

ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรที่มีผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร:
กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

CORPORATE COMMUNICATION FACTORS AFFECTING THE ORGANIZATION
GROWTH AND SUSTAINABILITY: CP ALL PLC.

วิสาข์ เชี่ยวสมุทร

Visa Cheawsamut

คณะนิเทศศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Communication Arts, Panyapiwat Institute of Management

Received: December 30, 2020 / Revised: March 17, 2021 / Accepted: April 1, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัย/ตัวแปรด้านการสื่อสารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจค้าปลีกที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานคือ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ บทความนี้มุ่งเน้นการรายงานผลการวิจัยทางด้านการสื่อสารองค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บโดยใช้เครื่องมือแบบสำรวจการวิจัยกับบุคลากรขององค์กรทั้งสายสำนักงานและสายปฏิบัติการ จำนวน 1,317 ชุด พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนมากที่สุดของบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ กลุ่มตัวอย่างชั้นชมบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ด้านของภาพลักษณ์ ด้านสินค้า และการบริการ บริษัทฯ มีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาล นอกจากนั้นยังพบว่า ในด้านกลยุทธ์การจูงใจทรัพยากรและการวางแผนการจัดการ บริษัทฯ สนับสนุนเงินทุนด้านการศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดสร้างความโดดเด่นเป็นอัตลักษณ์ อย่างไรก็ตามพบว่า แบรนด์ 7-Eleven มีภาพลักษณ์ดีกว่าองค์กรคือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร/คู่ค้าพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 49 คน พบว่า บริษัทฯ เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าและคู่ค้าในด้านธุรกิจค้าปลีก มีโครงการที่ให้โอกาสทั้งด้านการศึกษาและอาชีพ นอกจากนั้นยังช่วยเหลือชุมชน และเด่นชัดด้านภาพลักษณ์ในเรื่องการศึกษา การใช้กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมเข้าไปช่วยเสริมภาพลักษณ์ด้านความไว้วางใจของแบรนด์เป็นประเด็นสำคัญมาก ธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความยั่งยืน นอกจากนี้ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและธุรกิจ จึงจะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ควรทำร่วมกับคู่ค้า โดยต้องทำลักษณะ CSR in-process และเพิ่มการทำ CSR ในรูปแบบชุมชนสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลบางส่วนระบุว่า บริษัทฯ ทำกิจกรรม CSR หลากหลายแต่ไม่ชัดเจน ควรกำหนดเป็นนโยบาย และมีการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การสื่อสารองค์กรเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ให้กลายเป็นองค์กรที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ

จากสังคม ช่วยสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ขององค์กรให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ในใจของกลุ่มเป้าหมายตลอดจนสังคมได้

คำสำคัญ: การสื่อสารองค์กร การเติบโต ความยั่งยืน

Abstract

This research aimed to investigate corporate communication factors concerning the management of a retail trade organization that affected the organizational growth and sustainability. The research was conducted using a mixed-method design with quantitative and qualitative methodologies. In the quantitative study, a survey questionnaire was used to collect data from 1,317 office section and operation section personnel of the organization. The results showed that the factors that affected the company's growth and sustainability the most were the corporate communication and brand strategies. Members of the research sample admired CP All for its image of products and services. It was also reported that the company had the good reputation of organizational administration and management with good governance. In addition, it was found that in the resource allocation and the management planning strategies, the company regularly provided financial supports in education for social development. All of these activities created the outstanding identity of the company. However, the brand image of 7-Eleven was more reputable than that of CP All.

In the qualitative study, data were obtained through in-depth interviews with 49 senior and middle executives of CP All, and also business partner companies. The results revealed that CP All was ranked as the first place in the minds of the customers and business partners in retail business. The company provided many educational and career opportunities as well as supports for society, using CSR activities to improve the image of brand loyalty. Good governance was also an important factor leading to organizational growth and sustainability. Moreover, there should be activities promoting organizational and business values that could lead to sustainable growth. The activities should be done with partner companies in CSR in-process and community relations. However, some interviewees revealed that CP All had done many CSR activities, but with unclear purposes. The company should consistently communicate with related internal and external stakeholders. Corporate communication was the key to the organizational growth and sustainability, helped build the organization and brand images, and kept positive images for stakeholders and society.

Keywords: Corporate Communication, Growth, Sustainability

บทนำ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 กลุ่มธุรกิจค้าปลีกเฉพาะทางและเทคโนโลยีชีวภาพเกิดขึ้นจำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกนั้นถือว่ามีจำนวนบริษัทมากที่สุด เพราะเป็นธุรกิจมีความหลากหลายของสินค้า บริการ ตลอดจนคุณค่าพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง GSB Industry Update (2019) ระบุว่า ในปี 2563 ธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ คาดยอดขายจะเติบโตค่อนข้างดีต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ชอบความสะดวกสบายในการจับจ่าย ใช้สอยสินค้าอุปโภคบริโภคใกล้บ้านมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการมีแผนการขยายสาขาใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยร้านสะดวกซื้อที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ยังสามารถทำกำไรได้ต่อเนื่อง นอกจากนี้ Krungsri Research (2019) ยังระบุเช่นกันว่า ผู้นำตลาดร้านสะดวกซื้อ คือ 7-Eleven มีสาขาในไทยมากกว่า 10,000 แห่งทั่วประเทศ (อันดับ 2 ของโลกรองจากญี่ปุ่น) มีกลยุทธ์การตลาดทั้งด้านราคาและส่วนลด มีการพัฒนาร้านรูปแบบใหม่อยู่เสมอ เช่น ร้าน 2 ชั้น หรือสาขานาฬิกาใหญ่พร้อมที่จอดรถ รวมถึงเปิดสาขาตามศูนย์การค้า ทั้งยังเพิ่มประเภทสินค้า (อาทิ กาแฟ เบเกอรี่ อาหารพร้อมทาน และยา) และบริการ (อาทิ รับชำระค่าสาธารณูปโภค บัตรเครดิต รวมถึงเป็น Agent banking ของธนาคารพาณิชย์และเป็นผู้จัดส่งสินค้าแก่ผู้ประกอบการ Online Business ต่างๆ) อีกทั้งเริ่มนำรูปแบบของ “ซูเปอร์มาร์เก็ต” เข้ามาผสมผสาน โดยนำผักสดและผลไม้เข้ามาจำหน่ายในบางสาขา ขณะที่ร้านสะดวกซื้อแบรนด์อื่นๆ เร่งเพิ่มพื้นที่ทั้งด้านอาหารพร้อมทานและร้านกาแฟ เพื่อพัฒนาเป็นร้านอิมเมจรวม รวมถึงมุ่งสุขภาพและความงาม บริการฝากส่งพัสดุและบริการเดลิเวอรี่

