาในการดำเนินงาน 5 - 10 ปี

5 - 10 ปี		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P
CSC	<--- CSI	0.88	0.059	10.992	***
EIV	<--- CSI	0.298	0.143	2.338	0.019
EIV	<--- CSC	0.63	0.208	4.616	***
BP	<--- CSC	0.697	0.281	3.072	0.002
BP	<--- EIV	0.115	0.179	0.522	0.602

\*\*\*p-value<.001

ตารางที่ 86 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานในการเปรียบเทียบสมการโครงสร้างแยกตาม  
ระยะเวลาในการดำเนินงาน > 10 ปี

> 10 ปี		ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน	S.E.	C.R.	P
CSC	<--- CSI	0.885	0.059	10.992	***
EIV	<--- CSI	0.305	0.143	2.338	0.019
EIV	<--- CSC	0.64	0.208	4.616	***
BP	<--- CSC	0.621	0.281	3.072	0.002
BP	<--- EIV	0.101	0.179	0.522	0.602

\*\*\*p-value<.001



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
หนังสือขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย หนังสือขออนุเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

ตารางที่ 87 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ลำดับ	ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งงาน	ความชำนาญ
1	ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ศิลปากร	ด้านการจัดการ ตลาด
2	ดร. สันติธร ภูริภักดี	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการการ จัดการธุรกิจ โรงแรมและที่พัก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย	ด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์
3	ผศ.ดร.มาเรียม นิลพันธุ์	ศิลปากร อาจารย์ประจำภาคหลักสูตรและ การสอน คณะศึกษาศาสตร์	ด้านการวิจัยเชิง ปริมาณ
4	ดร. เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร	มหาวิทยาลัยศิลปากร กรรมการผู้จัดการ บริษัทอำพล ฟู้ดส์ จำกัด	ด้านความ รับผิดชอบต่อ สังคม





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241  
 ที่ ศธ 0520.107 (พบ)/3๖๕ วันที่ 3๐ เมษายน 2558  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตต์

ด้วย นายพนัสกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
 รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241

ที่ ศธ 0520.107 (ทบ.)/ ๕3

วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241

ที่ ศธ 0520.107 (ทบ.)/ 511

วันที่ 5 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์มาเรียม นิลพันธุ์

ด้วย นายพนัชร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวดา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0520.107(พบ.)/82

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

๑๖ กุมภาพันธ์ 2558


เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107

ตารางที่ 88 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตอนที่ 2 การวิจัยเชิง  
คุณภาพ

ลำดับ	ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่งงาน	ความชำนาญ
1	รศ. พรชัย เทพปัญญา	อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐ	ด้านการวิจัยเชิง คุณภาพ
2	ดร. รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล	ประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยอาจารย์ ประจำสาขาหลักสูตรและการ	ด้านการจัดการ เชิงกลยุทธ์
3	ผศ.ดร.มาเรียม นิลพันธุ์	สอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร	ด้านการวิจัยเชิง คุณภาพ







## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241  
 ที่ ศธ 0520.107 (พบ)/ ๒๕๕  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

วันที่ 1๖ กันยายน 2558

เรียน รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
 รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241

ที่ ศธ 0520.107 (พบ)/๒๕๖

วันที่ ๒ กันยายน 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.รุ่งทิพย์ จันทร์ธนะกุล

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

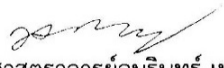
ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (เพชรบุรี) โทร. 0 3259 4107 ภายใน 41241  
 ที่ ศธ 0520.107 (พบ)/๒๘๖ วันที่ 1๖ กันยายน 2558  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นิลพันธุ์

