

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ฯ และวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก บุคคลที่มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ ในระดับองค์กรและระดับหน้าที่จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (และเป็นหัวหน้าคณะทำงานทั้ง 4 ด้าน) และผู้ประสานงานองค์กร โดยมีผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การให้ความหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ส่วนที่ 2 วิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ส่วนที่ 1 การให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

จากการศึกษาการให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมในมุมมองของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด พบว่า สังคมในมุมมองของบริษัท ฯ คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และบริษัท ฯ มองว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งด้านผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ และการดูแลกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมไปกับสังคมได้อย่างเรียบร้อย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ความหมาย	กรรมการผู้จัดการ P1 L2-24	ผมจะเข้าใจแบบหนึ่ง คนทั่วไปที่เป็นเจ้าของธุรกิจอื่น ๆ อาจเข้าใจอีกแบบหนึ่ง ถ้าเรารู้ทีไรก็จะนึกถึงเรื่องทำบุญ เรื่องปลูกป่า เรื่องลดมลพิษ ผมมองว่าเป็นเรื่องไกลเกินตัวเพราะเราเป็นบริษัทเล็กมีคนเพียง 40-50 คน ถ้าพูดกันจริง ๆ ซีเอสอาร์เป็นความรับผิดชอบต่อ เมื่อเราเป็นองค์กร เรากระทบต่อผู้ดูแลล้อม องค์กร เรามีคนดูแลล้อมและมีความสำคัญต่อเรา ฉะนั้น ในความคิดเห็นของผม เราไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวเพราะเรามี

ตารางที่ 2 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ความหมาย	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ)	<p>1) ลูกค้าที่เราต้องดูแล ความซื่อสัตย์ ความมั่นคงต่อลูกค้า ผมว่าก็คือ ซีเอสอาร์อย่างหนึ่ง 2) พนักงาน โรงงานไม่ได้มีแต่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามีกำไร เขามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อ แม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่ 3) ผู้ถือหุ้น คนที่นำเงินมาลงทุนกับเรา ธุรกิจมีความเสี่ยงไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้นมีเพียงแค่กระดาษแผ่นเดียวสำหรับคนที่นำเงินมาลงทุน เหล่านี้คือ 3 คนหลัก ๆ ที่ต้องสมดุลกัน ส่วนซีเอสอาร์มองไกลกว่านั้นคือ 4) คู่ค้า (Supplier) เพราะเราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น ๆ เราก็ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราก็พระเจ้า ก็เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนาเมื่อเค้ามาขายให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร 5) สิ่งแวดล้อม เราอยู่ตรงนี้ เราทำภาระให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือดีขึ้นหรือไม่ แต่ไม่ทำให้มันแย่มากแล้ว แต่การทำให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร 6) ชุมชนและสังคม มุมมองด้านคน เราตั้งโรงงานส่งเสียงดัง ส่งกลิ่นเหม็น คนก็ต้องย้ายออกไป หากเราไม่คำนึงถึงเค้า เราก็คิดแค่ว่าไป ฉะนั้นซีเอสอาร์ก็คือ กิจกรรมที่จะดูแลบุคคลทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวไป ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทที่ได้ให้ความสำคัญ</p>
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P1 L2 P1 10-11		<p>การทำให้องค์การเดินร่วมกับสังคม ...ทำให้ธุรกิจเดินไปได้ สังคมเดินไปได้ ชุมชน ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ผู้ขายของให้เรา พนักงาน และลูกค้า ให้มันเดินไปได้เรียบร้อย</p>
ผู้ประสานงานองค์กร P1 L2-4		<p>คิดว่าเกี่ยวกับบริษัทภิบาล การเป็นบริษัทที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งใกล้และไกล ซึ่งคือ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรทั้งที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับองค์กรและสังคมส่วนใหญ่</p>

จากคำบรรยายดังกล่าว ยังพบว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บริษัท ฯ ให้ความสำคัญมีทั้งหมด 6 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า, พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, คู่ค้า (Supplier), สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทางบริษัท ฯ ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ลูกค้า รองลงมาคือ พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, คู่ค้า (Supplier), สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 วิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

2.1 การค้นหาจุดร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด กับสังคมทั้งใน 2 ลักษณะ คือ การเชื่อมโยงภายในองค์กรสู่ภายนอก และการเชื่อมโยงภายนอกองค์กรสู่ภายใน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสังคมเป็นลักษณะที่ต้องพึ่งพากันและกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **ลูกค้า** เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหาร ลูกค้าของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านลูกค้า

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยงลูกค้า	กรรมการผู้จัดการ P2 L27-29	เราต้องซื่อสัตย์ ไม่ใช่ว่าเสนออย่าง แต่ขายอีกอย่าง ต้องเอาใจเจ้ามาใส่ใจเรา เวลาเราชอบอย่างไรเราก็ต้องทำอย่างนั้นกับลูกค้า เราต้องส่งมอบคุณภาพและบริการ
	P2 L31-32	...เราต้องตรงไปตรงมา เมื่อใดเราไม่ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เราก็ผิดต่อธุรกิจของเราเมื่อนั้น
	P4 L106-109	... เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าจึงติดใจให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก็อำนาจก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศอื่น เราก่อนข้างนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า
	P5 L121-125	...เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า เค้าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อใหญ่ แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดเน่าไปด้วย ลูกค้าต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาด มันใช้เวลา ยาก เราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า

ตารางที่ 3 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยงลูกค้า	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P6 L167-169	... ลูกค้าจะซื้อของจากเราก็คืออยากให้เราคือใคร เราซื้อของมาจากใคร เราดูแลพนักงานดีหรือไม่ เราทิ้งสิ่งปฏิญญาในแม่น้ำลำคลองหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ลูกค้าเริ่มถาม ทำให้หลายคนเห็นประโยชน์ของซีเอสอาร์มากขึ้น
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L12-13	เราต้องมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพทั้งกลิ่นและรสชาติที่ดี ผลิตอาหารให้มีความปลอดภัยสูง

2) พนักงาน ทางบริษัท ฯ คำนึงถึงความสำคัญของพนักงาน เชื่อมโยงว่าการดูแลพนักงานอย่างนี้จะส่งผลให้คุณภาพของสินค้าดีด้วย ดังนั้น บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญด้านความปลอดภัยในการทำงาน ผลตอบแทน สวัสดิภาพในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ตารางที่ 4 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านพนักงาน

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยงพนักงาน	กรรมการผู้จัดการ P1 L8-12	โรงงานไม่ได้มีแต่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามีกำไร ถ้ามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อ แม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่
	P2 L35-39	...เมื่อทุกอย่างมันมีกำลังมาก เครื่องจักรขนาดใหญ่มีความแรงแม้หน้าตาจะดูเป็นมิตรแต่มีพลังเหลือร้าย ฉะนั้นเรามีความปลอดภัยให้กับเค้าหรือไม่ ... เรื่องความปลอดภัยของพนักงานมีความสำคัญ สวัสดิภาพในการทำงานก็สำคัญ
	P2 L47-49	... เราต้องคำนึงถึงเค้า ไม่ใช่เราเป็นเจ้าของกิจการจะทำอะไรก็ได้ มองว่าถ้าเราเอือมเพื่อเป็นหลัก คนจะทุ่มเททำงานกลับมา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L13-15 P2 L29-30 P2 L36-38	พนักงานเค้ามาอยู่กับเราเค้ามีรายได้น้อยกว่า เมื่อเทียบกับผู้ถือหุ้น หรือลูกค้า หรือผู้ขายของให้เรา เค้ามีความเป็นอยู่ที่ลำบากกว่า เราอยากให้เค้ามีชีวิตที่ดีขึ้น ...มันจะส่งกลับมาที่ผลิตภัณฑ์ พอสิ่งที่เราทำมันดีมีคุณภาพลูกค้าก็จะมาเอง ผมจึงให้ลูกน้องผมก่อน ... เราสำรวจหมดทั้งโรงงานที่อะไรไม่ปลอดภัย เราก็ควบคุมให้หมด เราหวังว่าเมื่อพนักงานเค้ามาทำงานกับเราสิบปีผ่านไป เค้ามีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเค้าก็ไม่เสื่อมสุขภาพ

3) **สิ่งแวดล้อม** ทางบริษัท ฯ มองว่า โรงงานเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากกว่าบ้านเรือน การกระทำของโรงงานจะสร้างผลกระทบได้มากกว่าบ้านเรือนทั่วไป บริษัท ฯ จึงตระหนักถึงการ รักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานที่สุด และให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และลดการสร้างผลกระทบหรือลดการสร้างภาระให้แก่สิ่งแวดล้อมรอบข้าง

ตารางที่ 5 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านสิ่งแวดล้อม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยง สิ่งแวดล้อม	กรรมการผู้จัดการ P1 L18-21 P3 L64-68	เราอยู่ตรงนี้ เราทำภาระให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือคืบขึ้นหรือไม่ แค่ไม่ทำให้มันแยก็ลำบากแล้ว แต่การทำให้คืบขึ้นนั้นต้องทำอะไร ... เราเชื่อว่าเราต้องรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานต่อไปที่สุด เมื่อเราเป็นโรงงานอุตสาหกรรม เรามี ขยะจำนวนมาก กุ้งพลาสติกที่เราทิ้งเป็นพัน ๆ ใบ เราเป็น Power User ถ้าเรามีวิธีประหยัด ก็สามารถประหยัดได้มากกว่าหลาย ร้อยบ้านจะประหยัดได้ เราจึงมีผลมากกว่า

4) **ผู้ถือหุ้น** ผู้บริหารของบริษัท ฯ คำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อ เงินทุนของผู้ถือหุ้น จึงให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินอย่าง ระมัดระวังและคุ้มค่าเพื่อรักษาเงินทุน สร้างผลกำไรที่มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านผู้ถือหุ้น

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยง ผู้ถือหุ้น	กรรมการผู้จัดการ P1 L12-13 P2 L49-55	คนที่นำเงินมาลงทุนกับเรา ธุรกิจมีความเสี่ยง ในวันที่ไม่รู้ว่า จะเกิดอะไรขึ้น มีเพียงแค่กระดาษแผ่นเดียวสำหรับคนที่นำเงินมา ลงทุน ...เรามองเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินต้อง ระวังระมัดระวัง ... เรื่องนี้ต้องดูแลให้ดี เราโปร่งใสเคารพต่อเงิน ลงทุนหรือไม่ โครงการต่าง ๆ มีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อ องค์การในอนาคต หรือมีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อคนไม่ก็คน เราต้องทำให้สอดคล้อง ถ้าไรไม่ได้แปลว่าต้องให้ได้มากที่สุด แต่ต้องมีความเหมาะสมและต่อเนื่อง สรุปคือ ต้องโปร่งใสและ ใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า

ตารางที่ 6 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านผู้ถือหุ้น (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยงผู้ถือหุ้น	ผู้ประสานงานองค์กร P3 L62-65	เราหวังแต่กำไร โดยที่ไม่เอื้อเพื่อคนอื่นเลย อันนี้เราก็ทำได้ แต่จะเกิดคำถามว่า เราไม่มองด้านอื่นเลยหรือ ผู้ถือหุ้นไม่ได้เน้นแต่กำไรเพียงอย่างเดียว เขาก็เน้นด้านนี้ด้วย มันต้องมีและมีในระดับที่พอเพียง ในระดับที่น่าพอใจ

5) คู่ค้า (Supplier) ทางบริษัท ฯ คำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบริษัท ฯ กับคู่ค้า การพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีตามความต้องการของลูกค้า สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่คู่ค้า ในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านคู่ค้า