ทั้งนี้จากการดำเนินการของธุรกิจค้าปลีกที่ยาวนานกว่า 30 ปี การบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกในภาวะต่างๆ ทั้งภาวะปกติและภาวะวิกฤตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรธุรกิจเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตและมีความยั่งยืนทางธุรกิจ การปรับหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารองค์กรเพื่อปรับปรุง

กระบวนการทำงาน (Process Improvement) ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุน คณะผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเส้นทางการเจริญเติบโตและการเดินทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีกภายใต้แบรนด์ 7-Eleven ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตและความยั่งยืนของธุรกิจในอนาคต ซึ่งการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (Rattanasombat, 2014: 112) อีกทั้งความยั่งยืนได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน (Galpin, Whittington, & Bell, 2013: 1) แนวความคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) นั้น ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในขณะนี้ ให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) (Jaikla, 2018: 344) โดยในบทความนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นถอดความสำคัญของตัวแปรด้านการสื่อสารองค์กรที่ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งจากผลวิจัยระบุว่า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรมากที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อดำเนินการศึกษาเชิงลึกปัจจัยการสื่อสารองค์กรที่ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร
2. เพื่อจำแนกปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรที่ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีด้านการสื่อสารองค์กร

การสื่อสารองค์กร คือ หน้าที่ด้านการบริหารจัดการที่นำเสนอกรอบการทำงานสำหรับการ

ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในและภายนอก โดยมีจุดประสงค์โดยรวมเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียง ความนิยมชมชอบกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องพึ่งพา (Cornelissen, 2014: 5)

Jaicharnsukij (2007: 42-43) ระบุว่า เดิมนั้นเทคนิคในการสื่อสารองค์กรในอดีตมักพูดถึงหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์เป็นหลักในการสร้างคุณค่าภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร แต่ในช่วงที่ผ่านมาในระยะเวลากว่า 2 ทศวรรษ ในเรื่องการสื่อสารองค์กรทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) การสื่อสารตราสินค้า (Brand Communication) การประชาสัมพันธ์องค์กร (Public Relations) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communication) กิจกรรมขององค์กร (Corporate Activity/Activity Corporation) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และกิจกรรมองค์กรเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่มีแนวคิดในการสร้างประโยชน์ขององค์กรที่ใกล้ชิดกับสังคม (Corporate Society) มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิดหรืองานวิจัยพบว่า บทบาทของการสื่อสารองค์กรหรือการสื่อสารให้กับองค์กร ว่าเราสื่อสารกับกลุ่มใดบ้างกับใครบ้าง นักลงทุน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า สาธารณชน สื่อสารมวลชน พันธมิตร คู่แข่ง คู่ค้า ซึ่งทั้งหมดสร้างความโดดเด่นเป็นอัตลักษณ์ (Corporate Identity) และความเป็นตัวตนนี้อาจจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากการสื่อสารจะมีความสำคัญต่อหัวใจของธุรกิจคือ เป็นอาวุธใช้ชนะใจลูกค้าในทางการตลาดแล้ว การทำธุรกิจที่สำเร็จผลได้อย่างสมบูรณ์นั้นนอกจากผู้บริหารจะสามารถปรับตัวและตามทันการสื่อสารที่กระทบต่อการตลาดสมัยใหม่ได้แล้ว ที่สำคัญไม่แพ้กันและอาจสำคัญมากกว่าด้วยก็คือ การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) หรือการสื่อสารของกิจการ (Corporate Communication) อันเป็นระบบการสื่อสารที่มีอยู่ทั่วไปและอยู่ราย

รอบทุกองค์กรและเป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ทุกองค์กรไม่อาจมองข้ามหรือหลีกเลี่ยงได้ (Santiwong & Santiwong, 1999: 5)

มีความเชื่อแพร่หลายในโลกของการบริหารจัดการว่าสังคมปัจจุบัน อนาคตของบริษัทขึ้นอยู่กับว่าถูกมองโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างไร เช่น ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ลูกค้าและผู้บริโภค พนักงานและสมาชิกของชุมชนซึ่งบริษัทดำเนินการอยู่ (Cornelissen, 2014: 3)

สินค้า ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนบริการ ก็มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงานผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ (Pimolsin, 2540: 81)

แนวคิดและทฤษฎีด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Kotler & Lee (2005) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม คือ คำมั่นสัญญาที่จะพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดี ด้วยการดำเนินธุรกิจ รับผิดชอบต่อสังคมและบริษัทยาการต่างๆ ที่องค์กรมี ในการพัฒนาให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี แนวคิดนี้มุ่งให้องค์กรธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ด้วยการประกอบธุรกิจอย่างรอบคอบ และช่วยเหลือด้วยทรัพยากรที่องค์กรธุรกิจมีอยู่ ซึ่งการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวทางของฟิลิป คอตเลอร์ และแนนซี ลี แบ่งออกเป็น 7 รูปแบบ คือ 1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) 2) การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) 3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) 4) การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) 5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) 6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) 7) การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services)

ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการตัดสินใจหรือกิจกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผ่านพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจรรยาบรรณ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสวัสดิการของสังคม คำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามกฎหมายและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามมาตรฐานสากลและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร (Nontanatorn, 2010: 11)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะเข้าใจดีว่าการจะเป็นองค์กรธุรกิจที่ดีประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคตนั้น การทำกำไรสูงสุดอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เราต้องเรียนรู้ที่จะทำสิ่งดีๆ เพื่อตอบแทนสังคมด้วย (SCG, 2010: 4)

แนวความคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) นั้น ถูกนำเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในขณะนี้ให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) (Jaikla, 2018: 377)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) และชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) ได้กลายเป็นกิจกรรมที่พิเศษในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวกับการสื่อสารและรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เช่น

เดียวกันกับความคิดริเริ่มในการมีส่วนร่วมกับชุมชน จุดมุ่งหมายโดยรวมของกิจกรรมเหล่านี้สำหรับองค์กรก็คือ เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์อันแข็งแกร่ง และรักษาความสัมพันธ์อย่างยาวนานกับชุมชนที่องค์กรตั้งและดำเนินการอยู่ (Cornelissen, 2014: 240)

CSR ที่แพ้ย่อมหมายถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจ โดยนัยนี้

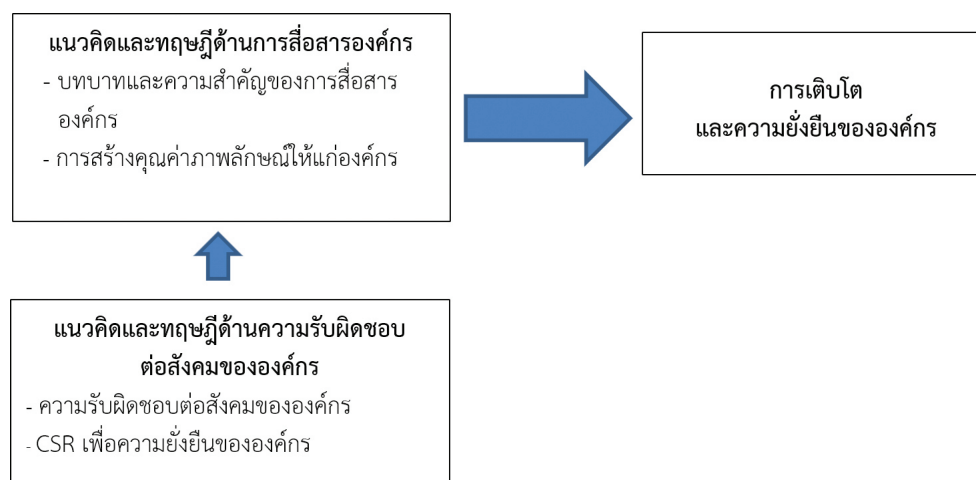
1. ความรับผิดชอบ (responsibility) ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความรับผิดชอบนี้ต้องดำเนินการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย ตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ลูกจ้าง คู่ค้า ลูกค้า ชุมชนที่วิสาหกิจนั้นตั้งอยู่ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวมทั้งหมด

2. ประเด็นหลักเกี่ยวกับ CSR ได้แก่ ธรรมชาติของการจัดการสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาตรฐานด้านแรงงาน แรงงานสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ความเท่าเทียมทางสังคม สิทธิมนุษยชน การต่อต้าน และไม่รวมกับการติดสินบนหรือทุจริต เป็นต้น

3. การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจที่สมควรดำเนินการเพื่อแสดงความใจกว้างและทำให้สังคมชื่นชม ส่งผลดีต่อธุรกิจ ถือเป็นการตลาดอย่างหนึ่ง

4. วิสาหกิจจำเป็นต้องมี CSR ทำให้การค้าดีขึ้น เพราะ CSR นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และลดความเสี่ยงทางธุรกิจ เพื่อให้วิสาหกิจยั่งยืน ดังนั้น CSR จึงไม่ใช่เน้นที่การให้หรือการบริจาค แต่เป็นการลงทุนที่วิสาหกิจนั้นๆ พึงกระทำเอง (Ponchokechai, 2008: 13-14)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมทั้งหมด ทำให้เกิดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดทฤษฎี

วิธีการวิจัย

การดำเนินโครงการวิจัยนี้ ดำเนินการตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเจาะจงกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) กับผู้บริหารระดับต้นและพนักงานในหลากหลายหน่วยงาน ที่มีอายุงานตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป จำนวน 75 คน ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลในการพัฒนาเป็นแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยศึกษาข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาและทดสอบตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจค้าปลีก และนำมาสร้างเครื่องมือแบบสำรวจการวิจัย (Survey Research) กับบุคลากรขององค์กรทั้งสายสำนักงาน (Office) และ

สายปฏิบัติการ (Operation) จำนวน 1,317 ชุด โดยการแบ่งสัดส่วนตามด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นหลัก

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) อีกครั้งหนึ่งโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับกลางทั้งหมดขององค์กร/คู่ค้าพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners and Suppliers) จำนวน 49 คน

ขั้นตอนที่ 4 การสรุปผลการศึกษาวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้ดำเนินการวิจัยได้ทำการสรุปและนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณจากการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานภายใต้บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (CP ALL) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มสายปฏิบัติการ 846 คน และสายสำนักงาน 471 คน โดยการแบ่งสัดส่วนตามด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นหลัก ผู้ดำเนินการวิจัยนำเสนอผลการสรุป

ข้อมูลผู้ดำเนินการวิจัยและนำเสนอผลการสรุปสถิติ กลุ่มตัวอย่างปรากฏผลการวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัย
เชิงพรรณนา เพื่อแสดงความคิดเห็นเบื้องต้นของ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Corporate and Brand Communication) ที่สร้าง
การเติบโต บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