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
 รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ตารางที่ 89 รายชื่อบริษัทผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลำดับ	ชื่อผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่งงาน	บริษัท
1	คุณสุธีรา สุรินทร์สถานนท์	CSR & Corporate Communication Manager	บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด
2	คุณกฤษฎา โสภา	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และรอง กำการผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ	บริษัท อ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิ่ง จำกัด
3	คุณพัชรภรณ์ สกุล วิวรรณ	ผู้จัดการทั่วไปด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและการ พัฒนาอย่างยั่งยืน	บริษัทเจริญโภคภัณฑ์ อาหารจำกัด (มหาชน)
4	คุณนภดล ศิวะบุตร	ผู้อำนวยการฝ่ายองค์กรสัมพันธ์	บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด
5	คุณบุญฤทธิ์ เวศวิฑูรย์	กรรมการผู้จัดการ	บริษัทยูเนี่ยนราชบุรี (1992) จำกัด
6	คุณสมบูรณ์ กาญจโนพาร	กรรมการผู้จัดการ	บริษัทบุญประเสริฐ คอนเฟ็คชั่นเนอรี่ จำกัด

ที่ ศธ 0520.107(พบ.)/423



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

30 กันยายน 2557

เรื่อง ขออนุมัติเคราะห์ในการขอข้อมูล

เรียน คุณสุธีรา สุรินทร์สภานนท์

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๖๑4



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

15 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน ดร.เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร  
กรรมการผู้จัดการ บริษัทอ่าพลฟู้ดส์ โพรเซสซิง จำกัด

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเข้าสัมภาษณ์กับท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ตามความประสงค์ของนักศึกษาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 081-835-8700

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107



ที่ ศธ 0520.107(พบ.)/422

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

30 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการขอข้อมูล

เรียน ผู้บริหารหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตศึกษา”

ที่ ศธ 0520.107(พบ)/๒๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

15 ตุลาคม 2558

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์

เรียน คุณนภดล ศิวะบุตร  
ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายองค์กรสัมพันธ์ บริษัทเนสท์เล่ (ไทย) จำกัด

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์จะขอเข้าสัมภาษณ์กับท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาสัมภาษณ์ตามความประสงค์ของนักศึกษาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 081-835-8700

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)  
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107



ที่ ศธ 0520.303.1/ 2540



คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ  
จังหวัดเพชรบุรี 76120

๘ ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณบุญฤทธิ์ เวศวิฑูรย์  
กรรมการผู้จัดการ บริษัทยูเนี่ยนราชนบุรี (1992) จำกัด

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ รหัสประจำตัว 54604923 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์ขอเข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน และขออนุญาตให้นายพนัชกร สิมะขจรบุญ หมายเลขโทรศัพท์ 08 1835 8700 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณนันทน์ หอมสุด)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร. 0 3259 4031

โทรสาร 0 3259 4023

ที่ ศธ 0520.303.1/2536



คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ  
 จังหวัดเพชรบุรี 76120

๘ ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์

เรียน คุณสมบูรณ์ กาญจนไพโร  
 กรรมการผู้จัดการ บริษัท บุญประเสริฐ คอนแพคเกจจิ้ง จำกัด

ด้วย นายพนัชกร สิมะขจรบุญ รหัสประจำตัว 54604923 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ระหว่างการดำเนินการวิจัย เรื่อง “ศักยภาพการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจอาหารแปรรูปในประเทศไทย” มีความประสงค์ขอเข้าสัมภาษณ์ท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน และขออนุญาตให้นายพนัชกร สิมะขจรบุญ หมายเลขโทรศัพท์ 08 1835 8700 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณนันทน์ หอมสุด)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและวิจัย

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร. 0 3259 4031

โทรสาร 0 3259 4023

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพนัชกร สิมะขจรบุญ
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 70/87 หมู่บ้านพศกษา 26 ตำบลบางแม่นาง อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140
ที่ทำงาน	สาขาวิชาการจัดการธุรกิจทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2531	สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกวาริชศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2552	สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2553	สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2559	ศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2531 – 2534	พนักงานบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2534 – 2541	พนักงานบริษัทแกรนด์แปซิฟิกเคมิกอล จำกัด กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2541 - 2542	ผู้จัดการบริษัทสตาร์โฮลดิ้ง จำกัด เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2542 – 2552	ผู้จัดการบริษัทไฮไฟโอเรียนท์ (ไทย) จำกัด เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2553 – 2554	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554 – 2556	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี