

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย¹

Strategic Communication of Social Enterprise in Thailand

พีรยุทธ โอธพันธ์²
Peerayut Oraphan

Article History

Received: April 29, 2022
Revised: October 25, 2022
Accepted: November 30, 2022

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากกิจการเพื่อสังคม 4 แห่ง โดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทาง การวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปัจจัยภายนอกมี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมมหภาค 2) สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 3) ประเด็นปัญหา และ 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดซึ่งผู้ประกอบการสังคมใช้เพื่อทำให้การดำเนินงานและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จก็คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก กิจการเพื่อสังคมจะเลือกเป็นพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีความเชื่อและค่านิยมเดียวกัน นำไปสู่การทำงานและการสื่อสารร่วมกัน ส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมสามารถดำเนินการได้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ลักษณะของผู้นำ 2) ลักษณะองค์กร 3) ลักษณะแผนกที่ดูแลด้านการสื่อสาร 4) ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร และ 5) ลักษณะความสัมพันธ์กับบุคลากรภายนอก โดยปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารของกิจการเพื่อสังคมก็คือ ลักษณะของผู้นำ เนื่องจากผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่ก่อตั้ง

¹ งานวิจัยเรื่อง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย (Strategic Communication of Social Enterprise in Thailand) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะกรรมการการวิจัยและสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประจำปี 2563

² คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University, E-mail: peerayut@tu.ac.th

และบริหารกิจการ จึงเป็นปัจจัยที่กำหนดปัจจัยภายในอื่นๆ ทั้งหมด การวิจัยยังพบว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมี 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 5) การกำหนดแก่นความคิดและสาร 6) การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร 7) การดำเนินการ และ 8) การประเมินผล การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมทั้ง 8 ขั้นตอนนี้จะปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ยกเว้น ปรัชญา เพราะเป็นสิ่งที่ให้กิจการเพื่อสังคมแตกต่างจากกิจการทั่วไป

คำสำคัญ: การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ กิจการเพื่อสังคม กลยุทธ์การสื่อสาร กลวิธีการสื่อสาร

Abstract

This article investigate strategic communication of social enterprise in Thailand. The objectives are to study factors influencing strategic communication and strategic communication of social enterprise in Thailand. This qualitative research on in-depth interview basis from four social enterprises which applied contingency theory of strategic conflict management and strategic communication management concepts. The study discovered four external and five internal factors. The four external factors are macro environment, industrial environment, issue under question, and external stakeholder. The most essential factor that contributes to good operations and strategic communication is the external stakeholder. As social enterprise businesses choose external stakeholders to be business partners based on shared beliefs and values, they must work together to achieve their vision and communicate throughout the process. The five internal factors that influence strategic communication are characteristics of leader, organizational characteristic, communication department characteristic, individual characteristic and relationship characteristic. The most important internal factor is characteristics of leader as it is the factor that generate all internal factors. The study found 8-step of strategic communication of social enterprise started with situation analysis, then the process of setting philosophy, vision and mission, goals and objectives, target groups, big Idea and message, strategies and tactics before the step of implementation and evaluation. Moreover, that 8-step was adjusted due to the internal and external factors in the context. However, the philosophy stood the same as it is the core differentiation between social enterprise and other business.

Keywords: *Strategic Communication, Social Enterprise, Communication Strategy, Communication Tactic*

บทนำ

“A business that makes nothing but money is a poor business.” (Ford, 1903, อ้างถึงใน Teller & Goddard, 2006) คำกล่าวของ Henry Ford สะท้อนว่าองค์กรธุรกิจที่ดีจะต้องมีหน้าที่มากกว่าการทำกำไรเพียงอย่างเดียว ในศตวรรษที่ 20 เกิดการปะทะกันของความคิดแบบทุนนิยมที่มุ่งแสวงหากำไรกับความคิดที่ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม ทางออกสำคัญสำหรับสังคมในศตวรรษที่ 21 ก็คือการแสวงหาตัวแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

ปัจจุบันนักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับกิจการเพื่อสังคมมากขึ้น เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมมีเป้าหมายทั้งทางด้านผลกำไรและการแก้ปัญหา/พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน ทำให้กิจการเพื่อสังคมกลายเป็นองค์กรแบบผสมผสาน (hybrid organizational form) ที่แตกต่างจากองค์กรในอดีต ซึ่งเคยถูกจำแนกประเภทชัดเจนว่าเป็นองค์กรเอกชน (private organization) องค์กรภาครัฐ (public organization) หรือองค์กรไม่แสวงผลกำไร (non-profit organization) เท่านั้น (Napathorn, 2018)

ในสหราชอาณาจักรมีสัดส่วนกิจการเพื่อสังคมร้อยละ 9.00 ของกิจการขนาดเล็กทั้งหมด และกิจการเพื่อสังคมทั้งหมดมีจำนวนถึง 471,000 ราย มีผู้ร่วมงานด้วยถึง 1.44 ล้านคน (Department for Digital, Culture, Media and Sport & Department of Business, Energy and Industrial Strategy, 2017) ขณะที่ในประเทศอิตาลีเริ่มมีการตื่นตัวเรื่องกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่ปี 1980s ในสหรัฐอเมริกากิจการเพื่อสังคมเกิดขึ้นจากการที่ภาครัฐมีนโยบายลดการให้เงินอุดหนุนหรือบริจาคแก่องค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรดังกล่าวจึงต้องพยายามดิ้นรนเพื่อแสวงหารายได้ทางอื่นเพื่อให้กิจการอยู่รอดได้ ความพยายามดังกล่าวกลายเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายทางสังคมที่ทำให้องค์กรมีความยั่งยืน (Achawanuntakul et al., 2017)

ปัจจุบันประเทศไทยมีองค์กรที่มีลักษณะเป็นกิจการเพื่อสังคมอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากนัก ซึ่งส่วนมากอยู่ในรูปแบบของสหกรณ์หรือการรวมกลุ่มของคนในชุมชน มีการดำเนินกิจการเพื่อมุ่งแก้

ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนและเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็กและยังอยู่ในระยะเริ่มต้น จึงยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมในวงกว้างได้ สำหรับคนไทยกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยยังเป็นกิจการที่มีรูปแบบค่อนข้างใหม่ ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก และยังต้องการการสนับสนุนและการพัฒนากลไกในการขับเคลื่อนให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินกิจการ รวมทั้งมีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารและรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (Siripatsophon, 2015)

เมื่อพิจารณาองค์ความรู้เกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคมที่มีอยู่ในสังคมไทยพบว่า ที่ผ่านมามีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยพอสมควร โดยส่วนหนึ่งมุ่งไปที่การศึกษาการพัฒนา การบริหาร การค้นหาปัจจัยแวดล้อมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินกิจการเพื่อสังคม และการค้นหาแนวทางการสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้เติบโตและมีความยั่งยืน (Napathorn, 2018; Rojanawong & Kongmalai, 2018; Siripatsophon, 2015) ขณะเดียวกันยังพบว่า มีงานวิจัยส่วนหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นว่ากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sangnin, & Pooripakdee, 2018; Yimwilai & Loruswanrat, 2016) นอกจากนี้ยังพบว่า มีงานวิจัยบางส่วนได้ก้าวไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลลัพธ์ของกิจการเพื่อสังคม (Achawanuntakul et al., 2017)

Achawanuntakul et al. (2017) ระบุว่า ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนาองค์ความรู้ด้านกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบงานวิจัยยังเป็นที่ไปอย่างจำกัด เนื่องจากยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัยเฉพาะเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และรูปแบบการทำวิจัยที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมักเป็นการรับทำงานวิจัยแบบแยกส่วน หรือเป็นงานวิจัยเพื่อประกอบการจบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ดังนั้นจึงขาดกลไกในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และขาดการเชื่อมโยงไปสู่การนำผลการวิจัยไปประกอบการปฏิบัติจริง