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยงคู่ค้า	กรรมการผู้จัดการ P1 L15-18 P2 L55-64	เราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น ๆ เราก็ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าที่เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขายให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร ...เรามองว่าการที่ลูกค้าซื้อของจากเราไม่ยอมเปลี่ยนใจไปจากเราก็เพราะเราทำงานได้ดี ฉะนั้น เราก็อยากให้สิ่งนี้ไปสู่คนที่ขายของให้เราด้วยการที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้านั้น ... ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้า เป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้ มีอะไรก็พูดคุยกัน มีความยืดหยุ่น ช่วยเหลือกัน สรุปคือ พัฒนาเค้า เห็นเค้าเป็นเหมือนพนักงานของเรา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P3 L86-88	เราก็อขายกับคู่ค้า เค้าบอกไม่มีเงิน สถานการณ์มันเปลี่ยนเราก็เอาเงินมัดจำของเราไว้ให้เลย แล้วไปเอาของมาเลย ถ้าเห็นว่าขาดทุนอย่างไรแล้วค่อยมาคุยกัน เค้าก็สบายใจในการทำงานกับเรา
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L16-18	เราก็มีการเรียนรู้ไปกับคู่ค้า มีการสอนเค้าว่าสินค้าที่ดีที่คุณจะมาส่งให้เรา นั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไร เราไม่ได้กดราคาให้ถูกที่สุด มันก็ต้องเป็นไปตามกลไกตลาด เราก็จะไปสอน ไปตรวจงาน ให้คำแนะนำบ้างจะได้เข้าใจตรงกัน

6) ชุมชน / สังคม ทางบริษัท ฯ คำนึงถึงความสำคัญต่อชุมชน / สังคมซึ่งเป็นที่ตั้งของ บริษัทฯ และ โรงงาน โดยให้ความสำคัญในการลดผลกระทบต่อชุมชนที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท ฯ ช่วยเหลือชุมชนด้วยการเน้นจ้างแรงงานจากชุมชนโดยรอบโรงงาน การสร้างความเจริญความภาคภูมิใจให้แก่ชุมชน รวมถึงการบริจาคเงินหรือสิ่งของหากมีโอกาส

ตารางที่ 8 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นความเชื่อมโยงด้านชุมชน / สังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
เชื่อมโยง ชุมชน/สังคม	กรรมการผู้จัดการ P1 L21-22	เราตั้งโรงงานส่งเสียงดัง ส่งกลิ่นเหม็น คนก็ต้องย้ายออกไป หากเราไม่คำนึงถึงเค้า เราก็คิดแค่ว่าไป
	P3 L73-76	...เราควรช่วยส่งเสริมชุมชน สังคม วัด โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับที่เราเจริญขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเรามีกำไรเหลือพอ เราควรแบ่งให้บ้าง เราอยากเป็นโรงงานที่มาตั้งแล้ว คนย้ายเข้ามาอยู่เพราะมีความเจริญ
	P6 L180-183	... ถ้าเราไม่ทำให้เค้าเดือดร้อน เค้าก็ไม่บ่น เมื่อเค้าร้องเรียนมาเราต้องแก้ไข เสียงดังไป กลิ่นมากไป เราก็แก้ไข...ถ้าธุรกิจทำแล้วเราได้ประโยชน์และชุมชนก็ได้ประโยชน์สอดคล้องกันเราจะทำ
	P7 L205-206	...เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ / ดีใจ
	ผู้ประสานงานองค์กร P2 L30-31	ถ้าบริษัทเราพอมีกำไร เราก็ให้ส่วนสวัสดิการให้พนักงานเพิ่มขึ้น และส่วนหนึ่งเราก็มอบให้สังคมรอบข้าง
	P1 L22-25	... เรื่องของเสียงเราไม่ทำงานตอนกลางคืน เพราะหลีกเลี่ยงกลางคืนมันเงียบ แล้วเสียงมันดังถ้าเครื่องจักรเราทำงาน แล้วเราก็จ้างชุมชนคนในท้องถิ่นมาทำงานที่นี่ เพราะเราว่าคนน่าจะได้อยู่กับครอบครัว น่าจะได้ทำงานกับบริษัทที่ดีในชุมชนของเค้า

ส่วนการค้นหาจุดร่วมระหว่างบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัดและสังคม โดยพิจารณาบริบทของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และอิทธิพลของสังคมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ห่วงโซ่คุณค่า	กรรมการผู้จัดการ P1 L15-18	เราซื้อของมาจากคนอื่น ๆ เราก็ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าก็เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขายให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร
	P2 L27-33	... เราต้องซื้อสัตว์ ไม่ใช่ว่าเสนออย่างแต่ขายอีกอย่าง ต้องเอาใจเค้ามาใส่ใจเรา เวลาเราชอบอย่างไรเราก็ต้องทำอย่างนั้นกับลูกค้า เราต้องส่งมอบคุณภาพและบริการ...ผมว่าเราต้องตรงไปตรงมา เมื่อใดเราไม่ซื้อสัตว์ต่อลูกค้า เราก็ผิดต่อธุรกิจของเราเมื่อนั้น กลยุทธ์ของเราก็คือ เมื่อลูกค้าต้องการอย่างไร เราก็ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์
	P2 L35-39	...เครื่องจักรขนาดใหญ่มีความแรง แม้หน้าตาจะดูเป็นมิตรแต่มีพลังเหลือร้าย ฉะนั้น เรามีความปลอดภัยให้กับเค้าหรือไม่ ... เรื่องความปลอดภัยของพนักงานมีความสำคัญ สวัสดิภาพในการทำงานก็สำคัญ
	P2 L49-55	...เรามองเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินต้องระมัดระวัง ... เรื่องนี้ต้องดูแลให้ดี เราโปร่งใสเคารพต่อเงินลงทุนหรือไม่ โครงการต่าง ๆ มีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อองค์กรในอนาคต หรือมีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อคนไม่ถึคน เราต้องทำให้สอดคล้อง ถ้าไรไม่ได้แปลว่าต้องให้ได้มากที่สุด แต่ต้องมีความเหมาะสมและต่อเนื่อง สรุปคือ ต้องโปร่งใสและใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า ... การที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้ามัน... ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้าเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้ มีอะไรก็พูดคุยกัน มีความยืดหยุ่น ช่วยเหลือกัน สรุปคือ พัฒนาเค้า เห็นเค้าเป็นเหมือนพนักงานของเรา

ตารางที่ 9 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ห่วงโซ่คุณค่า	<p>กรรมการผู้จัดการ (ต่อ)</p> <p>P3 L81-82</p> <p>P4 L89-91</p> <p>P5 L121-126</p> <p>P5 L137-142</p>	<p>... สิ่งที่เราทำคือ เราเข้ามารับรอง OHSAS เป็นระบบมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในโรงงาน</p> <p>... เรื่องอริยาบถของพนักงาน หรือกายยศาสตร์ก็สำคัญ การยืน แสงสว่างไม่พอ เสียงดัง แรงสั่นสะเทือน เป็นเรื่องที่เราต้องดูแล</p> <p>... เราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า เจ้าซื้อของเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดนำไปด้วย ลูกค้าต้องเรียกเก็บสินค้าจากตลาด มันใช้เวลา เราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า สิ่งที่เราทำมีผลต่อประชาชน ผู้บริโภค มีผลต่อลูกค้าของเรา เราต้องดูแลพัฒนากันไป ปัญหาเกิดแล้วแก้ไขอย่างไร ป้องกันไม่ให้เกิดได้ใหม่</p> <p>... คณะทำงานทั้ง 4 คณะ เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ กำหนดเป็นนโยบาย ถ่ายทอดให้คนปฏิบัติ ให้เค้าเห็นความสำคัญ... เราก็เริ่มให้นโยบายและแบ่งเป็นทีมไป บางทีเป็นการสร้างคน เค้าอาจมีโอกาเป็นหัวหน้าหน่วยงานบริหารหนึ่งทีม เรียกว่า Cross Function เพราะมีหลายแผนกในทีมหนึ่ง เรากระจายงานออกไป เค้าเองก็มีความท้าทาย ไม่เบื่อ เหมือนเป็นการแต่ก็เป็นงานให้มีสีสันในชีวิตบ้าง</p>
	<p>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ</p> <p>P1 L4-9</p> <p>P2 L13-15</p> <p>P2 L26-27</p>	<p>ตอนที่เรารเริ่มทำธุรกิจ ผู้บริหารคนเก่าเค้าก็ทำเรื่องพวกนี้ คือทำเป็นปกติของเรา การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมาภิบาล คือเราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเราแบบนั้น พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้ตรงเวลา สรรพากรเค้าเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้คู่ค้าหมด เราไม่เบี้ยว เค้าเห็นว่าเราดี เค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้</p> <p>... เค้ามาอยู่กับเราเค้ามีรายได้น้อยกว่า เมื่อเทียบกับผู้ถือหุ้น หรือลูกค้า หรือผู้ขายของ ให้เรา เค้ามีความเป็นอยู่ที่ลำบากกว่า เราอยากให้เค้ามีชีวิตที่ดีขึ้น</p> <p>... เค้าเรียกร้องก็ไม่มีอะไร เพราะทุกอย่างเรามีหลักการ ทุกอย่างเราสามารถสืบย้อนกลับได้ เค้าก็บอกเค้า ดังนั้นก็อยู่กันได้นาน เราไม่ทำอะไรแบบมั่วๆ ไม่มีหลักการ เวลาให้มันต้องมีหลักการ</p>

ตารางที่ 9 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ห่วงโซ่คุณค่า	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ(ต่อ) P2 L36-38	... สิ่งหนึ่งที่เรานำให้กับพนักงาน เราสำรวจหมดทั้งโรงงานที่อะไรไม่ปลอดภัย เราก็คอบคุมให้หมด เราหวังว่าเมื่อพนักงานเข้ามาทำงานกับเราปีผ่านไป เค้าก็มียกย่องรับรองเลี้ยงชีพและเค้าก็ไม่เสื่อมสุขภาพ
	P3 L72-75	...เรามีระบบ Morning Talk เราได้คุยกันตอนเช้าทุกวัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอกกัน เข้างาน 7.30 น. แต่เค้าก็คุยกัน 15 นาที เชื่อกำลังพลกัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอก และมีระบบตู้แดง เค้าก็ใส่ข้อเสนอแนะมา
	P3 L86-88	... เราค้าขายกับลูกค้าเค้าบอกไม่มีเงิน สถานการณ์มันเปลี่ยน เรายังเอาเงินมัดจำของเราไว้ให้เลย แล้วไปเอาของมาเลย ถ้าเห็นว่าขาดทุนอย่างไรแล้วค่อยมาคุยกันเค้าก็สบายใจในการทำงานกับเรา
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L12-15	เราต้องมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพทั้งกลิ่นและรสชาติที่ดี ผลิตอาหารให้มีความปลอดภัยสูง พนักงานที่เค้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือเครื่องจักรพร้อมหรือไม่ เป็นอันตรายหรือไม่ จะเห็นได้จากระบบต่าง ๆ ที่เราใส่เข้าไป อย่างเรื่องความปลอดภัยของพนักงานก็เป็น OHSAS18001

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ได้คำนึงถึงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทฯ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ดังนี้

1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต

1.1) บริษัทฯ มุ่งเน้นการผลิตอาหารที่มีคุณภาพสูงทั้งกลิ่นและรสชาติ ตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร มีการคำนึงถึงปัญหาและพยายามป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้า

1.2) บริษัทฯ ให้ความสำคัญในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขาย บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อลูกค้า โดยยึดถือหลักการดูแลลูกค้าอย่างดี ด้วยความซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมา

3) บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินอย่างระมัดระวังและคุ้มค่า เพื่อควบคุมความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ รักษาเงินทุน สร้างผลกำไรที่มีความเหมาะสมและต่อเนื่อง

4) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงาน ทั้งด้านสวัสดิภาพในการทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ การให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า มีการพิจารณาปรับขึ้นค่าแรงอย่างมีหลักการ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

5) บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการรับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรในราคาและเงื่อนไขที่เป็นธรรม มีการพัฒนาและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบริษัท ฯ กับคู่ค้า เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่คู่ค้า ในขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย

ตารางที่ 10 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นอิทธิพลทางสังคมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
อิทธิพลสังคม	กรรมการผู้จัดการ P1 L8-12	โรงงาน ไม่ได้มีแต่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามีกำไร ถ้ามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อ แม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่
	P1 L15-18	... เราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น ๆ เราต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าที่เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขายให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร
	P1 L18-22	...เราอยู่ตรงนี้ เราทำภาระให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือดีขึ้นหรือไม่ แค่ไม่ทำให้มันแย่งก็ลำบากแล้ว แต่การทำให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร ...เราตั้งโรงงานส่งเสียงดัง ส่งกลิ่นเหม็น คนก็ต้องย้ายออกไป หากเราไม่คำนึงถึงเค้า เค้าก็คิดแคบไป
	P3 L57-63	... การที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้า นั้น... ถ้าเค้าทำถูกต้องเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้า เป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้ มีอะไรก็พูดคุยกัน มีความยืดหยุ่น ช่วยเหลือกัน
	P4 L111-115	... เรามีนโยบายที่จะจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในระยะรอบ 10 กิโลเมตร เราไม่อยากให้เค้าต้องเดินทางลำบาก... แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็อำม่ลืม

ตารางที่ 10 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นอิทธิพลทางสังคมที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
อิทธิพลสังคม	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P5 L121-122 P6 L180-181 P7 L205-206	โอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมินโฮบายว่า ถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่ เราก็ให้เยอะหน่อย ... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด ... ถ้าเราไม่ทำให้เค้าเดือดร้อน เค้าก็ไม่บ่น เมื่อเค้าร้องเรียนมาเราต้องแก้ไข เสียขงไป กลิ่นมากไป เราก็แก้ไข ... เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ/ดีใจ... เราควรช่วยส่งเสริมชุมชน สังคม วัด โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับที่เราเจริญขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเรามีกำไรเหลือพอ เราควรแบ่งให้บ้าง เราอยากเป็นโรงงานที่มาตั้งแล้ว คนย้ายเข้ามาอยู่เพราะมีความเจริญ
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L33-35 P2 L46-50 P3 L86-88	ตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อน ระบบ GMP , HACCP , ISO 9001 ... เรื่องของอาหารปลอดภัยนั้น ทางพนักงานก็รับผิดชอบส่วนหนึ่ง ทางฝ่ายบริหารก็ต้องเขียนรายละเอียดไปตกลงกับลูกค้า ... เราไม่ขายของเกรดต่ำ ฝ่ายจัดซื้อที่เกี่ยวข้องต้องหาของดี ๆ มา ฝ่ายวิศวกรก็ต้องออกแบบเครื่องจักรให้ถูกต้อง ไม่อย่างนั้นมันมีชอกมูม เชื้อโรคอยู่ มันก็เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ... เราค้าขายกับลูกค้าเค้าบอกไม่มีเงิน สถานการณ์มันเปลี่ยน เราก็เอาเงินมัดจำของเราไว้ให้เลย แล้วไปเอาของมาเลย ถ้าเห็นว่าขาดทุนอย่างไรแล้วค่อยมาคุยกันเค้าก็สบายใจในการทำงานกับเรา
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L12-13 P1 L18-19 P1 L22-25	เราต้องมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งกลิ่น และรสชาติที่ดี ผลิตอาหารให้มีความปลอดภัยสูง ... ส่วนใหญ่ที่ค้าขายกัน บางรายก็ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัทมาจนถึงเดี๋ยวนี้ก็ยังเป็นลูกค้าให้กับบริษัทอยู่ ... เรื่องของเสียงเราไม่ทำงานตอนกลางคืน เพราะหลีกเลี่ยงกลางคืนมันเงียบ แล้วเสียงมันดังถ้าเครื่องจักรเราทำงาน แล้วเราก็จ้างชุมชนคนในท้องถิ่นมาทำงานที่นี่ เพราะเราว่าคนน่าจะได้อยู่กับครอบครัว น่าจะได้ทำงานกับบริษัทที่ดีในชุมชนของเค้า

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ฯ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านทรัพยากรในชุมชน ทางบริษัท ฯ มีนโยบายในการพิจารณาจ้างแรงงานและรับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรที่เพาะปลูกภายในท้องถิ่นเป็นหลัก
- 2) ปัจจัยด้านกฎเกณฑ์ที่ควบคุมการแข่งขันในอุตสาหกรรม ทางบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ลูกค้านับของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด
- 3) ปัจจัยด้านมาตรฐานคุณภาพชีวิตของชุมชน ทางบริษัท ฯ จ้างพนักงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนที่ย้ายมาอยู่ในชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้งของบริษัท ฯ และยังให้ความสำคัญในด้านค่าจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานรวมถึงความปลอดภัยจากการทำงานของพนักงาน สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานและครอบครัวที่ย้ายมาอยู่ในชุมชน บริษัท ฯ ยังให้ความสำคัญต่อการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชน นอกจากนี้ ยังให้การส่งเสริมในลักษณะของการบริจาคเงิน สิ่งของ เพื่อให้ชุมชนมีความเจริญมากขึ้น
- 4) ปัจจัยด้านความพร้อมของอุตสาหกรรมสนับสนุน ทางบริษัท ฯ รับซื้อวัตถุดิบทางการเกษตรจากคู่ค้า (Supplier) ซึ่งเป็นชาวบ้านในชุมชนใกล้เคียง และโดยส่วนใหญ่เป็นคู่ค้าที่ติดต่อกับขายกับบริษัท ฯ มาเป็นระยะเวลาานาน

2.2 การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคม

เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ทางบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เลือกดำเนินการนั้น พบว่า มีประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลต่อธุรกิจ ดังนี้

ตารางที่ 11 แบบวิเคราะห์การสัมภพณ์ ประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลต่อธุรกิจ

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ประเด็นสังคม	กรรมการผู้จัดการ P1 L15-18 P2 L27-29	... เราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น เราก็ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าก็เอาตัวเองไปแบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขายให้เราเราต้องดูแลรับผิชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร ... เราต้องซื่อสัตย์ ไม่ใช่ว่าเสนออย่างแต่ขายอีกอย่าง ต้องเอาใจเค้ามาใส่ใจเรา เวลาเราชอบอย่างไรเราก็ต้องทำอย่างนั้นกับลูกค้า เราต้องส่งมอบคุณภาพและบริการ

ตารางที่ 11 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลต่อธุรกิจ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ประเด็นสังคม	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P2 L31-32 P2 L38-39 P2 L47-48 P2 L49-55 P3 L57-64 P3 L64-65 P3 L73-76 P3 L80-82 P4 L97-100	<p>... เราต้องตรงไปตรงมา เมื่อใดเราไม่ซื้อสัตย์ต่อลูกค้า เราก็คิดต่อธุรกิจของเราเมื่อนั้น</p> <p>... เรื่องความปลอดภัยของพนักงานมีความสำคัญ สวัสดิภาพในการทำงานก็สำคัญ</p> <p>...เราต้องคำนึงถึงเค้าไม่ว่าเราเป็นเจ้าของกิจการจะทำอะไรก็ได้</p> <p>... เรามองเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินต้องระมัดระวัง คนบริหารคนหนึ่ง คนออกเงินลงทุนอีกคน... เรื่องนี้ต้องดูแลให้ดี เราโปร่งใสเคารพต่อเงินลงทุนหรือไม่ โครงการต่างๆ มีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อองค์การในอนาคต หรือมีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อคนไม่ก็คน เราต้องทำให้ออดคัสอง ถ้าไม่ได้แปลว่าต้องให้ได้มากที่สุด แต่ต้องมีความเหมาะสมและต่อเนื่อง</p> <p>สรุปคือ ต้องโปร่งใส และใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า</p> <p>... การที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้ามัน... ถ้าเค้าทำถูกใจเรา ก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้า เป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้ มีอะไรก็พูดคุยกัน มีความยืดหยุ่น ช่วยเหลือกัน สรุปคือ พัฒนาเค้า เห็นเค้าเป็นเหมือนพนักงานของเรา</p> <p>... เราเชื่อว่าเราต้องรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานต่อไปที่สุด</p> <p>...เราควรช่วยส่งเสริมชุมชน สังคม วัด โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับที่เราเจริญขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเรามีกำไรเหลือพอ เราควรแบ่งให้บ้าง เราอยากเป็นโรงงานที่มาตั้งแล้ว คนย้ายเข้ามาอยู่เพราะมีความเจริญ</p> <p>... สิ่งที่เราทำคือ เราเข้าการรับรอง OHSAS เป็นระบบมาตรฐานความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในโรงงาน</p> <p>... ด้านสิ่งแวดล้อม เรายกเอาตัวเองเข้าไปรับรอง ISO14001 ... เราทำแล้วมันดี มันถูก กฎหมายออกมาเราไม่รู้ใหม่ เราทำตามใหม่ ทำให้เรามีโครงการพัฒนาเพื่อไปลดกิจกรรมที่ส่งผล อะไรที่ได้อยู่แล้ว เราทำให้ดีขึ้น</p>

ตารางที่ 11 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ประเด็นสังคม	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P4 L106-109	... เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอเราบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าก็ติดใจให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก็ทำมาก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศอื่น เราก่อนข้างนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า ก็เป็นกระแสนิยมของโลก
	P4 L113-120	...แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ทำเมื่อมีโอกาสมາถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมีนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องถิ่น เราก็ให้เยอะหน่อย ส่วนทรัพยากรที่เราไม่ใช่ เราไม่มีที่เก็บแทนที่จะเอาขายหรือทิ้ง เราก็ถามพนักงานว่าโรงเรียนแถวบ้านที่ไหนที่เค้าต้องการ เราก็นำไปบริจาค ส่วนการบริจาคเงินเราก็ทำด้วย เราให้ทุนการศึกษา กับโรงเรียนทุ่งฟ้าบด เราให้ทุนเรียนดีและทุนอาหารกลางวัน เด็กนักเรียน ซึ่งก็ทำมาตั้งแต่สมัยคุณอาของผมแล้วก็ทำมาเรื่อยๆ เมื่อโรงพยาบาลสันป่าตองมีความต้องการเราก็บริจาค
	P5 L122-125	... สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า เค้าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดนำไปด้วย ต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาด มันใช้เวลาเราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า
	P6 L167-175	... ลูกค้าจะซื้อของจากเราก็คงอยากรู้ว่าเราคือใคร เราซื้อของมาจากใคร เราดูแลพนักงานดีหรือไม่ เราทำสิ่งปฏิถุณในแม่น้ำลำคลองหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ลูกค้าเริ่มถาม ทำให้หลายคนเห็นประโยชน์ของซีเอสอาร์มากขึ้น ผมมองว่านี่เป็นสิ่งที่ดี ถึงจุดหนึ่งทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราบริโภค เราเอาดินน้ำไป เราก็ต้องคืนเค้าบ้าง... กฎหมาย ประเทศนั้นเค้ามีนั่น ประเทศนี้เค้ามีนี่ ถึงจุดหนึ่งถ้าเราไม่มี เราเข้าสมาคมกับเค้าไม่ได้ เกิดการกีดกันทางการค้า การใช้แรงงานเด็ก การทำงานไม่มีความปลอดภัย เป็นสิ่งบังคับที่วิ่งไล่เรา คนที่ไม่เคยออกวิ่งเลยสร้างโรงงานแล้วไม่เคยสนใจ มาวันนี้กฎหมายเริ่มทันเค้าแล้ว เค้าเริ่มร้อนตัว แต่เราเริ่มออกตัวก่อน วันนี้เราสบาย
	P7 L205-206	... เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ/ดีใจ