ข้อ	การดำเนินการ	$\bar{X}$	S.D.	Factor loading	ITC	α
1	คนทั่วไปมักจะชื่นชม เมื่อ CP ALL นำเสนอสินค้า/บริการใหม่ๆ ใน 7-Eleven เช่น การขายกาแฟสดในร้านสาขา	4.07	.821	.759	.713	.948
2	CP ALL ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนา บุคลากร	4.09	.766	.767	.722	.948
3	CP ALL เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การ สนับสนุนด้านการศึกษาแก่ประชาชน	4.26	.684	.801	.754	.946
4	CP ALL มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เปรียบเสมือนเป็นองค์กรของคนรุ่นใหม่	4.20	.721	.827	.784	.945
5	CP ALL มีภาพลักษณ์ด้านการบริหาร จัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่าน การรับรองจากองค์กรกลาง เช่น DJSI หรือตลาดหลักทรัพย์	4.24	.706	.850	.812	.944
6	ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ CP ALL ในแง่ดีผ่านการพูดถึงอย่างชื่นชม เช่น โครงการคิดถูก คิดถูก	4.19	.769	.823	.781	.945
7	CP ALL เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และ การให้บริการ	4.23	.689	.870	.835	.943
8	CP ALL มีการสื่อสารถึงการสร้างการ เติบโตผ่านเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สานต่อพลัง ประชารัฐ CONNEXTED	4.17	.717	.874	.840	.943
9	คนทั่วไป ไปถึงความรับผิดชอบต่อ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่ CP ALL ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.12	.773	.833	.793	.945
10	CP ALL มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ขององค์กรได้ ทันที เช่น ถ้านึกถึง CP ALL จะนึกถึง 7-Eleven	4.23	.724	.836	.795	.945
11	CP ALL มีการสื่อสารเสมอว่าลูกค้า คือ คนสำคัญ	4.38	.667	.770	.719	.947

จากตารางที่ 1 พบว่า การแสดงความคิดเห็น เรื่องการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Corporate and Brand Communication) ที่สร้างองค์กรให้เติบโต พบว่า ปัจจัยที่เป็นการดำเนินการที่สร้างให้เกิดการเติบโตมากที่สุด ได้แก่ CP ALL มีการสื่อสารเสมอว่า ลูกค้าคือ คนสำคัญ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.667) รองลงมาเป็น CP ALL เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ประชาชน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.684) และ CP ALL มีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่านการรับรองจากองค์กรกลาง เช่น DJSI หรือตลาดหลักทรัพย์ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.706)

อิทธิพลกลยุทธ์การบริหารจัดการที่สามารถ ทำนายการเติบโตของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ตลอด 30 ปีที่ผ่านมา

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ผู้วิจัยได้ ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของข้อคำถามหรือตัวแปร โดยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด 108 ตัวแปร จุดประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ไม่สอดคล้องหรือมีความสัมพันธ์มากเกินไปปกติ $r < 0.8$ หรือปัญหา Multi-collinearity (Wongsaichua, 2019)

จากการวิเคราะห์การนำเสนอรูปแบบโมเดลที่ได้จากการทดสอบค่าทางสถิติผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์

ตามหลักสถิติและรวมทั้งการอธิบายความหมายของค่าสถิติเพื่อความเข้าใจของผู้ศึกษาโดยมีการกำหนดดังนี้

Beta = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นค่าแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุหรือตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กับตัวแปรผลหรือตัวแปรตาม

t = ค่าสถิติ t เป็นสถิติที่ใช้ทดสอบว่าตัวแปรเหตุหรือตัวแปรอิสระใดบ้างที่สามารถใช้พยากรณ์ตัวแปรผลหรือตัวแปรตาม

Sig. = ค่านัยสำคัญทางสถิติ โดยวิจัย ครั้งนี้ตั้งการยอมรับไว้ 3 ระดับ ได้แก่

$\text{Sig} \leq 0.05^*$, $\text{Sig} \leq 0.01^{**}$ และ $\text{Sig} \leq 0.001^{***}$

โดยครั้งนี้เป็นการทดสอบถึงตัวแปรการดำเนินการของบริษัทที่ส่งผลต่อการเติบโต และความยั่งยืนของบริษัท (Chanaboon, 2017)

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานสำนักงาน และสายปฏิบัติการ ในองค์ประกอบในแต่ละปัจจัย รวมทั้ง 8 ปัจจัย ในการทำนายการเติบโตของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยแสดงให้เห็นในแต่ละปัจจัยมีความความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่ในที่นี้จะมุ่งเน้นที่การสื่อสารองค์กรและแบรนด์เท่านั้น

ตารางที่ 2 การดำเนินการด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อการเติบโตของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยงานสายสำนักงานและสายปฏิบัติการ

ข้อ	สายสำนักงาน			สายปฏิบัติการ		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1 คนทั่วไปมักจะชื่นชม เมื่อ CP ALL นำเสนอสินค้า/บริการใหม่ๆ ใน 7-Eleven เช่น การขายกาแฟสดในร้านสาขา	.110	2.232	.026*	.105	3.135	.002**
2 CP ALL ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร	.133	2.654	.008**	.144	4.312	.000***
3 CP ALL เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ประชาชน	.080	1.599	.110	.016	.410	.682
4 CP ALL มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เปรียบเสมือนเป็นองค์กรของคนรุ่นใหม่	.041	.802	.423	.150	3.552	.000***

ตารางที่ 2 การดำเนินการด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อการเติบโตของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามหน่วยงานสายสำนักงานและสายปฏิบัติการ (ต่อ)

ข้อ		สายสำนักงาน			สายปฏิบัติการ		
		Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
5	CP ALL มีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่านการรับรองจากองค์กรกลาง เช่น DJSI หรือตลาดหลักทรัพย์	.149	2.785	.006**	.029	.700	.484
6	ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ CP ALL ในแง่ดีผ่านการพูดถึงอย่างชื่นชม เช่น โครงการคิดถึง คิดถูก	-.136	-2.639	.009**	.092	2.481	.013*
7	CPALL เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ	.252	4.571	.000***	.051	1.096	.273
8	CPALL มีการสื่อสารถึงการสร้างการเติบโตผ่านเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สานต่อพลังประชารัฐ CONNEXTED	-.005	-.086	.932	.040	.912	.362
9	คนทั่วไป ได้รับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่ CP ALL ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	-.086	-1.501	.134	-.014	-.360	.719
10	CP ALL มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ขององค์กรได้ทันที เช่น ถ้านึกถึง CP ALL จะนึกถึง 7-Eleven	.129	2.331	.020*	.175	4.210	.000***
11	CP ALL มีการสื่อสารเสมอว่าลูกค้า คือ คนสำคัญ	.210	4.411	.000***	.153	4.556	.000***