เมื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคมในมิติการสื่อสารในประเทศไทยพบว่า มีความคล้ายคลึงกันกับการศึกษากิจการเพื่อสังคมในมิติอื่นๆ

กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่เกิดจากการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยที่มีเป็นการศึกษาที่มีจุดสนใจแตกต่างกันออกไปและไม่ได้มีความเชื่อมโยงกันต่อยอดกันมากนัก (Jarungthamchot & Chaisrom, 2018; Kumsubha, 2014; Ladavalaya Na Ayuthya, 2015; Samanakupt & Bootchuy, 2019; Teeraswasdi, 2019) เมื่อสำรวจวรรณกรรมวิชาการในต่างประเทศก็พบว่า งานวิจัยที่ศึกษาถึงการเพื่อสังคมในมิติของการสื่อสารก็มีความกระจัดกระจายและไม่ค่อยจะมีความเชื่อมโยงกันเท่าที่ควร โดยที่ผ่านมามีการศึกษาเครือข่ายการสื่อสารของกิจการเพื่อสังคม (Hervieux & Turcotte, 2010) การศึกษาการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรของกิจการเพื่อสังคม (Schmeltz, 2020) และการศึกษาทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อกิจการเพื่อสังคมในยุคดิจิทัล (Ip, Liang, & Feng, 2018) ดังนั้นหากสังคมไทยต้องการผลักดันกิจการเพื่อสังคมให้เกิดขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืน จึงควรมีฐานองค์ความรู้ในเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงเห็นควรมีการศึกษาเพื่อถอดบทเรียนของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านสื่อสาร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกิจการเพื่อสังคมที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตให้สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

นิยามศัพท์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้กิจการเพื่อสังคมเลือกใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร โดยสามารถจำแนกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้ ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1. ลักษณะของผู้นำ 2. ลักษณะขององค์กร 3. ลักษณะแผนกหรือผู้ดูแลด้านการสื่อสาร 4. ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร และ 5. ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กรกับบุคลากรภายนอก ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อม

มหภาค 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม 3. ประเด็นปัญหา และ 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสื่อสารอย่างมีเป้าหมายเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 2. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 5. การกำหนดแก่นความคิดและสาร 6. การกำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร 7. การดำเนินการ 8. การประเมินผลการสื่อสาร

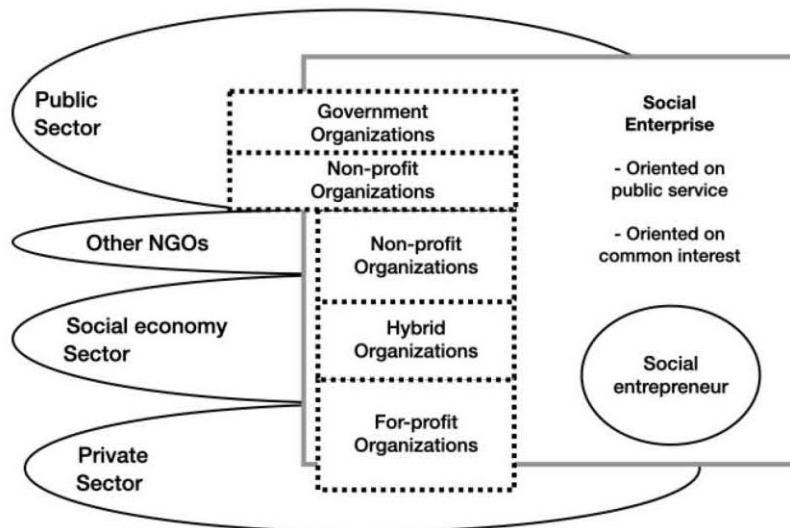
การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดกิจการเพื่อสังคมเพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะขององค์กรที่เป็นกิจการเพื่อสังคม ใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และใช้แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการศึกษากระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Brouard and Larivet (2010) ได้อธิบายความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคมกับองค์กรประเภทอื่นโดยจำแนกเป็นภาคส่วนต่างๆ ได้ 4 ภาคส่วนหลัก ประกอบด้วย 1. ภาครัฐ (public sector) 2. องค์กรที่ไม่ใช่ของรัฐ (other NGOs) 3. ภาคเศรษฐกิจเชิงสังคม (social economy sector) และ 4. ภาคเอกชน (private sector) โดยกิจการเพื่อสังคมสามารถอยู่ในภาคส่วนทั้ง 4 ได้ เช่น ในภาครัฐนั้นหน่วยงานของรัฐหลายแห่งก็มีพันธกิจเพื่อสังคมและสามารถถูกเรียกว่าเป็นกิจการเพื่อสังคม ซึ่งในภาคส่วนนี้เป็นได้ทั้งองค์กรของรัฐ (government organizations) และองค์กรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ใกล้ชิดกับรัฐ (near-government organization) ในส่วนของภาคเอกชนซึ่งบางองค์กรแม้จะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไร (for-profit organizations) แต่หากมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างผลกระทบเชิงสังคมด้วยก็นับได้ว่าเป็นกิจการเพื่อสังคม ขณะที่องค์กรที่ไม่ใช่ของรัฐอื่นๆ อาทิ สหภาพหรือโบสถ์ก็สามารถให้คำจำกัดความตนเองว่า เป็นกิจกรรมเพื่อสังคมได้หากมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคม สุดท้ายภาคส่วนเศรษฐกิจเชิงสังคมเป็นมโนทัศน์ที่ใหม่กว่ามโนทัศน์อื่นๆ ในภาคส่วนนี้สามารถเป็นได้ทั้ง

องค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรที่แสวงหากำไร หรือ
องค์กรแบบผสมผสานทั้งแสวงหากำไรและไม่แสวงหา
กำไร ส่วนผู้ประกอบการสังคม (social entrepreneur)

เป็นส่วนหนึ่งของกิจการเพื่อสังคม (social enterprise)
ดังที่แสดงในภาพด้านล่าง



ภาพที่ 1 Social economy, Enterprise and entrepreneur

ที่มา: Brouard and Larivet (2010)

กิจการเพื่อสังคมสามารถจำแนกตามกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ก่อตั้งได้ 6 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. กิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งขึ้นโดยเครือข่ายและองค์กรชุมชน เป็นองค์กรที่มีรูปแบบเป็นวิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ องค์กรการเงินชุมชน 2. กิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งโดยองค์กรสาธารณประโยชน์ เป็นองค์กรที่มีรูปแบบเป็นธุรกิจที่จัดตั้ง และ/หรือ ถือหุ้นโดยองค์กรสาธารณประโยชน์ 3. กิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งขึ้นโดยหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรธุรกิจที่จัดตั้ง และ/หรือ ถือหุ้นโดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ 4. กิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยผู้ประกอบการใหม่ มีรูปแบบเป็นกิจการที่บุกเบิกโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคม 5. กิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยธุรกิจเอกชน และ 6. กิจการเพื่อสังคมประเภทอื่นๆ มีรูปแบบเป็นธุรกิจที่จัดตั้ง และ/หรือ ถือหุ้นโดยสถาบันการศึกษา สถาบันศาสตร์ ฯลฯ (แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557) (Thai Social Enterprise Office, (2010)) โดยประเภทของกิจการเพื่อสังคมที่เปิดกว้างให้คนรุ่นใหม่หรือบุคคลทั่วไปได้เข้ามาดำเนินการคือกิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยผู้ประกอบการใหม่ หรือในเชิงวิชาการเรียกว่า

เป็นกิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในภาคเศรษฐกิจเชิงสังคม (social economy sector) ซึ่งมักประสบปัญหาทางด้านการระดมทุน การเริ่มต้นกิจการ การขยายกิจการ การดำเนินกิจการเพื่อสังคมประเภทนี้จึงมีความท้าทายและข้อจำกัดอย่างมาก จึงต้องใช้ความสามารถในการเอาตัวรอดและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสูง ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งศึกษากิจการเพื่อสังคมที่เกิดจากผู้ประกอบการใหม่เป็นหลัก