ตารางที่ 11 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลต่อธุรกิจ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ประเด็นสังคม	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P1 L4-9	ตอนที่เราริเริ่มทำธุรกิจ ผู้บริหารคนเก่าเค้าก็ทำเรื่องพวกนี้ คือทำเป็นปกติของเรา เช่น การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ชรรมาภิบาล คือเราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเราแบบนี้ พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้ตรงเวลา สรรพากรเค้าเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้คู่ค้าหมด เราไม่เบี้ยว เค้าเห็นว่าเราดีเค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้
	P2 L26-27	... เค้าเรียกร้องก็ไม่ใช่เป็นไร เพราะทุกอย่างเรามีหลักการ ทุกอย่างเราสามารถสับย้อนกลับได้ เราก็บอกเค้า ดังนั้นก็อยู่กันได้นาน เราไม่ทำอะไรแบบมั่ว ไม่มีหลักการ
	P2 L33-43	... ตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อน ระบบ GMP, HACCP, ISO 9001 ... เราเริ่มต้นจากพื้นฐานของธุรกิจก็คือเรื่องของคุณภาพก่อน แล้วมาเรื่องคน และเรื่องสิ่งแวดล้อม ... พอทำ ISO 9000 เสร็จก็มาลงลึกอีกว่าเป็น 18000 ก็ดูแลพนักงาน แล้วก็ 14000 ก็ดูแลสิ่งแวดล้อม
	P3 L72-75	... เรามีระบบ Morning Talk เราได้คุยกันตอนเช้าทุกวัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอกกัน เช้างาน 7.30 น. แต่เค้าก็คุยกัน 15 นาที เช็กกำลังพลกัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอก และมีระบบผู้แดง
	P3 L86-88	...เราค้าขายกับคู่ค้า เค้าบอกไม่มีเงินสถานการณ์มันเปลี่ยน เราก็เอาเงินมัดจำของเราไว้ให้เลย แล้วก็ไปเอาของมาเลย ถ้าเห็นว่าขาดทุนอย่างไรแล้วค่อยมาคุยกัน เค้าก็สบายใจในการทำงานกับเรา
ผู้ประสานงานองค์กร	P1 L13-15	พนักงานที่เค้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือเครื่องจักรพร้อมหรือไม่ เป็นอันตรายหรือไม่ จะเห็นได้จากระบบต่าง ๆ ที่เราใส่เข้าไป อย่างเรื่องความปลอดภัยของพนักงานก็เป็น OHSAS18001
	P1 L20-21	... เราทำระบบ ISO14001 เป็นเรื่องของระบบสิ่งแวดล้อม เรื่องของมลพิษของโรงงานเราก็ไม่ให้รบกวนชุมชน
	P2 L31-33	... ส่วนหนึ่งเราก็มอบให้สังคมรอบข้าง อย่างเช่น โรงพยาบาล สันป่าตอง โรงเรียนในชุมชน โรงเรียนทุ่งฟ้าบด โรงเรียนทุ่งเสี้ยว คือภายในชุมชนใกล้เคียง เคยมอบมาตั้งแต่ปี 43 ทุนการศึกษาเด็ก

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ประเด็นทางสังคมทั่วไป 2) ผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และ 3) มิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ประเด็นทางสังคมทั่วไป ประเด็นทั่วไปที่สังคมให้ความสนใจ เช่น การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบัน ฯ การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี การสืบสานวัฒนธรรมประเพณี การช่วยเหลือสังคม เป็นต้น ทางบริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นทางสังคมเหล่านี้ โดยมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การจัดกิจกรรมทำบุญตักบาตรปีใหม่ รดน้ำดำหัวผู้บริหารวันสงกรานต์ เพื่ออนุรักษ์ประเพณีไทย การร่วมงานกับชุมชนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอทุกปี เช่น งานพิธิวางพวงมาลาวันปิยมหาราช งานแข่งกีฬาประจำชุมชน การจัดสถานที่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ หรืองานสำคัญของชุมชนที่หน่วยงานต่าง ๆ มาเชิญบริษัท ฯ ร่วมสนับสนุน เป็นต้น การมอบทุนหรือสิ่งของสนับสนุนแก่องค์กรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนเป็นประจำทุกปี เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานือนามัย วัด ชมรม เทศบาล หรือแม้แต่การบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ เป็นต้น

2) ผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร ในการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัท ฯ ได้ยึดหลักการประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม มีธรรมภิบาล การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า/ผู้บริโภค และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

ทางบริษัท ฯ คำนึงผลกระทบต่อสังคมที่อาจเกิดจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร จึงมีกิจกรรมที่มุ่งลด และหลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อสังคม ดังนี้

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการผลิตให้ได้อาหารที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูง

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพขององค์กร ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการในการทำงานของพนักงานให้เกิดความปลอดภัย

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมการดำเนินงานไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียง

นอกจากนี้ บริษัท ฯ ยังได้ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพิ่มเติมมากกว่าที่กฎหมายได้กำหนดไว้ ดังนี้

- การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ การจ่ายโบนัส การปรับค่าแรงเพิ่มขึ้นทุกปี โดยอ้างอิงจากภาวะเงินเฟ้อและยอดขาย การมอบเครื่องแต่งกายปีละ 3 ชุด พร้อมทั้งอุปกรณ์ความปลอดภัยสำหรับพนักงานแผนกต่าง ๆ สนับสนุนการฝึกอบรม งานสัมมนา และดูงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กรแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ว่าเป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการ อย่างน้อยใน 1 ปีต้องได้รับการอบรมไม่น้อยกว่า 3 หลักสูตร เป็นต้น

- การปรับราคาลดให้ลูกค้าทันทีในคำสั่งซื้อ (Order) ต่อไป หากต้นทุนสินค้ามีการปรับลดลง แต่หากต้นทุนสูงขึ้นต้องพิจารณาว่าเป็นระยะเวลานานหรือไม่ หากไม่นานทางบริษัทจะรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเอง แต่หากราคาค่าต้นทุนปรับขึ้นเป็นมาตรฐาน บริษัทจะพิจารณาปรับราคาขายเพิ่ม แต่จะลดกำไร (Margin) ลงเพื่อให้มีผลกระทบต่อลูกค้าน้อยที่สุด บริษัท ฯ ยินดีรับภาระทั้งหมดแทนลูกค้า เมื่อข้อตกลงใดที่ได้ตกลงกับลูกค้าแล้ว แต่ต่อมาวัตถุดิบมีการปรับตัวสูงขึ้น

- การพัฒนาร่วมกันระหว่างบริษัท ฯ กับคู่ค้า (Supplier) เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลิตภัณฑ์ได้ทั้งสองฝ่าย

3) มิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน บริษัท ฯ มองว่าลูกค้าเริ่มมีความสนใจในเรื่องจริยธรรมในการดำเนินกิจการของบริษัท ฯ มากขึ้น นอกจากนี้ประเด็นเรื่องจริยธรรมดังกล่าว ยังมีความเชื่อมโยงกับกฎหมายของแต่ละประเทศ ซึ่งมีผลต่อการกีดกันทางการค้าได้

จากการพิจารณากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ยังพบอีกว่าทางบริษัท ฯ ได้จัดลำดับความสำคัญ และพิจารณาเลือกที่จะดำเนินการกิจกรรมเหล่านี้ ดังนี้

ตารางที่ 12 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นการจัดลำดับความสำคัญประเด็นทางสังคมและการพิจารณาเลือกที่จะดำเนินการกิจกรรม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
การจัดลำดับ	กรรมการผู้จัดการ P4 L113-115 P5 L121-125	... แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมีนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่เราก็ให้เยอะหน่อย ... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด ... เราต้องทำตัวเราให้ดีกว่าสิ่งที่เราทำมีผลต่อประชาชน ผู้บริโภค มีผลต่อลูกค้าของเรา

ตารางที่ 12 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการจัดลำดับความสำคัญประเด็นทางสังคมและการพิจารณาเลือกที่จะดำเนินการกิจกรรม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
การจัดลำดับ	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ)	เราต้องดูแลพัฒนากันไป ปัญหาเกิดแล้วแก้ไขอย่างไร ป้องกันไม่ให้เกิดได้ไหม เหล่านี้คือสิ่งที่เราต้องทำ
	P6 L158-162	... องค์กรเราไม่ได้นำด้วยซีเอสอาร์ องค์กรเรานำด้วยธุรกิจ เพราะเราเป็นองค์กรธุรกิจ ด้วยสภาพที่เราเป็นโรงงานเล็กไม่ได้มีปัญหาเยอะ แตกต่างจากโรงงานใหญ่ที่บางครั้งซีเอสอาร์มีความสำคัญกว่าธุรกิจ... หัวใจของธุรกิจแต่ละธุรกิจนั้นแตกต่างกัน ส่วนหัวใจของเราคือลูกค้า ดูแลลูกค้า
	P6 L180-183	... ถ้าธุรกิจทำแล้วเราได้ประโยชน์ และชุมชนก็ได้ประโยชน์ สอดคล้องกัน เราจะทำ
	P7 L186-194	... วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นกรอบไว้อยู่แล้ว เรากำหนดว่าเราจะ เป็นโรงงานผู้ผลิตเครื่องเทศที่ลูกค้าคิดถึงเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งไม่หมายความว่าเราใหญ่ที่สุด แต่คือการทำงานโดยใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงาน ก็คือพนักงาน คนส่งของให้เรา และชุมชน เราทำดีหรือยัง ผมได้ ประกาศให้พนักงานทุกคนทราบถึง 6 กลุ่มที่เราต้องคำนึงถึง เมื่อเราจะทำโครงการอะไรสักอย่าง ทำแล้วดีต่อลูกค้าหรือไม่ ทำแล้วดีต่อพนักงานหรือไม่ ทำแล้วดีต่อผู้ถือหุ้นหรือไม่ ทำแล้วดีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้าทำแล้วไม่ดีเราก็อย่าไปทำ แต่ตัวกรองหลักที่ใช้พิจารณาโครงการคือหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พอประมาณ มีเหตุผล และมี ภูมิคุ้มกัน
	P7 L212-213	... เราคงไม่บริหารตามแฟชั่น ต้องอยู่บนพื้นฐานปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง เลือกเรื่องที่เหมาะสมกับตัวเรา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	ตั้งแต่เริ่ม โรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับ โรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อน
	P2 L33-34	... เราเริ่มต้นจากพื้นฐานของธุรกิจก็คือเรื่องของคุณภาพก่อน แล้ว
	P2 L39-40	มาเรื่องคน และเรื่องสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 12 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการจัดลำดับความสำคัญประเด็นทางสังคมและการพิจารณาเลือกที่จะดำเนินการกิจกรรม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
การจัดลำดับ	ผู้ประสานงานองค์กร P3 L39-65	บริษัทเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร ทุกการกระทำก็ต้องมีผล แต่ถ้าเราจะมุ่งแต่ผลเพียงอย่างเดียว มันไม่ถูกต้อง ก็ต้องกระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงกัน เราคงไม่เอาเงินไปทำอะไรโดยไม่มีเหตุผล ... เราจะหวังแต่กำไรโดยที่ไม่เอื้อเพื่อคนอื่นเลย อันนี้เราก็ทำได้ แต่จะเกิดคำถามว่า เราไม่มองด้านอื่นเลยหรือ ผู้ถือหุ้นไม่ได้เน้นแต่กำไรเพียงอย่างเดียว เขาก็เน้นด้านนี้ด้วย มันต้องมีด้วยและมีในระดับที่พอเพียง ในระดับที่น่าพอใจ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ได้จัดลำดับความสำคัญและเลือกตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร โดยมุ่งเน้นตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้ง 6 กลุ่ม ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ฯ และบริบททางธุรกิจขององค์กร คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่าสอดคล้องตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากบริษัท ฯ มองว่าตนเองเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดลำดับความสำคัญและเลือกประเด็นทางสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด จะคำนึงถึงลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ร่วมกับการพิจารณาบริบททางธุรกิจขององค์กร พร้อมกับการยึดถือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยบริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นปัญหาผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมากที่สุด และเลือกนำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ หรือส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้น้อยที่สุด ได้แก่ การดำเนินกิจการด้วยหลักธรรมาภิบาล การติดต่อค้ากับคู่ค้าในราคาที่เป็นธรรม และการนำระบบมาตรฐานสากลมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร ด้านความปลอดภัยของพนักงาน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านชุมชน/สังคม เป็นต้น ส่วนประเด็นทางสังคมทั่วไปเป็นประเด็นที่บริษัท ฯ ก็ให้ความสำคัญและเลือกดำเนินการในลำดับถัดมา ด้วยการร่วมกิจกรรมของชุมชน และการช่วยเหลือชุมชนด้วยการบริจาคเงิน หรือสิ่งของให้แก่องค์กรทางสังคมที่อยู่ในชุมชน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล วัด เป็นต้น