จากตารางที่ 2 การดำเนินการด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Corporate and Brand Communication) ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่ส่งผลต่อการเติบโตของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานสายสำนักงานแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินการด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโต ได้แก่ การดำเนินการเรื่อง 1) การชื่นชม เมื่อ CP ALL นำเสนอสินค้า/บริการใหม่ๆ ใน 7-Eleven 2) CP ALL ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร 3) CP ALL มีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่านการรับรองจากองค์กรกลาง 4) ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ CP ALL ในแง่ดีผ่านการพูดถึงอย่างชื่นชม 5) CP ALL เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ 6) CP ALL มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ขององค์กรได้ทันที และ 7) CP ALL มีการสื่อสารเสมอว่าลูกค้าคือ คนสำคัญ

พนักงานสายปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินการด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโต ได้แก่ การดำเนินการเรื่อง 1) การชื่นชม เมื่อ CP ALL นำเสนอสินค้า/บริการใหม่ๆ ใน 7-Eleven 2) CP ALL ให้การสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร 3) CP ALL มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย เปรียบเสมือนเป็นองค์กรของคนรุ่นใหม่ 4) ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ CP ALL ในแง่ดีผ่านการพูดถึงอย่างชื่นชม 5) CP ALL มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนรับรู้ถึงแบรนด์ขององค์กรได้ทันที และ 6) CP ALL มีการสื่อสารเสมอว่าลูกค้าคือ คนสำคัญ

ทั้งนี้ได้นำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาพัฒนาเป็นข้อคำถามในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่ม Business Partners/Suppliers เกี่ยวกับตัวแปรและผลของตัวแปรดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมา

วิเคราะห์ร่วมกัน และค้นหาลำดับความสำคัญของตัวแปรทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจค้าปลีกของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ภายใต้แบรนด์ 7-Eleven รวมทั้ง 8 ตัวแปรได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. นโยบายและการตัดสินใจ (Policy and Decision)
3. การจัดสรรทรัพยากร (Resource and Allocation)
4. การสื่อสารภายในและภายนอก (Internal and External Communication)
5. พนักงานและการสร้างทีมงาน (Employee and Teamwork)
6. นวัตกรรมและการวิจัย (Innovation and Research)
7. องค์ความรู้ (Knowledge)
8. การสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Corporate and Brand Communication)

ทั้งนี้จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า คนทั่วไปมักชื่นชมบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้ให้บริการ

ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ในด้านของภาพลักษณ์ด้านสินค้า (Product Image) เพราะมีการนำเสนอสินค้า/บริการใหม่ๆ ใน 7-Eleven ตลอดเวลา

ในด้านภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่านการรับรองจากองค์กรกลางสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนการจัดการที่พบว่าบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนเงินทุนด้านการศึกษาเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาสังคมอย่างสม่ำเสมอ

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถสรุปผลได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตมากที่สุดของบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Beta = 0.428, t = 11.475, Sig. = 0.000) และยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนมากที่สุดของบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ (Beta = 0.388, t = 11.019, Sig. = 0.000) เช่นเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตและความยั่งยืนของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์การจัดการ	การเติบโต			ความยั่งยืน		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
1 กลยุทธ์ด้านองค์ความรู้	.097	2.955	.003**	.033	1.053	.292
2 กลยุทธ์ด้านนโยบายและการตัดสินใจ	-.055	-1.481	.139	.076	2.172	.030*
3 กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ ระดับผู้บริหาร	.077	2.096	.036*	.087	2.520	.012*
ระดับฝ่าย	-.039	-1.058	.290	-.030	-.844	.399
4 กลยุทธ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนจัดการ	-.122	-3.174	.002**	-.077	-2.129	.033*
5 กลยุทธ์ด้านการจัดการการสื่อสารภายในและภายนอก	.157	3.380	.001***	.187	4.259	.000***
6 กลยุทธ์ด้านการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัย	.134	3.890	.000***	.059	1.814	.070
7 กลยุทธ์ด้านพนักงานและการสร้างทีมงาน	.158	3.953	.000***	.157	4.157	.000***
8 กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์	.428	11.475	.000***	.388	11.019	.000***

หมายเหตุ: ยอมรับนัยสำคัญทางสถิติ Sig ≤ 0.05*, Sig ≤ 0.01** และ Sig ≤ 0.001***

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาพัฒนาเป็นข้อคำถามในการวิจัยเชิงคุณภาพคือ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับกลาง ทั้งหมดของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และกลุ่ม Business Partners/Suppliers เกี่ยวกับตัวแปรและผลของตัวแปรดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดังนี้

1. ด้านการสื่อสารองค์กร

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าและคู่ค้าในด้านธุรกิจค้าปลีก ไม่เห็นเฉยต่อคำติชม/ข้อร้องเรียนของลูกค้า ฟังเสียงของลูกค้า สะท้อนไปถึงด้านภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ด้านที่โดดเด่นคือ ด้านการบริการ พนักงานบริการดี เป็นมิตร มีความจริงใจ มีรอยยิ้มให้กับลูกค้าอยู่เสมอ มีความคงเส้นคงวา พร้อมให้บริการลูกค้า 24 ชั่วโมง มีการบริการที่เป็น Signature นำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าและคู่ค้าเสมอ และที่เด่นชัดคือภาพลักษณ์ในเรื่องการศึกษา ภายใต้การดำเนินงานของเทคโนโลยีปัญญาวิวัฒน์ และสถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ ที่ช่วยส่งเสริมให้ภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้นมาก และปัจจุบันมีสื่อสังคม (Social Media) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารถึงสิ่งดีๆ ที่องค์กรทำให้มากขึ้น