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Mahoney (2013) และ Wilson, Ogden, and Wilson (2019) เป็นแนวทางในการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดย Mahoney (2013) ระบุว่าแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบที่เรียงลำดับเป็นขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) 2. เป้าหมาย (goals) 3. วัตถุประสงค์ (objectives) 4. สาร (messages) 5. กลุ่มเป้าหมาย (target publics) 6. กลยุทธ์การสื่อสาร (communication strategies) 7. กลวิธีการสื่อสาร (tactics) 8. การดำเนินการ (implementation) และ 9. การประเมินผล

(evaluation) ขณะที่ Wilson et al. (2019) ได้ระบุขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1. ภูมิหลัง (background) 2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) 3. ปัญหาหลัก/โอกาส (core problem/opportunity) 4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goal and objective) 5. แก่นความคิด (big Idea) กลุ่มเป้าหมายหลัก (key publics) สาร (messages) กลยุทธ์ (strategies) และกลวิธี (tactics) 6. ปฏิทินการทำงานและงบประมาณ (calendar and Budget) 7. การดำเนินการ (Implementation) และ 8. เครื่องมือและเกณฑ์การประเมินผล (evaluation criteria and tools) แม้ว่าขั้นตอนที่นำเสนอโดยนักวิชาการทั้งสองท่านข้างต้นจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ในภาพรวมก็มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นข้อจำกัดของงานเขียนทั้งสองชิ้นนี้ก็คือการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ยังไม่มีชัดเจนมากนักและยังไม่อยู่บนพื้นฐานของกรอบทฤษฎีที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงได้ทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งก็คือทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ (contingency theory of strategic conflict management) ของ Pang, Jin, and Cameron (2010) โดยเป็นทฤษฎีที่ต่อยอดมาจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) เป็นแนวทางในการศึกษา³

Pang et al. (2010) ระบุว่าองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารที่องค์กรเลือกใช้สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1. การสื่อสารในลักษณะยืนยันจุดยืน (advocacy) และ 2. การสื่อสารในลักษณะโอนอ่อนผ่อนตาม (accommodation) ซึ่งกลยุทธ์การสื่อสารที่นักสื่อสารเลือกใช้จะอยู่ระหว่าง 2 ขั้วนี้ ดังแสดงในภาพที่ 2 หรือกล่าวได้ว่าในบางสถานการณ์นักสื่อสารอาจใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่มีลักษณะค่อนข้างไปทางยืนยันจุดยืน แต่หากสถานการณ์มีความเปลี่ยนแปลง นักสื่อสารอาจเลือกใช้ การสื่อสารที่ลักษณะค่อนข้างไปทางโอนอ่อนผ่อนตามก็ได้

Pure Advocacy I ————— I Pure Accommodation

ภาพที่ 2 แบบจำลองการสื่อสารในลักษณะยืนยันจุดยืนและการสื่อสารในลักษณะโอนอ่อนผ่อนตาม
ที่มา: Pang et al. (2010)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ระบุว่า มีปัจจัยเชิงสถานการณ์ (contingency factors) ที่เป็นตัวกำหนดการเลือกแนวทางการสื่อสารทั้งหมด 87 ปัจจัย ซึ่งสามารถจำแนกเป็นกลุ่มปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยกลุ่มปัจจัย

ภายใน ประกอบด้วย 1. ลักษณะองค์กร (organization characteristics) 2. ลักษณะหน่วยงานประชาสัมพันธ์ (public relations department characteristics) 3. ลักษณะของผู้นำระดับสูง (characteristics of dominant coalition top management) 4. อุปสรรค

³ งานวิจัยชิ้นนี้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ (Contingency Theory of Strategic Conflict Management) แม้ว่าจะไม่ได้เป็นการศึกษาความขัดแย้ง เนื่องจาก Mahoney 2013 ระบุว่า ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ดีกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสามารถที่จะทำในสิ่งที่องค์กรต้องการทำ และทฤษฎีการสื่อสารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ เป็นทฤษฎีที่ได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มาประยุกต์ใช้ในบริบทของการสื่อสารที่ชัดเจนที่สุดในปัจจุบัน

ภายใน (internal threats) และ 5. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual characteristics) 6. ลักษณะความสัมพันธ์ (relationship characteristics) ส่วนกลุ่มปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย 1. อุปสรรค (threats) 2. สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม (industry environment) 3. สถานการณ์การเมือง/สภาพแวดล้อมทางสังคม/วัฒนธรรมภายนอก (general political/social environment/external culture) 4. สาธารณชนภายนอก (external public) และ 5. ประเด็นปัญหา (issue under question)

งานวิจัยชิ้นนี้จึงเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการกำหนดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ด้วยเชื่อว่าจะนำไปองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่มีความชัดเจนและสมบูรณ์จากพื้นฐานของทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จากกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมที่ก่อตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการสังคม จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ 1. บริษัท มาบเอื้อง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด 2. บริษัท กาแฟอาชา อามา 3. บริษัท แจสเบอร์รี่ จำกัด และ 4. บริษัท โลเคิล อโลค จำกัด⁴ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 แล้ว อยู่ในอุตสาหกรรมหลักที่ขับเคลื่อนประเทศ คือ การเกษตรและการท่องเที่ยว ดำเนินกิจการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีผลประกอบการที่เป็นบวก ได้รับรางวัลและการเผยแพร่ผ่านสื่อทั้งในระดับชาติและนานาชาติ สามารถสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างชัดเจน และเต็มใจที่จะให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้ง

บริหารระดับสูง และผู้ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กร รวมทั้งสิ้น 16 คน โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview questions) นอกจากนี้ ยังใช้การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารขององค์กรและสื่อต่างๆ ที่องค์กรได้เผยแพร่ร่วมด้วย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งมายืนยันความสอดคล้องต่อกัน (data triangulation) การใช้ระเบียบวิธีการศึกษาที่หลากหลาย (methodological triangulation) และการใช้ทฤษฎีที่หลากหลาย (theoretical triangulation) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือ

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพประยุกต์จาก Miles, Huberman, and Saldana (2014) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1. การลดทอนข้อมูล (data condensation) 2. การแสดงข้อมูล (data display) และ 3. การสร้างและตรวจสอบพิสัยจนบทสรุป (drawing and verifying conclusions) โดยในขั้นตอนแรกผู้วิจัยจะทำการเลือกและลดทอนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เหลือเฉพาะข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ จากนั้นจะทำการแบ่งข้อมูลออกเป็นส่วนๆ หรือองค์ข้อมูล (corpus) ทำการลงรหัสข้อมูล (coding) และนำบทสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์และกำหนดเชื่อมโยงมโนทัศน์ (concept) จากนั้นจึงไปสู่ขั้นตอนที่ 2 คือ การแสดงข้อมูล โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะนำมโนทัศน์ที่สกัดได้จากขั้นตอนที่ 1 มาทำการจัดเป็นกลุ่มของมโนทัศน์ (categories) และทำการเชื่อมโยงมโนทัศน์ต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยสร้างเป็นภาพแสดงการเชื่อมโยงกันของมโนทัศน์ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 คือ นำข้อค้นพบที่ได้จากทั้ง 4 กรณีศึกษาทำการเปรียบเทียบ เพื่อสร้างเป็นบทสรุปรวบยอดของทั้ง 4 กรณี เมื่องานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้ส่งเล่มวิจัยให้กับผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมทั้ง 4 แห่ง ได้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง ก่อนการเผยแพร่

⁴ ในการกล่าวถึงกรณีศึกษาทั้ง 4 จะขอใช้ชื่อที่เป็นที่รู้จักของสังคม ได้แก่ ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติมาบเอื้อง อาชา อามา แจสเบอร์รี่ และโลเคิล อโลค