2.3 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุกและการจัดการ

2.3.1 การวางยุทธศาสตร์ซีเอสอาร์เชิงรุก

ประเด็นทางสังคมที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย ประเด็นทางสังคมทั่วไป ประเด็นผลกระทบต่อสังคมอันเกิดจากห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร และ ประเด็นมิติทางสังคมในบริบทของการแข่งขัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงกำหนดให้มีกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

ตารางที่ 13 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
กิจกรรม ซีเอสอาร์	กรรมการผู้จัดการ P1 L18-21	... เราอยู่ตรงนี้ เราทำภาระให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือดีขึ้นหรือไม่ แค่ไม่ทำให้มันแย่มากแล้ว แต่ การทำให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร
	P3 L64-70	... เราเชื่อว่าเราต้องรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานต่อไปที่สุด เมื่อเราเป็นโรงงานอุตสาหกรรม เรามีขยะจำนวนมาก ถูกลพลาสติกที่เราทิ้งเป็นพัน ๆ ใบ เราเป็น Power User ถ้าเรามีวิธีประหยัด ก็สามารถประหยัดได้มากกว่าหลายร้อยบ้านจะประหยัดได้ เราจึงมีผลมากกว่า เราสามารถนำ ถูกลพลาสติกมาแบ่งประเภท ขาด/ไม่ขาด ส่วนที่ติดอยู่กับน้ำใช้ซ้ำ ส่วนไม่ดีแล้วก็รวบรวมนำไปขาย อยู่ที่เรานำมาใช้คิดในการจัดการบางอย่าง แล้วก่อให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นและนำกลับมาใช้ได้มากกว่า
	P3 L73-76	...เราควรช่วยส่งเสริมชุมชน สังคม วัด โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับที่เราเจริญขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเรามีกำไรเหลือพอ เราควรแบ่งให้บ้าง เราอยากเป็นโรงงานที่มาตั้งแล้ว คนย้ายเข้ามาอยู่เพราะมีความเจริญ
	P3 L78-85 เราคิดว่าพนักงานเค้ามีความลำบากอะไร ความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญ บางทีเราไปทำเองโดยที่ไม่รู้นั้นก็เป็นเรื่องยาก มีกฎหมายอยู่ เรายังไม่ได้ดูแลเพราะเราไม่ได้มีความรู้ สิ่งที่เราทำคือ เราเข้ารับการรับรอง OHSAS เป็นระบบมาตรฐานความปลอดภัย และอาชีวอนามัยในโรงงาน ... กฎหมายใหม่มาเราต้องรู้ กฎหมายอะไรมาเราต้องดู เรามีเงื่อนไขใดที่ต้องปรับปรุง ... หากมองเรื่องการจัดการ มันช่วยเราเยอะ

ตารางที่ 13 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
กิจกรรม ซีเอสอาร์	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P2 L41-45	... มองว่าเรามีพนักงาน 40-50 คน ถ้าเราจ้างแม่ครัวเพิ่มอีกคน ต้นทุนเราเพิ่มไม่เท่าไร แต่พนักงานได้กินอาหารที่ดีและ ปริมาณที่มากขึ้น เราจึงมีสวัสดิการอาหารกลางวัน ต้นทุน อาหาร 25 บาทต่อหัว โรงงานออกให้ 13 บาทและพนักงานออก เอง 12 บาท วันนี้ต้นทุนอาหารเป็น 27 บาทต่อหัว โรงงานออก ให้เพิ่มให้เป็น 15 บาท ส่วนพนักงานออก 12 บาทเท่าเดิม
	P4 L89-91	... เรื่องอิริยาบถของพนักงาน หรือกายรยศาสตร์(Ergonomics) ก็ สำคัญ การยืน แสงสว่างไม่พอ เสียงดัง แรงสั่นสะเทือน เป็น เรื่องที่เราต้องดูแล
	P4 L97-100	... ด้านสิ่งแวดล้อม เราก็เอาตัวเองเข้าไปรับรอง ISO14001 ... เรา ทำแล้วมันดี มันถูก กฎหมายออกมาเรารู้ใหม่ เราทำตามใหม่ ทำ ให้เรามีโครงการพัฒนาเพื่อไปลดกิจกรรมที่ส่งผล อะไรที่ดีอยู่แล้ว เราทำให้ดีขึ้น
	P4 L113-120	...แม้ว่าเราจะไม่ได้้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ ทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมี นโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่ เราก็ให้เยอะหน่อย ส่วนทรัพยากรที่เราไม่ใช่ เราไม่มีที่เก็บแทนที่จะเอาขายหรือทิ้ง เราก็ถามพนักงานว่าโรงเรียนแถวบ้านที่ไหนที่เค้าต้องการ เราก็ นำไปบริจาค ส่วนการบริจาคเงินเราก็ทำด้วย เราให้ทุนการศึกษา กับโรงเรียนทุ่งฟ้าบด เราให้ทุนเรียนดีและทุนอาหารกลางวัน เด็กนักเรียน ซึ่งก็ทำมาตั้งแต่สมัยคุณอาของผมแล้วก็ทำมาเรื่อยๆ เมื่อโรงพยาบาลสันป่าตองมีความต้องการเราก็บริจาค
	P5 L122-125	... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่อง ความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของ สินค้าของลูกค้า เค้าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อ ใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ ทั้งหมดเน่าไปด้วย ลูกค้าต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาด มันใช้ เวลาเราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า
	P6 L180-183	... ถ้าเราไม่ทำให้เค้าเดือดร้อน เค้าก็ไม่บ่น เมื่อเค้าร้องเรียนมาเรา ต้องแก้ไข เสียงดังไป กลิ่นมากไป เราก็แก้ไข เพราะระบบมีระบุ ไว้เลยว่าถ้ามีคนมาร้องเรียน เราจะต้องทำอะไร ถ้าธุรกิจทำแล้ว เราได้ประโยชน์ และชุมชนก็ได้ประโยชน์สอดคล้องกัน เราจะทำ

ตารางที่ 13 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
กิจกรรม ซีเอสอาร์	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P7 L205-206 P8 L217-219	<p>... เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่ เล้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้า ภูมิใจ/ดีใจ</p> <p>... เราไม่ได้อยากทำเพียงคนเดียว พนักงานของเราคืออยากทำ เมื่อ พนักงานเห็นมันอยู่ในสายวัฒนธรรมของเราแล้ว ก็เสนอ โครงการ เรามีก่อร่างความคิดเห็น มีกระบวนการ เรานัด ประชุมกำหนดว่าเราจะทำอะไรบ้าง</p>
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการ P1 L4-9 P1 L15-18 P2 L33-35 P3 L57-63 P3 L72-75	<p>ตอนที่เราริเริ่มทำธุรกิจ ผู้บริหารคนเก่าเค้าก็ทำเรื่องพวกนี้ คือทำ เป็นปกติของเรา เช่น การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมภิบาล คือเราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเราแบบ นั้น พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้ตรงเวลา สรรพากรเค้าเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้ คู่ค้าหมด เราไม่เบี้ยว เค้าเห็นว่าเราดีเค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้</p> <p>.... เราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น ๆ เรายัง ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าก็เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขาย ให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขาย ให้ใคร</p> <p>... ตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐาน สำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัย ก่อน ระบบ GMP, HACCP, ISO 9001</p> <p>... การที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้า... ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็น การลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการ ปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้อง เหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้า เป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้ มีอะไรก็พูดคุยกัน มีความ ยืดหยุ่น ช่วยเหลือกัน สรุปคือ พัฒนาเค้า</p> <p>... เรามีระบบ Morning Talk เราได้คุยกันตอนเช้าทุกวัน พนักงาน มีอะไรเค้าก็บอกกัน เข้างาน 7.30 น. แต่เค้าก็คุยกัน 15 นาที เช็ก กำลังพลกัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอก และมีระบบผู้แดง เค้าก็ใส่ ข้อเสนอแนะมา</p>

ตารางที่ 13 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
กิจกรรม ซีเอสอาร์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการ(ต่อ) P3 L86-88	...เรากำลังขายกับลูกค้า เจ้าบอกไม่มีเงินสถานการณ์มันเปลี่ยน เราก็เอาเงินมัดจำของเราไว้ให้เลย แล้วก็ไปเอาของมาเลย ถ้าเห็นว่าขาดทุนอย่างไรแล้วค่อยมาคุยกัน เจ้าก็สบายใจในการทำงานกับเรา
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L13-15	พนักงานที่เจ้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือเครื่องจักรพร้อมหรือไม่ เป็นอันตรายหรือไม่ จะเห็นได้จากระบบต่าง ๆ ที่เราใส่เข้าไป อย่างเรื่องความปลอดภัยของพนักงานก็เป็น OHSAS18001
	P1 L16-19	... เราก็มีการเรียนรู้ไปกับลูกค้า มีการสอนเจ้าว่าสินค้าที่ดีที่คุณจะมาส่งให้เรานั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไร ... เราก็จะไปสอนเจ้าไปตรวจงานเจ้า ไปให้คำแนะนำบ้างจะได้เข้าใจตรงกัน ส่วนใหญ่ที่เจ้าขายกัน บางรายก็ตั้งแต่เริ่มเปิดบริษัทมาจนถึงเดี๋ยวนี้ก็ยังเป็นลูกค้าให้กับบริษัทอยู่

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด สามารถพิจารณาจำแนกออกเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ และ กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ (Responsive CSR)

เมื่อพิจารณากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพียงฝ่ายเดียว พบว่า บริษัท ฯ ได้ดำเนินการในกิจกรรมที่ตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมทั่วไปและประเด็นผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นการลด และหลีกเลี่ยงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่อาจผลกระทบต่อสังคม ดังนี้

1) **กิจกรรมที่ตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมทั่วไป** พบว่า ประเด็นทั่วไปที่สังคมให้ความสนใจ เช่น การแสดงความจงรักภักดีต่อสถาบัน ฯ การเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี การร่วมสืบสานวัฒนธรรมประเพณี การช่วยเหลือสังคม เป็นต้น ทางบริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นทางสังคมเหล่านี้ โดยมีกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การจัดกิจกรรมทำบุญ ตักบาตรวันขึ้นปีใหม่ การรณรงค์ห้าห้าผู้บริหารวันสงกรานต์เพื่ออนุรักษ์ประเพณีไทย การร่วมงานกับชุมชนอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอทุกปี เช่น งานพิธีวางพวงมาลาวันปิยมหาราช งานแข่งกีฬาประจำชุมชน การจัดสถานที่ในโอกาสเทศกาลหรือวันสำคัญ หรืองานสำคัญของชุมชนที่หน่วยงานต่าง ๆ มาเชิญบริษัท ฯ ร่วมสนับสนุน เป็นต้น การมอบทุนหรือสิ่งของสนับสนุนแก่

องค์กรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนเป็นประจำทุกปี เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานีนามัย วัด สมาคม ชมรม เทศบาล หรือแม้แต่การบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัยต่าง ๆ เป็นต้น

2) **กิจกรรมที่เป็นการลด หลีกเลียงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อทางสังคม** พบว่า บริษัท ฯ ประกอบธุรกิจโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล การเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า/ผู้บริโภค มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ฯ

บริษัท ฯ ยังให้ความสำคัญต่อการลด และหลีกเลียงกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม โดยบริษัท ฯ ตระหนักดีว่า โรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีการใช้ทรัพยากรและมีดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน/สังคม มากกว่าบ้านเรือนทั่วไป ดังนั้น บริษัท ฯ จึงให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การหลีกเลียงการทำงานในเวลากลางคืนเพื่อไม่ให้รบกวนเวลาพักผ่อนของคนในชุมชน ตลอดจนการเข้ารับการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมการดำเนินงานไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนใกล้เคียง