2. ด้าน CSR

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ช่วยเหลือชุมชน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ด้วยการจ้างงานคนในชุมชน การใช้กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เข้าไปช่วยเสริมภาพลักษณ์ด้านความไว้วางใจของแบรนด์ (Brand Trust) เป็นประเด็นสำคัญมาก เช่น CSR ในช่วงวิกฤต Covid-19 คือ การสร้างโรงงานหน้ากากอนามัย เพื่อสนับสนุนแก่โรงพยาบาลและบุคลากรทางการแพทย์นั้น สะท้อนให้เห็นถึงการมีภาพลักษณ์ที่เป็น “คนดี” ในสายตาของลูกค้าและสังคม ซึ่งใน

อนาคตควรจะต้องระบุเรื่องการทำกิจกรรมเพื่อสังคมไว้ในนโยบายองค์กรให้มีความชัดเจน อาทิ หากเป็นช่วงสภาวะปกติควรทำ CSR จากกำไรที่เปอร์เซ็นต์ไม่ทำแบบ “สร้างภาพ” และต้องทำอย่างต่อเนื่อง ถูกที่ ถูกเวลา และควรทำกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนและสังคมมีความเข้าใจองค์กร เหมือนสิ่งที่องค์กรเป็นคือ ใส่ใจสิ่งรอบตัว ดูแลพนักงาน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งแวดล้อม เพราะเรื่องของธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่ได้ในระยะยาวหรือมีความยั่งยืน นอกจากนี้ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและธุรกิจ หรือที่เรียกว่า CSV (Creating Shared Value) เป็นสิ่งที่ดีต่อโลก สังคมและทุกคน จึงจะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งหมดที่กล่าวมานอกจากนี้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ยังระบุว่า ควรทำ CSR ร่วมกับคู่ค้าพันธมิตร เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม อาจทำ บรรจุภัณฑ์ (Packaging) ที่ลดการใช้พลาสติก โดยต้องทำลักษณะ CSR in-process คือ ทำตั้งแต่ในกระบวนการดำเนินงาน เช่น ถ้าจะทำอาหาร บรรจุภัณฑ์ของอาหารจะต้องส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด เช่น ใช้พลาสติกน้อย และต้องเพิ่มการทำ CSR ในระดับพื้นที่ใกล้ชิดชุมชน (Community) มากขึ้น ควรทำกับร้านสาขา ซึ่งถือเป็นทพพหน้าทีใกล้ชิดชุมชน ในลักษณะของชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) ซึ่ง CSR ที่ยั่งยืนควรต้องทำ 2 ส่วน คือ ภาพใหญ่ขององค์กร อะไรที่โลกต้องการ บริษัทฯ ก็ต้องทำ และภาพย่อยคือ ร้านชุมชน เน้นให้โอกาส ให้อาชีพ

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านเสนอแนะว่า ต้องทำ 3 ส่วน คือ ร้านต้องทำที่ร้าน ที่ชุมชนต้องทำให้เหมือนส่วนหนึ่งของชุมชน ที่สำนักงาน (Office) และศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ก็เช่นกัน อาจดำเนินการในรูปแบบของการนำสินค้าตัวอย่างของคู่ค้าไปมอบให้เด็กๆ ในวาระโอกาสต่างๆ โดยพาพนักงานไปด้วย จัดเป็น Corporate-driven CSR แต่ปัจจุบัน CSR ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังมีการสื่อสารไม่มากพอที่จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวก

ต่อสังคม จึงจำเป็นต้องทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามบางส่วนมองว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำกิจกรรม CSR หลายกิจกรรม หลายโครงการ แต่ไม่ชัดเจน ทำให้ประชาชนจำไม่ได้ว่าทำอะไรบ้าง นอกจากนี้ ยังทำกิจกรรม CSR ที่ไม่มีความเชื่อมโยงกันกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น 7-Eleven กับโฆษณาครู ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า ควรทำ CSR กับกลุ่ม SMEs และเกษตรกรที่เป็นคู่ค้าพันธมิตรมากกว่า ซึ่งการทำ CSR ด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน เช่น การลดการใช้ถุงพลาสติก แก้วพลาสติก น่าจะเป็นลักษณะของกิจกรรม CSR ที่เหมาะสมแล้วกับการดำเนินธุรกิจ

ในมุมคู่ค้ายังมองว่า CSR สำคัญมากกับบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพราะเมื่อบริษัทฯ ทำสิ่งดีๆ ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ก็ทำให้คู่ค้าภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำกิจกรรม CSR หลายอย่าง แต่ประชาชนไม่รู้ ซึ่งอาจเป็นเพราะทำการสื่อสารน้อยไป

อภิปรายและสรุปผล

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตและความยั่งยืนมากที่สุดของบริษัท ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรและแบรนด์ สอดคล้องกับที่ Santiwong & Santiwong (1999: 5) กล่าวว่า นอกจากการสื่อสารจะมีความสำคัญต่อหัวใจของธุรกิจคือ เป็นอาวุธใช้ชนะใจลูกค้าในทางการตลาดแล้ว การทำธุรกิจที่สำเร็จผลได้อย่างสมบูรณ์นั้น นอกจากผู้บริหารจะสามารถปรับตัวและตามทันการสื่อสารที่กระทบต่อการตลาดสมัยใหม่ได้แล้ว ที่สำคัญไม่แพ้กันและอาจสำคัญมากกว่าด้วยก็คือ การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) หรือการสื่อสารของกิจการ (Corporate Communication) อันเป็นระบบการสื่อสารที่มีอยู่ทั่วไปและอยู่รายรอบทุกองค์การและเป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ที่ทุกองค์กรไม่อาจมองข้ามหรือหลีกเลี่ยงได้ เพราะการสื่อสารองค์กร คือ หน้าที่ด้านการบริหารจัดการที่นำเสนอกรอบการทำงานสำหรับการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารภายในและภายนอก โดยมีจุดประสงค์โดยรวมเพื่อสร้างและรักษาชื่อเสียงความนิยมชมชอบกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่องค์กรต้องพึ่งพา (Cornelissen, 2014: 5)