ผลการวิจัย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

จากการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยทั้ง 4 กรณี พบว่า ผู้ประกอบการสังคมส่วนใหญ่มักเริ่มต้นกิจการจากผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว แต่ก็มีบางส่วนที่เริ่มต้นกิจการจากผู้ร่วมก่อตั้งมากกว่า 1 คน การเริ่มต้นกิจการจากคนจำนวนน้อยเช่นนี้ มักมาพร้อมกับทุนที่มีจำกัด ทำให้การวางกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประกอบการสังคมจึงต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างจริงจังเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจการและการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม การวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็น 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. สภาพแวดล้อมมหภาค (macro environment) 2. สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (industry environment) 3. ประเด็นปัญหา (issue under question) และ 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (external stakeholders) โดยสภาพแวดล้อมมหภาคที่ผู้ประกอบการสังคมต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรภายนอก ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยโดยใน 4 กรณีนี้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมเกษตรและการท่องเที่ยว ซึ่งทั้งสภาพแวดล้อมมหภาคและสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมมีทั้งที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบกับกิจการเพื่อสังคม ขณะเดียวกันผู้ประกอบการก็ต้องค้นหาว่ากลุ่มบุคคลภายนอกกลุ่มใดบ้างมีความเป็นไปได้ที่จะช่วยสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมของตน และกลุ่มใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคในการดำเนินกิจการ ซึ่งในที่นี้เรียกว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก จากการวิเคราะห์ทั้งสามปัจจัยหลักข้างต้น ผู้ประกอบการสังคมจะพบประเด็นปัญหาสำคัญที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยการสื่อสารและการจัดตั้งกิจการเพื่อสังคม อาทิ ประเด็นปัญหาของศูนย์กสิกรรมธรรมชาติมาบเอื้อง คือ ความเชื่อในการทำการเกษตรเชิงเดี่ยวตามแนวทางทุนนิยม ดังที่วิวัฒน์ ศัลยกำธร ผู้ก่อตั้งมูลนิธิกสิกรรมธรรมชาติ และบริษัทมาบเอื้องวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

ระบุว่า “อุตสาหกรรมที่เด่นที่สุดในประเทศไทยคือการท่องเที่ยว รองลงมา คือ การผลิตอื่นๆ สุดท้ายจึงหมด กลับไปเกษตร ปี 40 เขาก็วิ่งกลับไปชนบท แต่ว่าชนบทยังเป็น mindset เก่า มุ่งตามตลาดเป็นหลัก เฮลโลกันปลูกสับปะรด ปลูกข้าวโพดส่งโรงงาน คือเป็นพืชเชิงเดี่ยวเหมือนเดิมแล้วก็เจ๊งอีกรอบ ถ้าไม่เจ๊งเขาไม่หันมาสนใจงานเรา” (วิวัฒน์ ศัลยกำธร, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2564) ประเด็นปัญหาของอาชา อามา คือความเชื่อในการทำการเกษตรเชิงเดี่ยวของเกษตรกรและความเชื่อว่าการแปรรูปประเทศมีคุณภาพสูงกว่ากาแฟไทย ดังที่ อายุ จือปา ผู้ก่อตั้งบริษัท กาแฟอาชา อามา จำกัด ระบุว่า “หนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ของคนในพื้นที่เป็นเกษตรกรก็ไปทำเกษตรที่อาจจะไม่ยั่งยืน ไม่รู้ว่าคุณยั่งยืนคืออะไร หน้าที่เป็นยังไง แต่สิ่งที่เขาทำ คือ เขามีกระบวนการปลูกพืชอะไร ก็เอาอันนั้น” (อายุ จือปา, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2564) ปัญหาของแจสเบอร์รี่ คือ ความเชื่อว่าการปลูกข้าวสายพันธุ์อะไรและรูปแบบใดก็ไม่ต่างกันและข้าวจะต้องเป็นสินค้าราคาถูก ดังที่พรธิดา วงศ์ภัทรกุล ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท แจสเบอร์รี่ จำกัด ระบุว่า “ข้าวเป็นอะไรที่ต้องกินวันละ 3 มื้อ และเป็นสินค้าราคาถูก โดยไม่สนว่าเกษตรกรได้เงินเท่าไร แต่รู้ว่าข้าวมันต้องราคาจานละ 5 บาท 10 บาท โดยไม่คิดว่าข้าวมีหลายเกรด มีหลายคุณภาพ” (พรธิดา วงศ์ภัทรกุล, สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2565) และปัญหาของโลเคิล อโลค คือ ความเชื่อว่าคุณคนคือพื้นที่ที่ถูกท่องเที่ยวและคนในชุมชนไม่สามารถจัดการการท่องเที่ยวด้วยตัวเองได้ ดังที่สมศักดิ์ บุญคำ ผู้ก่อตั้งบริษัท โลเคิล อโลค จำกัด ระบุว่า “เราก็เห็นปัญหาของชุมชนที่เขาถูกท่องเที่ยวเหมือนบริษัททัวร์เข้าไป พานักท่องเที่ยวเข้าไปแล้ว ไม่ได้ให้อะไรกับชุมชน ไม่ได้ให้อำนาจความรู้ชุมชน เราก็เลยมองว่าชุมชนเขาเป็นเจ้าของทรัพยากร ควรจะได้โอกาสจริงๆ มันเป็นสิทธิของเขาที่เขาต้องลุกขึ้นมาจัดการให้ได้ เพื่อจะมีโอกาสนั้น” (สมศักดิ์ บุญคำ, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2565) การวิจัยยังพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมใช้เพื่อทำให้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จก็คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยผู้ประกอบการสังคมจะเลือกเป็นพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีความเชื่อและค่านิยมเดียวกัน สร้างโอกาสในการการทำงานและการสื่อสาร

ร่วมกันเพื่อร่วมกันผลักดันให้กิจการเพื่อสังคมสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ “Factor ที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องที่มีคนจำนวนไม่น้อยที่เขามีใจที่จะ contribute หรือว่าแบ่งปันให้กับความยั่งยืนของสังคม” (อายุ จือปา, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2564)

การวิจัยยังพบว่า มีปัจจัยภายในที่ผู้ประกอบการสังคมจำต้องคำนึงถึงมี 5 ปัจจัย ประกอบด้วย 1. ลักษณะของผู้นำ (characteristics of leaders) 2. ลักษณะองค์กร (organization's characteristics) 3. ลักษณะแผนกที่ดูแลด้านการสื่อสาร (communication department characteristics) 4. ลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร (individual characteristics) และ 5. ลักษณะความสัมพันธ์บุคคลภายนอก (relationship characteristics) และพบว่า ปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสื่อสารของกิจการเพื่อสังคมก็คือลักษณะของผู้นำ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่ก่อตั้งและบริหารกิจการ จึงปัจจัยที่กำหนดปัจจัยภายในอื่นๆ ทั้งหมด หรือกล่าวได้ว่าผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่กำหนดลักษณะองค์กร คัดเลือกและหล่อหลอมบุคลากร กำหนดผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กร รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก “ถ้าเป็นกรณีที่เราต้องออกไป Pitch กับคนอื่น ผมว่าข้อสำคัญมากๆ คือ ต้องมีความจริงใจในสิ่งที่เราจะทำ คือ เราตั้งใจทำ ไม่รู้แหละ มันแก้ได้หรือแก้ไม่ได้ อีกเรื่องหนึ่งแต่เราจริงใจที่จะทำสิ่งเหล่านั้นแค่นั้น จริงใจนี้มาพร้อมกับความจริงจังด้วยนะ ผมว่าการสื่อสารเหล่านี้ คนแทบจะไม่แคร์เลยนะว่าเราจะล้มหรืออยู่จะชนะ เพราะว่าปลายทางแล้วมันเป็นไปได้หมด แต่คนอยากรู้วันที่เขาจะเอาเงินให้คุณ เขาจะให้กับไม่ให้น้อยอยู่ที่ ผมรู้สึกได้เลยว่าเขาอ่านภายในพอสมควร” (อายุ จือปา, สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2564)