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic CSR)

เมื่อพิจารณากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และทำให้ความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้นในเวลาเดียวกัน พบว่า บริษัท ฯ ได้ดำเนินการในกิจกรรมทั้งที่เป็นการปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรเพื่อลดผลกระทบด้านลบต่อสังคม พร้อม ๆ กับเป็นการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ดังนี้

1) **การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า** พบว่า บริษัท ฯ ได้นำระบบมาตรฐานสากลเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยสูง การสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า และการทำให้ระบบบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

อีกทั้งยังพบว่า บริษัท ฯ ให้ความสำคัญในการลดผลกระทบต่อลูกค้าตามความเหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัท ฯ กับลูกค้า เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร ประกอบกับลูกค้าของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารอย่างมาก บริษัท ฯ จึงมุ่งมั่นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยบริษัท ฯ ได้ดำเนินการ ดังนี้

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) มีการตรวจสอบควบคุมคุณภาพในทุกจุดที่มีความสำคัญต่อความปลอดภัยของอาหารและตรวจเช็คคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยทีมงานฝ่ายประกันคุณภาพและวิจัยพัฒนา ตามหลักการควบคุมคุณภาพ 4 ขั้นตอน คือ การตรวจเช็คคุณภาพวัตถุดิบเบื้องต้น การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าระหว่างการผลิต การตรวจเช็คคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป และการตรวจเช็คคุณภาพสินค้าก่อนการส่งมอบ เพื่อให้ลูกค้าต้องได้รับสินค้าคุณภาพสูงตามที่กำหนดไว้ตรงความต้องการ มีคุณภาพสม่ำเสมอ ไม่ปลอมปนสินค้าด้วยคุณภาพ รวมถึงการจัดส่งสินค้าพร้อมใบรับรองการวิเคราะห์ (COA) กำกับสินค้าทุกครั้ง ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตโดยตรง และเป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้า

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001) เพื่อใช้เป็นมาตรการควบคุมกระบวนการบริหารคุณภาพขององค์กร ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร กล่าวคือ ประโยชน์ภายนอกองค์กร ได้แก่ ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในการก้าวสู่ตลาดต่างประเทศได้ง่าย ส่วนประโยชน์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ได้แก่ มีระบบเอกสารและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบยิ่งขึ้น มีคุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น และช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การปรับราคาลดให้ลูกค้าทันทีในคำสั่งซื้อ (Order) ต่อไปหากต้นทุนสินค้ามีการปรับลดลง แต่หากต้นทุนสูงขึ้นต้องพิจารณาว่าเป็นระยะเวลาสั้นหรือไม่ หากไม่นานบริษัท ฯ จะรับภาระต้นทุนที่เพิ่มนี้เอง แต่หากราคาคงต้นปรับขึ้นเป็นมาตรฐาน ทางบริษัท ฯ จะพิจารณาปรับราคาขายเพิ่มแต่จะลดในส่วนของกำไร (Margin) ลง นอกจากนี้บริษัท ฯ ยังยินดีรับภาระทั้งหมดแทนลูกค้า เมื่อข้อตกลงใดที่ได้ตกลงกับลูกค้าแล้ว แต่ต่อมาวัตถุดิบมีการปรับตัวสูงขึ้นเพื่อให้มีผลกระทบต่อลูกค้าน้อยที่สุด

2) การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพนักงานพบว่า บริษัท ฯ ได้นำระบบมาตรฐานสากลมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดปลอดภัยในการทำงานแก่พนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัท ฯ ให้ความสำคัญในด้านอื่น ๆ อาทิเช่น การพัฒนาบุคลากรทุกคน การให้สวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด การมีส่วนร่วมของพนักงาน การฝึกอบรมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ทำให้พนักงานมีศักยภาพและขวัญกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลต่อคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์ และยังส่งผลต่อลูกค้า กล่าวคือ ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของบริษัท ฯ ได้ง่ายขึ้น โดยบริษัท ฯ ได้ดำเนินการ ดังนี้

- การเข้ารับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) เพื่อใช้จัดการควบคุมความเสี่ยงต่อการเกิดอันตรายจากกิจกรรมภายในองค์กร การจัดให้มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมแก่ทุกฝ่าย/แผนก เมื่อเห็นว่าจุดใดไม่ปลอดภัยหรือไม่ถูกต้อง ต้องรีบดำเนินการปรับปรุงทันที เช่น แสงไม่เพียงพอต้องติดตั้งแสงสว่างเพิ่ม อุณหภูมิการทำงานสูงเกินไปต้องติดตั้งฉนวนกันความร้อนทั้งอาคาร ฝุ่นละอองมากเกินไปมาตรฐานต้องติดตั้งระบบระบายอากาศเพิ่ม หรือเครื่องจักรเสียงดังกว่ามาตรฐานต้องปรับปรุงเครื่องจักร หรือเพิ่มอุปกรณ์ป้องกันพิเศษให้แก่พนักงาน เป็นต้น

- การพัฒนาบุคลากรทุกคน บริษัท ฯ กำหนดให้บุคลากรทุกคนไม่ว่าเป็นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการ ได้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมงานสัมมนาและดูงานต่าง ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มทักษะความรู้และวิสัยทัศน์แก่บุคลากร อย่างน้อยใน 1 ปีต้องได้รับการอบรมไม่น้อยกว่า 3 หลักสูตร เป็นต้น

- การให้สวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำ การจ่ายโบนัส การปรับค่าแรงเพิ่มขึ้นทุกปีโดยอ้างอิงจากภาวะเงินเฟ้อและยอดขาย การจ่ายค่าตอบแทนผ่านธนาคารพร้อมกับสนับสนุนค่าธรรมเนียมทุกชนิดให้แก่พนักงาน การมอบเครื่องแต่งกายปีละ 3 ชุด พร้อมทั้งอุปกรณ์ความปลอดภัยสำหรับพนักงานแผนกต่าง ๆ

- การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท ฯ

3) การปรับเปลี่ยนกิจกรรมในห่วงโซ่มูลค่าขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า พบว่าบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ได้ปฏิบัติต่อลูกค้า (Supplier) ทุกราย เสมือนเป็นส่วนส่วนธุรกิจที่ต้องได้รับข้อมูลเพียงพอ มีผลตอบแทนที่เหมาะสม พัฒนาและเติบโตไปพร้อมกัน บริษัท ฯ จะทำงานร่วมกับลูกค้า โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และเพียงพอ มีการถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่ลูกค้า มีการฝึกอบรมลูกค้าก่อนการส่งมอบ การจัดให้มีผู้ควบคุมคุณภาพ (QC) ไปดูแลตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอในระหว่างการผลิต และหลังจากส่งมอบขั้นตอนการรับวัตถุดิบต้องตรวจสอบอีกครั้งโดยผู้ควบคุมคุณภาพ

หลักการปฏิบัติต่อลูกค้า และการดำเนินการเหล่านี้ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย กล่าวคือลูกค้ามีความรู้และเข้าใจถึงลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบ ตรงตามความต้องการของบริษัท ฯ มากขึ้น สามารถปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ดีขึ้นและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น ส่วนประโยชน์ที่บริษัท ฯ ได้รับคือ มีลูกค้าที่สามารถสนับสนุนวัตถุดิบที่ตรงตามความต้องการมากที่สุด

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าที่ดีที่สุดของบริษัท ฯ รวมถึงการถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่ลูกค้าก็เป็นการช่วยลดต้นทุนของบริษัท ฯ ได้

ดังที่กล่าวข้างต้น เมื่อศึกษากิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ คือ การตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงขององค์กร อยู่เสมอ และมุ่งตอบสนองด้วยการพยายามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับประโยชน์มากที่สุด และลดผลกระทบทางลบให้เหลือน้อยที่สุด โดยใช้ระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

2.3.2 การจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เลือกดำเนินการนั้น พบว่า บริษัท ฯ มีการจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

ตารางที่ 14 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
จัดการกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ P3 L83-87 P4 L99-101 P4 L113-120	หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล เขามีเงื่อนไขและกระบวนการของเค้า เราเป็นผู้บริหารก็นั่งฟัง พิจารณาว่าสอดคล้องกับนโยบายของเราและให้ทรัพยากร ... กฎหมายออกมาเรารู้ไหม เราทำตามไหม ทำให้เรามีโครงการพัฒนาเพื่อไปลดกิจกรรมที่ส่งผล อะไรที่ได้อยู่แล้วเราทำให้ดีขึ้น นี่คือภาพของการรับรอง ISO14001 ... แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมีนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่ เราก็ให้เยอะหน่อย ส่วนทรัพยากรที่เราไม่ใช่ เราไม่มีที่เก็บแทนที่จะเอาขายหรือทิ้ง เราก็ถามพนักงานว่าโรงเรียนแถวบ้านที่ไหนที่เค้าต้องการ เราก็นำไปบริจาค ส่วนการบริจาคเงินเราก็ทำด้วย เราให้ทุนการศึกษา กับโรงเรียนทุ่งฟ้าบด เราให้ทุนเรียนดีและทุนอาหารกลางวัน เด็กนักเรียน ซึ่งก็ทำมาตั้งแต่สมัยคุณอาของผมแล้วก็ทำมาเรื่อย ๆ เมื่อโรงพยาบาลสันป่าตองมีความต้องการเราก็บริจาคไป

ตารางที่ 14 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
จัดการกลยุทธ์	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ)	... ในรูปของคณะกรรมการทั้ง 4 คณะ เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ กำหนดเป็นนโยบาย ถ่ายทอดให้คนปฏิบัติ ให้เค้าเห็นความสำคัญ เมื่อเค้าเห็นด้วยในสิ่งที่เรากำลังจะทำ มันจะดีและมีความหมาย เค้าก็เริ่มมีใจ เราก็เริ่มให้นโยบายและแบ่งเป็นทีมไป บางทีเป็นการสร้างคน เค้าอาจมีโอกาสเป็นหัวหน้าหน่วยงานบริหารหนึ่งทีม เรียกว่า Cross Function เพราะมีหลายแผนกในทีมหนึ่ง เรากระจายงานออกไป เค้าเองก็มีความท้าทาย ไม่เบื่อ เหมือนเป็นภาระแต่มันก็เป็นงาน ให้มีสีสันในชีวิตบ้าง
	P5 L137-142	... การวัดผลในระดับองค์กร เราต้องมีการประชุมของฝ่ายบริหาร ทุกระบบที่เรามี เราต้องวัดผลทุก ๆ 4 เดือน เราจะมีคู่มือการเปลี่ยนแปลงมีอะไร นโยบายยังมีผลอยู่หรือไม่ สิ่งที่เราต้องทำ โครงการมีความคืบหน้าไปถึงไหน เพราะทุกระบบมาตรฐานกำหนดให้เราต้องตรวจวัดทุกปี ค่าน้ำเสีย ค่าอากาศ ค่าฝุ่น ค่าแสง ค่าเสียง และอื่นๆ ว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ถ้าไม่ผ่าน ต้องมาประชุม ทบทวนว่าต้องแก้ไข วัดผลแล้วต้องมีกระบวนการ PDCA ต่อไป หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล... เรามีเงื่อนไขใดที่ต้องปรับปรุง ทุกเดือนเราต้องทำ ทุกครั้งเราต้องทำ ทุกปีเราต้องทำ ... เพราะการที่เราจะรักษาใบรับรองนี้ได้ เราต้องมีกิจกรรมที่สอดคล้อง ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานจะปฏิบัติตามกิจกรรมที่สอดคล้อง ... ส่วนใหญ่คณะทำงานหรือหัวหน้าคณะทำงานจะเป็นผู้ริเริ่มนำเสนอกิจกรรม
	P5 L149-154	... นอกจากความอยากของผู้บริหารแล้ว ยังมีคำแนะนำของพนักงาน เราไม่ได้อยากทำเพียงคนเดียว พนักงานของเราก็อยากทำ เมื่อพนักงานเห็นมันอยู่ในสายวัฒนธรรมของเราแล้ว ก็เสนอโครงการ เรามีกล่องรับความคิดเห็น มีกระบวนการ เรานัดประชุมกำหนดว่าเราจะทำอะไรบ้าง