ในด้านภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) มีภาพลักษณ์องค์กรในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ซึ่งผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ด้านที่โดดเด่นคือ ด้านการบริการ พนักงานบริการดี เป็นมิตร มีความจริงใจ มีรอยยิ้มให้กับลูกค้าอยู่เสมอ มีความคงเส้นคงวา พร้อมให้บริการลูกค้า 24 ชั่วโมง มีการบริการที่เป็น Signature นำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าและคู่ค้าเสมอมา เช่นเดียวกันกับที่ Pimolsin (1997) กล่าวว่า สินค้า ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนบริการก็มีส่วนส่งเสริมชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีภาพลักษณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีธรรมาภิบาลผ่านการรับรองจากองค์กรกลาง ซึ่งตรงกันกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ระบุว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าและคู่ค้าในด้านธุรกิจค้าปลีก นอกจากนั้นยังช่วยเหลือชุมชน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ด้วยการจ้างงานคนในชุมชน ไม่เมินเฉยต่อคำติชม/ข้อร้องเรียนของลูกค้า ฟังเสียงของลูกค้า และที่เด่นชัดคือ ภาพลักษณ์ในเรื่องการศึกษา ภายใต้การดำเนินงานของเทคโนโลยีปัญญาวิวัฒน์และสถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ที่ช่วยส่งเสริมให้ภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดีขึ้นมาก อย่างไรก็ตามหากแยกเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรคือ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ CP All กับภาพลักษณ์ของแบรนด์ คือ 7-Eleven พบว่าแบรนด์ 7-Eleven มีภาพลักษณ์ดีกว่าองค์กร CP All เนื่องจากว่า 7-Eleven มีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในการ

เป็นร้านสะดวกซื้อใกล้บ้านและอยู่ชุมชน ซึ่งสามารถอ้างถึงที่ Jaichamsukij (2007: 42-43) ระบุว่า บทบาทของการสื่อสารองค์กรหรือการสื่อสารให้กับองค์กรว่าเราสื่อสารกับกลุ่มใดบ้าง กับใครบ้าง นักลงทุน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า สาธารณชน สื่อสารมวลชน พันธมิตร คู่แข่ง คู่ค้า ซึ่งทั้งหมดสร้างความโดดเด่นเป็นอัตลักษณ์ (Corporate Identity) และความเป็นตัวตนนี้อาจจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ การใช้กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เข้าไปช่วยเสริมภาพลักษณ์ด้านความไว้วางใจของ แบรินด์ (Brand Trust) เป็นประเด็นสำคัญมากต่อความยั่งยืนขององค์กร ดังที่ Rattanasombat (2014: 112) ระบุว่า การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อีกทั้งความยั่งยืนได้กลายเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน (Galpin, Whittington, & Bell, 2013: 1) แนวความคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) นั้น ถูกนำมาใช้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในขณะนี้ ให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) (Jaikla, 2018: 344)

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า CSR ที่เด่นชัดในช่วงวิกฤต Covid-19 ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) คือ การสร้างโรงงานหน้ากากอนามัย เพื่อสนับสนุนแก่โรงพยาบาลและบุคลากรทางการแพทย์นั้น สะท้อนให้เห็นถึงการมีภาพลักษณ์ที่เป็น “คนดี” ในสายตาของลูกค้าและสังคม ซึ่งในอนาคตควรจะต้องระบุเรื่องการทำกิจกรรมเพื่อสังคมไว้ในนโยบายขององค์กรให้มีความชัดเจน อาทิ หากเป็นช่วงสภาวะปกติควรทำ CSR จากกำไรที่เปอร์เซ็นต์ไม่ทำแบบ “สร้างภาพ” และต้องทำอย่างต่อเนื่อง ถูกที่ ถูกเวลา และควรทำกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนและสังคมมีความเข้าใจองค์กร เหมือนสิ่งที้องค์กรเป็นคือ ใส่ใจสิ่งรอบตัว ดูแลพนักงาน กลุ่มผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย สิ่งแวดล้อม เพราะเรื่องของธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่ได้ในระยะยาวหรือมีความยั่งยืน นอกจากนี้ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและธุรกิจ หรือที่เรียกว่า CSV (Creating Shared Value) เป็นสิ่งที่ดีต่อโลก สังคม และทุกคน จึงจะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งหมดที่กล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler & Lee (2005) ที่ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมคือ คำมั่นสัญญาที่จะพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีด้วยการดำเนินธุรกิจ รับผิดชอบต่อสังคม และบริจาคทรัพยากรต่างๆ ที่องค์กรมีในการพัฒนาให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี แนวคิดนั้นมุ่งให้องค์กรธุรกิจมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการประกอบธุรกิจอย่างรอบคอบ และช่วยเหลือด้วยทรัพยากรที่องค์กรธุรกิจมีอยู่ SCG (2010) ยังระบุว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะเข้าใจดีว่าการจะเป็นองค์กรธุรกิจที่ดีประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคตนั้น การทำกำไรสูงสุดอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ เราต้องเรียนรู้ที่จะทำสิ่งดีๆ เพื่อตอบแทนสังคมด้วย

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังระบุว่า ควรทำ CSR ร่วมกับคู่ค้าพันธมิตร เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม โดยต้องทำลักษณะ CSR in-process และต้องเพิ่มการทำ CSR ในระดับพื้นที่ใกล้ชิดชุมชน (Community) มากขึ้น ควรทำกับร้านสาขา ซึ่งถือเป็นทพพหน้าทีใกล้ชิดชุมชน ในลักษณะของชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) เช่นเดียวกับที่ Joep Cornelissen (2014) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) และชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) ได้กลายเป็นกิจกรรมที่พิเศษในปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวกับการสื่อสารและรายงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เช่นเดียวกันกับความคิตรีเริ่มในการมีส่วนร่วมกับชุมชน จุดมุ่งหมายโดยรวมของกิจกรรมเหล่านี้สำหรับองค์กรก็คือ เพื่อที่จะสร้าง