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค้นพบว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถจำแนก 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 2. การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย 5. การกำหนดแก่นความคิดและสาร 6. การ

กำหนดกลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสาร 7. การดำเนินการ และ 8. การประเมินผล ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงกันเป็นลำดับและขณะเดียวกันก็มีความเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ผู้ประกอบการสังคมจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์โดยทำการค้นหาข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การเข้าไปฝังตัวในพื้นที่ การสังเกต การพูดคุย/สัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ เช่น การค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น จากนั้นจึงทำการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร โดยวิสัยทัศน์จะเป็นเครื่องมือในการแก้ไขประเด็นปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการสังคมมองว่าควรได้รับการจัดการ อาทิ วิสัยทัศน์ของศูนย์กสิกรรมธรรมชาติมาบเอื้อง คือ “ฟื้นฟูประเทศโดยการนำแนวคิดเรื่องทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ให้ใช้กับการทำการเกษตร และการดำรงชีวิตให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน” วิสัยทัศน์ของอาชาอำมาก็คือ “กิจการที่หนุนเสริมชุมชนให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างยั่งยืน (socially empowered enterprise)” วิสัยทัศน์ของแจสเบอร์รี่ คือ “การขจัดความยากจนของเกษตรกรโดยใช้ตลาดนำ (market solutions to poverty)” และวิสัยทัศน์ของโลเคิล อโลค คือ “เรามุ่งมั่นยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนผ่านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (uplifting community well-being through sustainable tourism)” สิ่งที่น่าสนใจของทั้ง 4 กรณีศึกษาก็คือ ทุกวิสัยทัศน์สะท้อนถึงความต้องการทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ข้างต้นนอกจากจะถูกกำหนดจากการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียดแล้วยังถูกกำหนดจากปรัชญา (philosophy) ที่ผู้ก่อตั้งยึดถืออีกด้วย อาทิ ปรัชญาแห่งความพอเพียง ปรัชญาแห่งการแบ่งปัน และปรัชญาแห่งการให้ ดังนั้น ปรัชญาจึงเป็นเสมือนหัวใจของการทำกิจการเพื่อสังคม เพราะไม่ว่าสถานการณ์ภายนอกหรือภายในจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สิ่งที่จะไม่เปลี่ยนไปก็คือการยึดมั่นในปรัชญาดังกล่าว ขณะที่วิสัยทัศน์แม้ว่าจะสอดคล้องไปกับปรัชญา แต่หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปก็อาจมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ แต่จะยังคงอยู่ภายใต้ปรัชญาเดิมหลังจากกำหนดปรัชญาและวิสัยทัศน์เรียบร้อยแล้ว ผู้ประกอบการสังคมจะกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร
ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่มีการท่องเที่ยว
หรือแม้แต่ยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค

ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ เป็นสิ่งที่กำหนด
เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objective) ของ
องค์กร โดยกิจการเพื่อสังคมอาจมีหลายเป้าหมายซึ่ง
อาจมีการแบ่งเป็นเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง โดย
การกำหนดเป้าหมาย คือ การระบุถึงปลายทางในภาพรวม
ที่องค์กรต้องการจะไป ขณะที่วัตถุประสงค์จะถูกกำหนด
ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แต่จะมีความเป็นรูปธรรม
มากกว่า โดยจะระบุชัดเจนว่าจะใช้เวลาเท่าไรและจะวัด
ความสำเร็จในเชิงประจักษ์ได้อย่างไร การวิจัยยังพบว่า
กิจการเพื่อสังคมมักกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้อง
กับการเติบโตของกิจการ โดยมักจำแนกเป็นวัตถุประสงค์
ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

หลังจากนั้นผู้ประกอบการสังคมก็จะทำการกำหนด
กลุ่มเป้าหมาย (target groups) ซึ่งสามารถจำแนกเป็น
2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มเป้าหมายหลัก (primary target
groups) และกลุ่มเป้าหมายรอง (secondary target
groups) โดยกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ กลุ่มเป้าหมาย
ที่กิจการเพื่อสังคมต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
ซึ่งกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมักถูกระบุไว้ในพันธกิจหรือ
เป็นกลุ่มที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบรรลุพันธกิจ
ส่วนกลุ่มเป้าหมายรองมักจะเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ถูกระบุ
ไว้ในพันธกิจแต่อาจจะส่งผลกระทบทางอ้อมกับ
กลุ่มเป้าหมายหลักหรือการบรรลุพันธกิจ

หลังจากนั้นผู้ประกอบการสังคมจะทำการกำหนด
แก่นความคิด (big ideas) และสาร (messages) โดย
แก่นความคิด คือ ประเด็นหลักที่ผู้ประกอบการสังคม
จะทำการสื่อสารไปสู่ผู้รับสาร ซึ่งแก่นความคิดนี้จะ
เชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นปัญหาที่กิจการเพื่อสังคม
ต้องการแก้ไข เช่น ศูนย์กสิกรรมธรรมชาติมาบเอื้อง มี
แก่นความคิด คือ “ความพอเพียง” อาชา อามา มีแก่น
ความคิดว่า “ความเป็นไปได้ในการที่คนๆ หนึ่งสามารถ
เป็นไปได้มากกว่าการประกอบอาชีพที่ดูแลตัวเอง แต่
สามารถเป็นคนที่ประกอบอาชีพอย่างสุจริต และยังสร้าง
ผลกระทบที่ดีให้กับสังคม” ขณะที่แจสเบอร์รี่ซึ่งมีพันธกิจ
ทั้งการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและผู้บริโภคชาว
จึงมีแก่นความคิดว่า “Transforming farmer’s lives,
one grain at a time” และ “No. 1 Healthiest

Rice” ส่วนโลเคิล อไลค์ ก็มีแก่นความคิดในการสื่อสาร
ที่สะท้อนมาจากชื่อของบริษัทที่ว่า “Local Alike” ซึ่ง
มาจาก “Meaningful experience for traveler and
local alike.” จากแก่นความคิดข้างต้น กิจการเพื่อ
สังคมแต่ละแห่งได้แปลงแก่นความคิดดังกล่าวเป็นสาร
ผ่าน 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1. สารและกลยุทธ์ที่จะ
สื่อถึงแก่นความคิด (big idea message and strategy)
2. การแสดงเป็นภาพหรือทำให้จับต้องได้ (visual/
tangible representation) และ 3. สโลแกนหรือ
คำสำคัญที่สร้างความจดจำ (slogan or tagline)

ในขั้นต่อมาผู้ประกอบการสังคมจะทำการเลือก
กลยุทธ์การสื่อสาร (communication strategies) และ
กลวิธีการสื่อสาร (communication tactics) ที่
เหมาะสมที่จะสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม
การวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการสังคมใช้กลยุทธ์การสื่อสาร
หรือกลยุทธ์ในการนำส่งสาร (message delivery
strategies) ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย 7 แนวทางด้วยกัน ได้แก่
1. สื่อระหว่างบุคคล (interpersonal media) 2. การ
สร้างพันธมิตร (build alliances) 3. กิจกรรมพิเศษ
(special events) 4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม
(interactive / social media) 5. สื่อที่ควบคุมไม่ได้
(uncontrolled media) 6. การให้การสนับสนุน
(sponsorship) และ 7. สื่อที่ควบคุมได้ (controlled
media) ผลการศึกษาสะท้อนว่าแนวทางที่ใช้แล้ว
สามารถส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัย
ภายนอกและปัจจัยภายในได้มากกว่าแนวทางอื่นก็คือ
สื่อระหว่างบุคคล การสร้างพันธมิตร กิจกรรมพิเศษ
และสื่อที่ควบคุมไม่ได้ หรือกล่าวได้ว่าผู้ประกอบการ
สังคมควรให้ความสำคัญกับแนวทางทั้ง 4 ประเภทนี้
ในการทำการสื่อสารเชิงกลยุทธ์งานวิจัยพบว่า กลยุทธ์
การสื่อสารทั้ง 7 แนวทางนี้มีทั้งกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงการ
สื่อสารในลักษณะที่ยืนยันทันที (advocacy) เช่น
การใช้สื่อที่ควบคุมได้ การให้การสนับสนุน ขณะที่
บางแนวทางก็สะท้อนถึงการสื่อสารในลักษณะที่เป็นการ
โอนอ่อนผ่อนตาม (accommodation) มากกว่า เช่น สื่อ
ระหว่างบุคคล กิจกรรมพิเศษ การสร้างพันธมิตร ขณะที่
บางแนวทางสะท้อนถึงการสื่อสารที่อยู่ระหว่างกลางของ
การยืนยันทันทีและการโอนอ่อนผ่อนตาม เช่น การใช้
สื่อที่ควบคุมไม่ได้ สื่อปฏิสัมพันธ์/สื่อสังคม (ดังแสดงใน
ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 กลยุทธ์และกลวิธีการสื่อสารของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