ตารางที่ 14 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นการจัดการกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
จัดการกลยุทธ์	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L46-51	เรื่องของอาหารปลอดภัยนั้น ทางพนักงานก็รับผิดชอบส่วนหนึ่ง ทางฝ่ายบริหารก็ต้องเขียนรายละเอียดไปตกลงกับลูกค้าว่าเป็นแบบนี้ ราคาประมาณนี้ ถ้าไม่เอาราคาประมาณนี้มันก็ขัดแย้งกับระบบของเรา เราไม่ขายของเกรดต่ำ ฝ่ายจัดซื้อที่เกี่ยวข้องต้องหาของดี ๆ มาขาย ฝ่ายวิศวกรก็ต้องออกแบบเครื่องจักรให้ถูกต้องไม่อย่างนั้นมันมีชอกมูม เชื้อโรคมันอยู่ มันก็เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ยิ่งทำ 14000 และ 18000 ก็เหมือนกัน ฝ่ายวิศวกรก็เกี่ยวข้อง ทุกคนต้องเกี่ยวข้อง
	P2 L54-60	... ระบบมาตรฐานเหล่านี้บอกให้เราทำโครงการย่อยเล็ก ๆ ลงไปในนั้น เช่น ความปลอดภัยของคน มีโครงการย่อยการรณรงค์เรื่องอนุรักษ์การได้ยีน เราก็ทำโครงการขึ้นมาว่า ต้องทำการสำรวจพนักงานว่าตอนนี้ระดับของเค้าเป็นเท่าไร แล้วเราจะอนุรักษ์การได้ยีนของเค้าได้อย่างไร เหล่านี้เป็นโครงการย่อยซึ่งระบบจะบอกเองว่าควรจะต้องทำยังไง อย่างนี้คนที่ดูแลระบบนั้น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ (จ.ป.วิชาชีพ) เค้าก็จะไปทำโครงการย่อยนี้ขึ้นมา เรื่องสิ่งแวดล้อม ทางคณะทำงานเค้าก็จะกำหนดกันขึ้นมาว่าต้องแยกขยะอย่างนี้ จะไปลดการใช้ถุงพลาสติกในโรงงานอย่างนี้
	P3 L61-63	... ส่วนเรื่องการบริหารของที่นี่ที่นี่ มันไม่ได้อยู่ในโครงการย่อยพวกนี้ ผู้บริหารเค้าคิดขึ้นเองว่า ปีนี้เราน่าจะไปมอบเครื่องช่วยหายใจให้โรงพยาบาลนะ เราน่าจะไปช่วยเหลือโรงเรียนนะ
	ผู้ประสานงานองค์กรการ P2 L29-33	มันอาจจะไม่ได้เต็มร้อยอย่างปัจจุบัน เราก็ค่อยเพิ่มทีละหน่วย โดยดูจากผลประกอบการของบริษัท ถ้าบริษัทเราพอมีกำไร เราก็ให้ส่วนสวัสดิการให้พนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และส่วนหนึ่งเราก็มอบให้สังคมรอบข้าง อย่างเช่น โรงพยาบาลสันป่าตอง โรงเรียนในชุมชน โรงเรียนทุ่งฟ้าบด โรงเรียนทุ่งเลี้ยว คือภายในชุมชนใกล้เคียง เคยมอบมาตั้งแต่ปี 43 ทุนการศึกษาเด็ก
	P2 L36-43	... บริษัทให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับเราได้เต็มที่ เช่น ข้อเสนอแนะ พนักงานก็เขียนมาเยอะเลย ... ข้อเสนอแนะที่มีมาก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสม อย่างโต๊ะปิงปอง ก็ซื้อมาให้พนักงานเลย หลายอย่างที่ปรับปรุงจากพนักงานเสนอ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า บริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด มีการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจของบริษัท ฯ ในการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการดำเนินธุรกิจนั้น บริษัท ฯ ได้นำระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการซึ่งภายในระบบต่าง ๆ จะกำหนดวิธีการปฏิบัติและเกณฑ์มาตรฐาน โดยหัวหน้าระบบของแต่ละระบบจะกำหนดโครงการย่อย ๆ ดูแลควบคุมและรายงานผลต่อที่ประชุมทุก ๆ 4 เดือน เพื่อติดตามและประเมินผลตามวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ต่อไป

ส่วนการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัตินอกกระบวนการดำเนินธุรกิจนั้น จะให้ความสำคัญกับการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้แก่หน่วยงาน องค์กรทางสังคม เช่น วัด โรงเรียน โรงพยาบาลภายในชุมชนใกล้เคียง

ทั้งนี้ การนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติทั้งในกระบวนการดำเนินธุรกิจและนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจ บริษัท ฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย ความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน เงื่อนไขคุณธรรมและเงื่อนไขความรู้ มาเป็นเครื่องมือในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

กิจกรรมที่อยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ

เมื่อพิจารณาถึงการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการดำเนินธุรกิจ พบว่า บริษัท ฯ ได้กำหนดระบบมาตรฐานสากลที่ใช้จัดการ มีการมอบหมายผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการ การดำเนินงานและการติดตาม ประเมินผล ดังนี้

ระบบมาตรฐานสากลที่ใช้จัดการ

ระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคมที่บริษัท ฯ ต้องการตอบสนอง ได้แก่ ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001), การจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001), การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety)

ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการ

ประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายและพนักงานระดับจัดการ โดยจำแนกออกเป็นคณะทำงาน 4 ด้าน ดังนี้

1. คณะทำงานด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001 Team) ประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ/วิจัยพัฒนา ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม หัวหน้าฝ่ายผลิต และหัวหน้าฝ่ายบุคคล

2. คณะทำงานด้านมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001 Team) ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ หัวหน้าฝ่ายการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่คลังสินค้า และหัวหน้าหน่วยจำนวน 2 ท่าน

3. คณะทำงานด้านมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001 Team) ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายบุคคล และหัวหน้าหน่วยจำนวน 2 ท่าน

4. คณะทำงานด้านระบบคุณภาพและความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety Team) ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ หัวหน้าฝ่ายสินค้าคงคลัง หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายระบบประกัน หัวหน้าฝ่ายวิเคราะห์ และหัวหน้าหน่วยจำนวน 4 ท่าน

การดำเนินงาน

ในการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานแต่ละ ระบบจะกำหนดให้ต้องรู้และปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ต้องมีการกำหนดโครงการพัฒนาย่อย ๆ ลงไปเพื่อลดกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อ โดยภายในระบบจะบอกถึงวิธีการปฏิบัติ ซึ่งหัวหน้าระบบจะเป็นผู้กำหนด ดูแลและรายงานผลโครงการย่อยเหล่านั้นตามเงื่อนไขและกระบวนการ นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาและจัดสรรทรัพยากร

การติดตาม ประเมินผล

ระบบมาตรฐานแต่ละระบบจะกำหนดให้ต้องมีการตรวจวัดค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี บริษัท ฯ กำหนดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารของทุกระบบทุก ๆ 4 เดือน (3 ครั้งต่อปี) เพื่อทบทวนความเหมาะสมของนโยบายต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หัวหน้าระบบแต่ละระบบจะเป็นผู้ติดตามผลความคืบหน้าของโครงการย่อยภายในระบบ รายงานผลว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ หากไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจะประชุมทบทวนเพื่อแก้ไขตามกระบวนการ PDCA หรือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ

กิจกรรมที่อยู่นอกเหนือจากกระบวนการดำเนินธุรกิจปกติ

เมื่อพิจารณาถึงการนำกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นกิจกรรมที่อยู่นอกเหนือจากกระบวนการดำเนินธุรกิจปกติ พบว่า บริษัท ฯ ได้ดำเนินการทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยกำหนดจากการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการดำเนินธุรกิจที่บริษัท ฯ ได้ดำเนินการภายในองค์กร ได้แก่ การจัดให้มีบริการเงินกู้ฉุกเฉิน การบริการเงินกู้เพื่อการศึกษาบุตร และการบริการเงินกู้ในกรณีพิเศษต่าง ๆ เช่น กู้ซื้อหมวกนิรภัยสำหรับพนักงานที่มีรถมอเตอร์ไซด์

เป็นต้น การบริการอาหารกลางวันและผลไม้ พร้อมทั้งน้ำดื่มที่สะอาดแก่พนักงานทุกคน การแจกของรางวัลแก่พนักงานทุกคนและจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในเทศกาลปีใหม่ เป็นต้น

- ความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการดำเนินงานของบริษัท ฯ ได้ดำเนินการภายนอกองค์กร พบว่า บริษัท ฯ ได้ดำเนินการในลักษณะของการบริจาคเงินหรือสิ่งของให้แก่หน่วยงาน องค์กรทางสังคมต่าง ๆ ในชุมชน ได้แก่ โรงเรียน โรงพยาบาล วัด เป็นต้น โดยจะให้ความสำคัญกับหน่วยงานหรือองค์กรทางสังคมที่ตั้งอยู่ภายในชุมชนซึ่งที่ตั้งของโรงงานและชุมชนใกล้เคียงเป็นหลัก

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

เมื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทางสังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ของสายทิพย์ โสรัตน์ (2551) ที่จำแนกออกเป็นปัจจัยภายในองค์กรจำนวน 15 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกองค์กร จำนวน 14 ปัจจัย พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ดังนี้

3.1 ปัจจัยภายในองค์กร

1) การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร

ตารางที่ 15 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P1 L4-24	ถ้าพูดกันจริง ๆ ซีเอสอาร์ เป็นความรับผิดชอบต่อ เมื่อเราเป็นองค์กร เรากระทบต่อผู้ดูแลแวดล้อมองค์กร เรามีคนแวดล้อมและมีความสำคัญต่อเรา ฉะนั้น ในความคิดเห็นของผม เราไม่ได้อยู่ตัวคนเดียวเพราะเรามี 1) ลูกค้าที่เราต้องดูแล ความซื่อสัตย์ ความมั่นคงต่อลูกค้า ผมว่าก็คือซีเอสอาร์อย่างหนึ่ง 2) พนักงานโรงงานไม่ได้มีแค่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามีกำไร ถ้ามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อแม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่

ตารางที่ 15 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ)	3) ผู้ถือหุ้น คนที่นำเงินมาลงทุนกับเรา ธุรกิจมีความเสี่ยง ในวันที่ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นมีเพียงแค่กระดาษแผ่นเดียวสำหรับคนที่นำเงินมาลงทุน เหล่านี้คือ 3 คนหลัก ๆ ที่ต้องสมดุลกัน ส่วนซีเอสอาร์มองไกลกว่านั้นคือ 4) คู่ค้า (Supplier) เพราะเราไม่ได้ขายของอย่างเดียว เราซื้อของมาจากคนอื่น เราก็ต้องดูแลเค้า เราเอาเปรียบเค้าหรือไม่ บางคนคิดว่าเราเป็นคนซื้อ เราคือพระเจ้าก็เอาตัวเองไปเบ่งกับชาวไร่ชาวนา เมื่อเค้ามาขายให้เรา เราต้องดูแลรับผิดชอบเค้า ถ้าเค้าไม่ขายให้เราเค้าจะขายให้ใคร 5) สิ่งแวดล้อม เราอยู่ตรงนี้ เราทำการอะไรให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือดีขึ้นหรือไม่ แค่ไม่ทำให้มันแย่มากแล้ว แต่การทำให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร 6) ชุมชนและสังคม มุมมองด้านคน เราตั้งโรงงานส่งเสียงดัง ส่งกลิ่นเหม็น คนก็ต้องย้ายออกไป หากเราไม่คำนึงถึงเค้า เราก็คิดแค่ว่าไป ฉะนั้นซีเอสอาร์ก็คือ กิจกรรมที่จะดูแลบุคคลทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวไป ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทที่ได้ให้ความสำคัญ
	P5 L125-127	... สิ่งที่เราทำมีผลต่อประชาชน ผู้บริโภค มีผลต่อลูกค้าของเรา เราต้องดูแลพัฒนากันไป ปัญหาเกิดแล้วแก้ไขอย่างไร ป้องกันไม่ให้เกิดได้ไหม เหล่านี้คือสิ่งที่เราต้องทำ โดยธุรกิจบังคับให้เราต้องทำอยู่แล้ว
	P7 L205-206	... เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ/ดีใจ
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	... พนักงานเค้ามาอยู่กับเรา เค้ามีรายได้น้อยกว่า เมื่อเทียบกับผู้ถือหุ้น หรือลูกค้า หรือผู้ขายของเรา เค้ามีความเป็นอยู่ที่ลำบากกว่า เราอยากให้เค้ามีชีวิตที่ดีขึ้น
P2 L13-15	... เราหวังว่าเมื่อพนักงานเค้ามาทำงานกับเราสิบปีผ่านไป เค้าก็มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และเค้าก็ไม่เสื่อมสุขภาพ	
P2 L36-38	... กิจกรรมเหล่านี้เกิดจากที่เราคิดว่าเราอยากจะทำ เราอยากจะให้กับสังคม ให้กับคู่ค้า ให้กับพนักงาน	
P3 L85-86		