ความสัมพันธ์อันแข็งแกร่ง และรักษาความสัมพันธ์อย่างยาวนานกับชุมชนที่องค์กรตั้งและดำเนินการอยู่ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลบางท่านเสนอแนะว่า การทำ CSR ต้องทำ 3 ส่วน คือ ร้านต้องทำที่ร้าน ที่ชุมชนต้องทำให้เหมือนส่วนหนึ่งของชุมชน ที่สำนักงาน (Office) และศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center: DC) ก็เช่นกัน อาจดำเนินการในรูปแบบของการนำสินค้าตัวอย่างของคู่ค้าไปมอบให้เด็กๆ ในวาระโอกาสต่างๆ โดยพาพนักงานไปด้วย จัดเป็น Corporate-driven CSR ในมุมมองตัวอย่างที่เป็นคู่ค้ามองว่า CSR สำคัญมากกับบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพราะเมื่อบริษัทฯ ทำสิ่งดีๆ ที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็ทำให้คู่ค้าภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับบริษัทฯ

อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลระบุคือ ปัจจุบัน CSR ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังมีการสื่อสารไม่มากพอที่จะส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคม จึงจำเป็นต้องทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณด้านกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนพบว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สร้างให้พนักงานมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมต่อการรับผิดชอบต่อสังคมในทุกๆ ด้านนั้น จึงควรมีการสื่อสารภายในกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอด้วยเช่นกัน เพื่อกระตุ้นให้มีส่วนร่วมต่อการรับผิดชอบต่อสังคมในทุกๆ ด้านมากขึ้น เหมือนกับที่ Cornelissen (2014: 3) ระบุว่ามีความเชื่อแพร่หลายในโลกของการบริหารจัดการว่า สังคมปัจจุบัน อนาคตของบริษัทขึ้นอยู่กับว่า ถูกมองโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างไร เช่น

ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ลูกค้าและผู้บริโภค พนักงาน และสมาชิกของชุมชนซึ่งบริษัทดำเนินการอยู่

ผู้ให้ข้อมูลบางส่วนยังระบุว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำกิจกรรม CSR หลายกิจกรรม หลายโครงการ แต่ไม่ชัดเจน ทำให้ประชาชนจำไม่ได้ว่าทำอะไรดีๆ บ้าง นอกจากนี้ยังทำกิจกรรม CSR ที่ไม่มีความเชื่อมโยงกันกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่ง CSR ที่ยั่งยืน ควรต้องทำ 2 ส่วน คือ ภาพใหญ่ขององค์กรคือ การทำเพื่อสังคม และภาพย่อยคือ การทำเพื่อชุมชนโดยเน้นให้โอกาส ให้อาชีพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำกิจกรรม CSR หลายอย่าง หลายโครงการ หลายกิจกรรม ซึ่งสะท้อนช่วยเสริมภาพลักษณ์ด้านความไว้วางใจของแบรนด์ (Brand Trust) อันเป็นเครื่องมือในการบริหารพัฒนาที่สำคัญมากต่อความยั่งยืนขององค์กร แต่ยังคงขาดความเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและไม่มีกำหนดเป็นนโยบายให้เห็นชัดเจน อีกทั้งยังขาดการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการสื่อสารองค์กรเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญต่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ให้กลายเป็นองค์กรที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากสังคม ช่วยสร้างภาพลักษณ์และแบรนด์ขององค์กรให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังรักษาภาพลักษณ์ที่ดีให้คงอยู่ในใจของผู้บริโภคเป้าหมาย ตลอดจนสังคมโดยภาพรวมได้

References

- Chanaboon, S. (2017). *Inferential Analysis in Statistics and Data Analysis in Preliminary Research*. Khonkaen: Khonkaen Public Health. [in Thai]
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication*. London: Sage Publications Ltd.
- Galpin T., Whittington J. L., & Bell G. (2013). Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- GSB Industry Update. (2019). *Modern Trade*. Retrieved February 24, 2021, from https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2020/03/IN_trade_9_62_detail.pdf [in Thai]

- Jaicharnsukij, P. (2007). *Image & Corporate Communication*. Bangkok: Than Books. [in Thai]
- Jaikla, S. (2018). The Model of Development and Promotion for Sustainability of Social Enterprises in Thailand. *Journal of MCU Nakhondhat*, 5(2), 342-363. [in Thai]
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Krungsri Research. (2019). *Business/Industry Trends in 2019-2021: Modern Trade*. Retrieved February 24, 2021, from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Wholesale-Retail/Modern-Trade/IO/io-modern-trade-20> [in Thai]
- Nontanatorn, P. (2010). *Corporate Social Responsibility Management: Creating Sustainable Competitive Advantage*. Nontaburi: Think Beyond Books Co., Ltd. [in Thai]
- Pimolsin, P. (1997). *Image is Very Important: Public Relations and image*. Bangkok: Prakaipruek Publishing. [in Thai]
- Ponchokechai. S. (2008). *True CSR*. Bangkok: S. Weerach Printing (1996). [in Thai]
- Rattanasombat, R. (2014). *Strategic Model for Future Sustainable Management of Large Corporations*. Silapakorn University. Retrieved February 24, 2021, from http://www.thapra.lib.su.ac.th/thesis/showthesis_th.asp?id=0000011783 [in Thai]
- Santiwong, T. & Santiwong, C. (1999). *Corporate Communication*. Bangkok: Thammasat Printing. [in Thai]
- SCG. (2010). *CSR from Heart, Everyone Can Do*. Bangkok: SCG. [in Thai]
- Wongsaichua, T. (2019). *Multiple Regression Analysis with Group and Ordinal Variables*. Retrieved December 7, 2019, from <https://www.youtube.com/watch?v=Y7Wnqmj6taM>



Name and Surname: Visa Cheawsamut

Highest Education: M.A., Mass Communication,
Chulalongkorn University

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Public Relations, Media Relations, and
Corporate Communication