Communication Strategies : Pang, Jin & Cameron (2010)	Pure Advocacy ← → Pure Accommodation						
กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategies)	1.สื่อที่ควบคุมได้ (Controlled media)	2.การให้การสนับสนุน (Sponsorship)	3.สื่อที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled media)	4.สื่อปฏิสัมพันธ์ (Interactive / social media)	5.การสร้างพันธมิตร (Build Alliances)	6.กิจกรรมพิเศษ (Special events)	7.สื่อระหว่างบุคคล (Interpersonal media)
กลวิธีการสื่อสาร (Communication Tactics)	1.เอกสารที่เป็นทางการ เช่น จดหมาย บันทึกรายงาน 2.สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ 3.สื่อเฉพาะกิจ เช่น คู่มือ ภาพถ่าย กราฟิก แผ่นป้ายผ้าพันคอ 4.ตราสินค้า 5.ผลิตภัณฑ์ 6.สถาปัตยกรรมและการตกแต่ง 7.เว็บไซต์ 8.แพลตฟอร์มต่างๆ	1.การระดมทุน 2.ให้ความช่วยเหลือ 3.การให้ทุน	1.สื่อมวลชนไทยและต่างประเทศ 2.สื่อขององค์กรในและต่างประเทศ 3.ผู้ทรงอิทธิพลทางการสื่อสารออนไลน์ (online influencer) 4.เนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้สื่อ (User Generated Content)	1.เฟซบุ๊ก 2.ยูทูบ 3.ไลน์ 4.อินสตาแกรม 5.ทวิตเตอร์	1.การจัดตั้งชมรม/มูลนิธิ/ภาคีเครือข่าย 2.การทำงานร่วมกัน 3.การทำธุรกิจร่วมกัน 4.การขอการสนับสนุน 5.การให้การสนับสนุน	1.การเป็นผู้จัดกิจกรรม 2.การจัดกิจกรรมร่วมกันกับองค์กรอื่น 3.การเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรอื่นจัด	1.การใช้โทรศัพท์ 2.การสื่อสารแบบเผชิญหน้า 3.การสอน 4.การประชุม 5.การเยี่ยมเยียน 6.การพบปะพูดคุย 7.การปรึกษาหารือ 8.การนำเสนอโครงการ 9.การสัมภาษณ์ 10.การแจกตัวอย่างสินค้า 11.การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง 12.การรับฟังความคิดเห็น 13.การสื่อสารข้อเสนอแนะ 14.การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน 15. อีเมล 16.VDO Call 17.การสื่อสารผ่านผู้นำความคิด

การวิจัยยังพบว่า กลวิธีการสื่อสารซึ่งเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ผู้ประกอบการสังคมใช้ในการสื่อสารมีความหลากหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์สื่อสารทั้ง 7 แนวทาง ดังนี้ 1. สื่อที่ควบคุมได้ มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ เอกสารที่เป็นทางการ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเฉพาะกิจ ตราสินค้า ผลิตภัณฑ์ สถาปัตยกรรมและการตกแต่ง แพลตฟอร์มต่างๆ เป็นต้น 2. การให้การสนับสนุน มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ การระดมทุน การให้ความช่วยเหลือ การให้ทุน เป็นต้น 3. สื่อที่ควบคุมไม่ได้ มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ สื่อมวลชนทั้งไทยและต่างประเทศ สื่อขององค์กรทั้งไทยและต่างประเทศ ผู้ทรงอิทธิพลทางการสื่อสารออนไลน์ เนื้อหาที่สร้างโดยผู้ใช้สื่อ เป็นต้น 4. สื่อปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสังคม มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ เฟซบุ๊ก ยูทูบ ไลน์ อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ เป็นต้น 5. การสร้างพันธมิตร มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ การจัดตั้งชมรม/มูลนิธิ/ภาคีเครือข่าย การทำงานร่วมกัน การทำธุรกิจร่วมกัน การขอการสนับสนุน การให้การสนับสนุน เป็นต้น 6. กิจกรรมพิเศษ มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ การเป็นผู้จัดกิจกรรม การจัดกิจกรรมร่วมกัน การเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรอื่นจัด เป็นต้น และ 7. สื่อระหว่างบุคคล มีกลวิธีการสื่อสาร ได้แก่ การใช้โทรศัพท์ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การสอน การประชุม การเยี่ยมเยียน การพบปะพูดคุย การปรึกษาหารือ การนำเสนอ

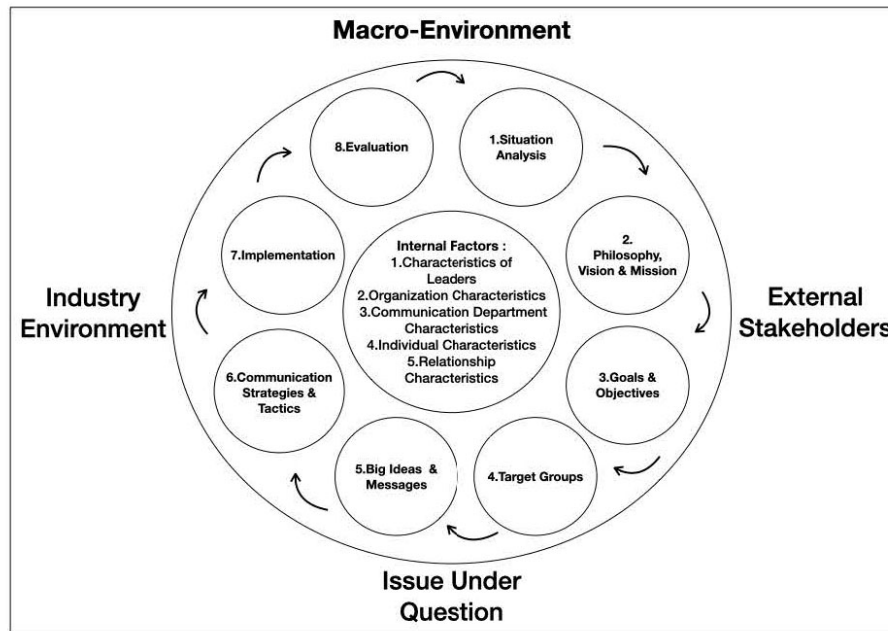
โครงการ การสัมภาษณ์ การแจกตัวอย่างสินค้า การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง การรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารข้อเสนอแนะ การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน อีเมล วิดีโอคอล การสื่อสารผ่านผู้นำความคิด เป็นต้น

ขั้นตอนมาก็คือขั้นตอนการดำเนินการ (implementation) โดยกิจการเพื่อสังคมจะมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และแนวทางการติดตามการดำเนินงานอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันก็ยิ่งเปิดกว้างให้มีการปรับแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผล โดยกิจการเพื่อสังคมจะมีการประเมินผล (evaluation) การดำเนินการใน 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การประเมินผลปัจจัยนำเข้า (input) คือ การประเมินข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมได้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ 2. การประเมินผลปัจจัยนำออก (output) คือ 1. การประเมินจำนวนและชนิดของสารที่เข้าถึงผู้รับสาร 3. การประเมินผลจากการนำไปพิจารณา (outtake) คือ การประเมินว่ากลุ่มเป้าหมายมีการรับรู้ ความเข้าใจ หรือความจดจำที่มีต่อสารมากน้อยแค่ไหน และ 4. การประเมินผลจากการแสดงออก (outcome) คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของผู้รับสาร ซึ่งหลังจากประเมินแล้วผู้ประกอบการสังคมจะนำผลที่ได้ไปใช้ใน

การกำหนดแนวทางในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ โดยจะนำไปใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและการสื่อสารให้

เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่อธิบายข้างต้นสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

การอภิปรายผล

งานวิจัยชิ้นนี้มี 2 วัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกัน คือ เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษาสามารถตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ โดยสามารถสร้างเป็นภาพอธิบายการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้ดังภาพข้างต้น โดยผลการวิจัยในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกในภาพรวมมีความสอดคล้องไปกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ในการจัดการความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์ Pang et al. (2010) แต่พบว่า มีส่วนที่แตกต่างกันตรงที่ผลการวิจัยสะท้อนว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคภายนอก (threats) และอุปสรรคภายใน (internal threats) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยจะฝังอยู่ในปัจจัยอื่นๆ ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมจึงมีเพียง 9 ปัจจัย แบ่งเป็นปัจจัยภายนอก 4 ปัจจัย และปัจจัยภายใน 5 ปัจจัย ขณะที่งานของ Pang et al. (2010) ระบุว่า มีปัจจัยภายนอก

5 ปัจจัย และปัจจัยภายใน 6 ปัจจัย ปัจจัยสำคัญทั้งภายนอกและภายในที่ค้นพบจะทำให้ผู้ประกอบการสังคมใช้ในการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมาเอกสารวิชาการมักนำเสนอขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกปัจจัยภายในที่มาจากงานวิจัยหรือตำราคนละแหล่งกัน แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ได้เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และขั้นตอนในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จากการศึกษาในกรณีศึกษาเดียวกัน

ผลการวิจัยในส่วนของขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของ Mahoney (2013) และ Wilson et al. (2019) แล้วพบว่า สามารถต่อยอดและเติมเต็มองค์ความรู้ในปัจจุบันให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยผลการศึกษามีความแตกต่างในส่วนของการจัดลำดับขั้นตอนและมีบางขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นมา ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ โดยความเหมือนและความต่างดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนโดยการเปรียบเทียบในตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบองค์ประกอบและขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

Element of strategic communication plan (Mahoney, 2013)	8 Step strategic communications matrix (Wilson et al., 2019)	Strategic communication of social enterprise in Thailand
	1. ภูมิหลัง (background)	ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์
1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)	2. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) 3. ปัญหาหลัก/โอกาส (core problem/ opportunity)	1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis)
		2. ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (philosophy, vision, and mission)
2. เป้าหมาย (goals)	4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goal and objective)	3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goal and objective)
3. วัตถุประสงค์ (objectives)		
	5. ความคิดหลัก (big idea)	4. กลุ่มเป้าหมาย (target groups)
4. สาร (messages)	กลุ่มเป้าหมายหลัก (key publics) สาร (messages) กลยุทธ์ (strategies) และกลวิธี (tactics)	5. แก่นความคิดและสาร (big idea and messages)
5. กลุ่มเป้าหมาย (target publics)		
6. กลยุทธ์การสื่อสาร (communication strategies)		6. กลยุทธ์และกลวิธีสื่อสาร (strategies and tactics)
7. กลวิธีสื่อสาร (tactics)		
8. การดำเนินการ (implementation)	6. ปฏิทินการทำงานและงบประมาณ (calendar and budget)	7. การดำเนินการ (implementation)
	7. การดำเนินการ (implementation)	
9. การประเมินผล (evaluation)	8. เกณฑ์การประเมินผลและเครื่องมือ (evaluation criteria and tools)	8. การประเมินผล (evaluation)

การวิจัยครั้งนี้แม้จะสามารถค้นพบปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และขั้นตอนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคมได้ แต่ก็ยังคงถือว่าเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการสร้างองค์ความรู้ทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่อยู่บนฐานของทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากงานวิจัยขั้นนี้เก็บข้อมูล

จากกิจการเพื่อสังคมประเภทหนึ่งจากหลายประเภทและเป็นข้อมูลจาก 4 กรณีศึกษาเท่านั้น ผลการศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่ควรถูกนำไปทดสอบโดยการศึกษานี้ในบริบทที่แตกต่างออกไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ผู้ประกอบการสังคมสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด คือผู้มีส่วนเสียภายนอก ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรแสวงหาและสร้างพันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกโดยเฉพาะกลุ่มที่มีความเชื่อหรือค่านิยมในแนวทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่โอกาสประสบผลสำเร็จทั้งด้านการสื่อสารและการดำเนินกิจการ

2. ปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการดำเนินการและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือลักษณะของผู้นำองค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการสังคมจึงควรให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำองค์กร เช่น ความจริงใจและจริงจังในการทำกิจการเพื่อสังคม เพราะเป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในอื่นๆ และมีผลสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การสื่อสารและการดำเนินงานบรรลุผล

3. การทำกิจการเพื่อสังคมมีความท้าทายมากกว่ากิจการทั่วไปตรงที่จะต้องพัฒนาสังคมขณะเดียวกันก็ต้องสร้างผลกำไรให้องค์กรอยู่ได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการสังคมจะต้องมีความชัดเจนว่าตนเองกำลังดำเนินการภายใต้หลักปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจใด ความเชื่อมั่นและความเข้าใจในปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจอย่างลึกซึ้งมีส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานและการสื่อสารของกิจการเพื่อสังคมมีความชัดเจน และทำให้ผู้ประกอบการทางสังคมผ่านอุปสรรคที่ยากลำบากกว่าการประกอบกิจการทั่วไปได้ในที่สุด

4. กิจการเพื่อสังคมที่ตื่นอกจากจะดำเนินการภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังควรแบ่งเป้าหมายออกเป็นระยะต่างๆ อย่างน้อย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถประเมินถึงพัฒนาการของกิจการได้ การแบ่งเช่นนี้จะทำให้ผู้ประกอบการสังคมก็จะมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นหรือระยะกลางที่ตั้งไว้ได้ และสามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายระยะยาวที่ตั้งไว้ได้

5. กิจการเพื่อสังคมควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก และกลุ่มเป้าหมายรอง เพราะทั้งสองกลุ่มมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมแตกต่างกัน โดยกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ

กลุ่มที่กิจการเพื่อสังคมต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น การสื่อสารต่างๆ จึงควรมุ่งเป้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับคนกลุ่มนี้เป็นสำคัญ ขณะที่กลุ่มเป้าหมายรองมักเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางอ้อมหรือกลุ่มที่ช่วยให้การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหลักบรรลุผล ผู้ประกอบการสังคมที่ชาญฉลาดจะไม่มุ่งสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหลักเท่านั้น แต่จะอาศัยกลุ่มเป้าหมายรองช่วยในการสื่อสารและการดำเนินการด้วย

6. ผู้ประกอบการสังคมควรกำหนดแก่นความคิดที่จะสื่อสารที่ชัดเจนและมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับปัญหาที่กิจการเพื่อสังคมต้องการแก้ไข หลังจากนั้นจึงนำแก่นความคิดดังกล่าวมาทำให้เป็นรูปธรรม โดยการสร้างเป็นสารที่มีความชัดเจน แสดงเป็นภาพหรือทำให้จับต้องได้ เช่น การสร้างตัวอย่างความสำเร็จ ตลอดจนคิดสโลแกนหรือคำสำคัญทำให้ผู้รับสารเกิดความจดจำได้

7. การวิจัยครั้งนี้พบว่า กิจการเพื่อสังคมมีกลยุทธ์การสื่อสารทั้งหมด 7 แนวทาง ขณะเดียวกันภายในกลยุทธ์การสื่อสารแต่ละแนวทางก็มีกลวิธีการสื่อสารที่แตกต่างหลากหลาย แต่มีเพียงบางกลยุทธ์/กลวิธีเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมอย่างชัดเจน เช่น อาสา อามา ใช้กิจกรรมพิเศษ คือ การส่งเมล็ดกาแฟเข้าประกวดเพื่อให้ได้รับการยอมรับระดับโลก หลังจากนั้นสื่อมวลชนและผู้บริโภคต่างสนใจและให้การยอมรับ ดังนั้น ผู้ประกอบการสังคมไม่จำเป็นต้องใช้ทุกกลยุทธ์/กลวิธีในการสื่อสาร แต่ควรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์/กลวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนที่สุด

8. การวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้กิจการเพื่อสังคมรับรู้การเติบโตและการบรรลุเป้าหมายก็คือการมีแผนการดำเนินการและการประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมควรมีการวัดผลการดำเนินการและผลการสื่อสารทุกๆ ช่วงเวลา ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถปรับทิศทางการดำเนินงานและการสื่อสารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในได้อย่างเหมาะสม และสามารถไปสู่เป้าหมายระยะยาวได้ในที่สุด

บรรณานุกรม

- Achawanuntakul, S., Yamla-or, P., Sasunthon, T., Tanangsanakul, K., Ingsit, R., Panyakapol, C., Hiransalee, S., Wisartsakul, W., Kavakhiri, P., Wisutthakorn, R., Chamnongsri, N., Singdong, N., Wasusri, T., Chaiwat, P., Reankhaemanyom, K., Boonmarkong, W., Udomkit, N., Ngamphimon, J., & Chaprasertkul, B. (2017). *Pramænphon lap thāng sangkhom samrap kitchākān phūā sangkhom læ čhattham koṛanī suksā namroṅg* [Assess social outcomes for social enterprises and conducting pilot case studies]. Bangkok: Pasala Co. Ltd.
- Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In Fayollee, A., & Matlgy, H. (Eds.), *Handbook of Research in Social Entrepreneurship* (pp. 29–56). Chelelham: Edward Elgar Publishing.
- Department for Digital, Culture, Media and Sport, & Department of Business, Energy and Industrial Strategy. (2017). Social enterprise: Market trends 2017. Retrieved April 26, 2022, from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf
- Hervieux, C., & Turcotte, M. F. B. (2010). Social entrepreneurs' actions in networks. In A. Fayolle & H. Matlay (Eds.), *Handbook of Research in Social Entrepreneurship* (pp.182–204). MA: Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Ip, C. Y., Liang, C., & Feng, J. Y. (2018). Determinants of public attitude towards a social enterprise crisis in the digital era; Lessons learnt from THINX. *Public Relations Review*, 44, 784-798.
- Jarungthamchot, S., & Chaisrom, R. (2018). *Patchai hæng khwāmsamret nai kānsāng brænkitkān phūā sangkhom klum ‘āhān ‘ōkænik* [Key success factors in brand building for the organic food social enterprises]. In The 2nd UTCC Academic Day National Academic Conference and Presentation. Bangkok: University of the Thai Chamber of Commerce.
- Kumsubha, P. (2020). *Konlawithī kānsūsān khōng kitchākān phūā sangkhom kafæ ‘ākha ‘ā mā kap kān khaphklūān thurakit læ kānphatthana khunnaphāp chīvit kasettrakān chāo ‘ākha* [Communication strategies of Akha Ama coffee social enterprises for mobilizing business and developing life quality of Akha farmers] (Doctoral dissertation, Dhurakij Pundit University).
- Ladavalaya Na Ayuthya, S. (2015). *Konlayut kānsūsān ‘attalak thōngthin thī patha kap krasæ lokāphiwat phān phūnthī khōng kafæ* [Communication strategy: The facing of local identities and globalization in coffee sphere] (Master's thesis, Thammasat University).
- Mahoney, J. (2013). *Strategic communication: Principles and practice*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Napathorn, C. (2018). Kānbōrīhān sapphayākōn manut khōng kitchakān phūa sangkhom nai prathēt Thai: kōranī suksā khōng kafāe dōi chāng lāe khroṅkān phatthana dōi tung [Human resource management in social enterprises in Thailand: The cases of Doi chaang coffee and the Doi Tung development project]. *Chulalongkorn Business Review*, 40(2), 26-56.
- Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2010). Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue. In W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (Eds.), *Handbook of Crisis Communication*. England: Wiley-Blackwell Publication.
- Rojanawong, W., & Kongmalai, O. (2018). Kānphatthana nāothāng sanapsanun kādamnoen kitchakān phūa sangkhom nai prathēt Thai [Supporting methods for social enterprise in Thailand]. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 14(1), 2-17.
- Samanakupt, T., & Bootchuy, P. (2019). Kānsūsān phān sū dichithan khōng wisāhakit chumchon [Digital media communication of community enterprise]. *ECT Journal (Education and Communication Technology)*, 16(20), 11-22.
- Sangnin, K., & Pooripakdee, S. (2018). Kānsuksā nāothāng kānbōrīhān chatkān phūa khwāmyangyūn dūai lak pratyā khōng setthaki phōphāng khōng wisāhakit phūa sangkhom kōranī suksā sām phrān modēn dōi munnithi sangkhom suk chāi [Studying the approach of sustainable management with sufficiency economy philosophy of social enterprise: Case study of the Sampran model through Bliss Foundation]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 168-182.
- Schmeltz, L. (2020). Heartcore business? A study of how social enterprises, as organizations crossing traditional sectorial borders, communicate their corporate identity. *Globe: A Journal of Language, Culture and Communication*, 9, 15-18.
- Siripatsophon, S. (2015). Kānsuksā krōp nāōkhith phūa kānphatthana wisāhakit phūa sangkhom nai prathēt Thai i [A conceptual study of social enterprise development in Thailand]. *Journal of the Association of Researchers*, 20(2), 30-47.
- Teeraswasdi, P. (2019). Rūpbāep kānchatkān kānsūsān phūa sāng khwāmyangyūn khōng kitchakān phūa sangkhom Thai [Communication management model for creating sustainable of Thai's social enterprise]. *The Journal of Social Communication Innovation*, 7(2), 46-58.

Teller D., & Goddard, T. (2006). Creating space for CSR in Melbourne. Springer Books, In Jan Jonker & Marco de Witte (Eds), *Management Models for Corporate Social Responsibility* (chapter 13, pp. 106-114). New York: Springer Publications.

Thai Social Enterprise Office. (2010). *Phæn mǣbot sā̄ngsǣm kit̄chakā̄n phū̄a sangkhom Phā̄Sā̄ sō̄ngphanhārā̄jhasipsām-sō̄ngphanhārā̄jhasip̄chet* [Master plan for social enterprise promotion 2010-2014]. Bangkok: Thai Social Enterprise Office.

Wilson, L. J., Ogden, J. D., & Wilson, C. (2019). *Strategic communication planning for PR, social media and marketing* (7th ed.). Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing Company.

Yimwilai, E., & Lorsuwanrat, T. (2016). *Kārābūn nā̄ kā̄nki chākā̄n phū̄a sangkhom lǣ lak pratyā̄ setthakit phō̄phā̄ng kō̄rā̄nī suksā̄ kit̄chakā̄n phū̄a sangkhom nai prathēt Thai* [The integration of social enterprise and sufficiency economy: Case of social enterprise in Thailand]. *Sripatum Review of Humanities and Social Sciences*, 16(2), 36-49.