ตารางที่ 15 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L12-25	ลูกค้าเราต้องมุ่งมั่นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพทั้งกลิ่นและรสชาติที่ดี ผลิดอาหารให้มีความปลอดภัยสูง พนักงานที่เค้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือเครื่องจักรพร้อมหรือเปล่า เป็นอันตรายหรือเปล่า จะเห็นได้จากระบบต่างๆ ที่เราใส่เข้าไป อย่างเรื่องความปลอดภัยของพนักงานก็เป็น OHSAS18001 ส่วนลูกค้าเราก็มีการเรียนรู้ไปกับลูกค้า มีการสอนเค้าว่าสินค้าที่ดีที่คุณจะมาส่งให้เรา นั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไร ... เราก็จะไปสอนเค้า ไปตรวจงานเค้า ไปให้คำแนะนำบ้างจะได้เข้าใจตรงกัน... ส่วนชุมชนรอบข้าง เราทำระบบ ISO14001 เป็นเรื่องของระบบสิ่งแวดล้อม เรื่องของมลพิษของโรงงานเราก็ไม่ให้รบกวนชุมชน เรื่องของโรงบำบัดน้ำเสีย เรื่องของที่กรองฝุ่นละอองจากเครื่องเทศด้านหลังโรงงาน เรื่องของเสียเราไม่ทำงานตอนกลางคืน ... แล้วเราก็จ้างชุมชนคนในท้องถิ่นมาทำงานที่นี่ เพราะเราว่าคนน่าจะได้อยู่กับครอบครัว น่าจะได้ทำงานกับบริษัทที่ดีในชุมชนของเค้า

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากผลการดำเนินการขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ที่อยู่แวดล้อมองค์กรซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงขององค์กร โดยบริษัท ฯ มองว่าทุกการดำเนินการต่าง ๆ สามารถสร้างผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ครอบครัวของพนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า (Supplier) สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม ทั้งนี้ ทางบริษัท ฯ จะลด หลีกเลี่ยงการดำเนินการที่อาจสร้างผลกระทบทางลบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ และหากมีการดำเนินการใดที่สร้างผลกระทบทางลบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทางบริษัท ฯ จะรีบดำเนินการปรับปรุง แก้ไขทันที

ประสานงาน องค์การ P1 L20-22	บَابัด น้ำเสีย เรื่องของที่กรองฝุ่นละอองจากเครื่องเทศด้านหลังโรงงาน
-----------------------------------	---

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การพิจารณาผลการดำเนินการขององค์การ ที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ได้กำหนดให้สิ่งแวดล้อมเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งของบริษัทที่ต้องให้ความสำคัญ จากทั้งหมด 6 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า (Supplier) สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม

3) ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์การ ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์การ (Core Business)

ตารางที่ 17 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นปัจจัยภายในองค์การ: ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์การ ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์การ

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P4 L111-115	... เรายิน โขบายที่จะจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในระยะรอบ 10 กิโลเมตร เราไม่อยากให้เค้าต้องเดินทางลำบาก เรายังจะรู้ว่าลูกของเค้าเรียนโรงเรียนไหน เค้าไปวัดไหนบ้าง แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมโนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่ เรายิ่งให้เยอะหน่อย
	P5 L121-125	... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า เค้าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดนำไปด้วย ... เราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า
	P6 L158-162	... องค์การเรานำด้วยธุรกิจเพราะเราเป็นองค์การธุรกิจ ด้วยสภาพที่เราเป็น โรงงานเล็ก ไม่ได้มีปัญหามาก แตกต่างจากโรงงานใหญ่ที่บางครั้งซีเอสอาร์มีความสำคัญกว่าธุรกิจ ... หัวใจของธุรกิจแต่ละธุรกิจนั้นแตกต่างกัน ส่วนหัวใจของเราคือลูกค้า ดูแลลูกค้า

	P7 L186-194	... วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นกรอบไว้อยู่แล้ว เรากำหนดว่าเราจะ เป็นโรงงานผู้ผลิตเครื่องเทศที่ถูกคัดคิดถึงเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งไม่ หมายความว่าเราใหญ่ที่สุด แต่คือการทำงานโดยใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของผู้ร่วมงาน
--	-------------	---

ตารางที่ 17 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความเกี่ยวเนื่องกับบริบท
ขององค์กร ทั้งในเรื่องของนโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P7 L186-194	ผู้ร่วมงานก็คือพนักงาน คนส่งของให้เรา และชุมชน เราทำดีหรือ ยัง ผมได้ประกาศให้พนักงานทุกคนทราบถึง 6 กลุ่มที่เราต้อง คำนึงถึง เมื่อเราจะทำโครงการอะไรสักอย่าง ทำแล้วดีต่อลูกค้า หรือไม่ ทำแล้วดีต่อพนักงานหรือไม่ ทำแล้วดีต่อผู้ถือหุ้นหรือไม่ ทำแล้วดีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้าทำแล้วไม่ดีเราก็อยา ไปทำ แต่ตัวกรองหลักที่ใช้พิจารณาโครงการคือหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน
	P7 L197-200	... ความสามารถหลักขององค์กร ผมคิดว่าจุดแข็งของเรา คือ 1) คุณภาพสินค้าดี เราจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นไปอีก ส่งผลต่อ ลูกค้า 2) พนักงาน คุณภาพสินค้านั้นไม่ได้มาจากวัตถุดิบที่ดี เพียงอย่างเดียว เป็นผลมาจากคนในองค์กรของเรา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการ P1 L4-9	ตอนที่เราริเริ่มทำธุรกิจ ผู้บริหารคนเก่าเค้าก็ทำเรื่องพวกนี้ คือทำ เป็นปกติของเรา การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ชรรมาภิบาล เราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเราแบบนั้น พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้ตรงเวลา สรรพากรเค้าเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้ คู่ค้าหมด เราไม่เบี้ยว ที่นี้เค้าเห็นว่าเราดีเค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้
	P2 L33-35	... ตั้งแต่เริ่ม โรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐาน สำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหาร ปลอดภัยก่อน ระบบ GMP, HACCP, ISO 9001 ปีแรกเราเริ่ม กันมาเราก็มีระบบแล้ว ทำมาเรื่อย

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความเกี่ยวเนื่องกับบริบทขององค์กร ทั้งในเรื่องของ
นโยบาย เป้าหมาย และธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนด
กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ใช้วิสัยทัศน์ของ

องค์การเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมให้สอดคล้องกับบริบททางธุรกิจ นั่นคือ บริษัท ฯ ดำเนินธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ถูกค่าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด และบริษัท ฯ มองว่าความสามารถหลักขององค์การ ประกอบด้วยคุณภาพของสินค้าและคุณภาพของพนักงาน

4) ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า

ตารางที่ 18 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในขององค์การ: ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P3 L57-62	การที่เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้ามัน ... ถ้าเราไม่สอนเค้า เรายังเหนื่อยเอง ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... เค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรม ไปสู่คู่ค้าเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้
	P3 L64-70	... เราเชื่อว่าเราต้องรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ไปถึงลูกหลานหรือให้ยาวนานต่อไปที่สุด เมื่อเราเป็นโรงงานอุตสาหกรรม เรามีขยะจำนวนมาก ถุงพลาสติกที่เราทิ้งเป็นพัน ๆ ใบ เราเป็น Power User ถ้าเรามีวิธีประหยัด ก็สามารถประหยัดได้มากกว่าหลายร้อยบ้านจะประหยัดได้ เรายังมีผลมากกว่า เราสามารถนำถุงพลาสติกมาแบ่งประเภท ขาด/ไม่ขาด ส่วนที่ติดอยู่กับมาใช้ซ้ำ ส่วนไม่ดีแล้วก็รวบรวมนำไปขาย อยู่ที่เราใช้หัวคิดในการจัดการบางอย่าง แล้วก่อให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นและนำกลับมาใช้ได้มากกว่า
	P4 L115-117	... ทรัพยากรที่เราไม่ใช้ เราไม่มีที่เก็บแทนที่จะเอาขายหรือทิ้ง เราก็ถามพนักงานว่าโรงเรียนแถวบ้านที่ไหนที่เค้าต้องการ เค้าก็นำไปบริจาค
	P5 L149-152	... หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล เค้ามีเงื่อนงำและกระบวนการของเค้า เราเป็นผู้บริหารก็นั่งฟังพิจารณาว่าสอดคล้องกับนโยบายของเราและให้ทรัพยากร สิ่งที่เค้าขอมานั้นเกินกำลังหรือเกินกว่าเหตุหรือไม่
	P6 L182-183	... ถ้าธุรกิจทำแล้วเราได้ประโยชน์ และชุมชนก็ได้ประโยชน์ สอดคล้องกัน เราจะทำ
	P7 L190-194	... เมื่อเราจะทำโครงการอะไรสักอย่าง ทำแล้วดีต่อลูกค้าหรือไม่ ทำแล้วดีต่อพนักงานหรือไม่ ทำแล้วดีต่อผู้ถือหุ้นหรือไม่ ทำแล้วดี

	ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้าทำแล้วไม่ดีเราก็อำไปทำ แต่ตัวกรองหลักที่ใช้พิจารณาโครงการคือหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน
--	---

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความสามารถใช้ทรัพยากรที่ลงทุนในการทำซีเอสอาร์ได้อย่างคุ้มค่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ยึดถือหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินธุรกิจอยู่แล้ว จึงน้อมนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณากิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ให้ความเหมาะสมกับองค์กรเช่นกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างนโยบาย กิจกรรม/โครงการ และการจัดสรรทรัพยากร ส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีเหตุผล พอประมาณ มีการจัดการให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร

ตารางที่ 19 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P5 L121-125	เนื่องจากเราเป็น โรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า ค่าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดนำไปด้วย ลูกค้าต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาด มันใช้เวลายาก เราต้องทำตัวเราให้ดีก่อน
	P7 L197-200	... ความสามารถหลักขององค์กร ผมคิดว่าจุดแข็งของเรา คือ 1) คุณภาพสินค้าดี เราจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นไปอีก ส่งผลต่อลูกค้า 2) พนักงาน คุณภาพสินค้านั้นไม่ได้มาจากวัตถุดิบที่ดีเพียงอย่างเดียว เป็นผลมาจากคนในองค์กรของเรา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L33-35	ตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อนระบบ GMP, HACCP, ISO 9001 ปีแรกเราเริ่มกันมาเราก็มีระบบแล้ว ทำมาเรื่อย

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยปัจจัยที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร ประกอบด้วย ความปลอดภัยของอาหาร คุณภาพของสินค้า และคุณภาพของพนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรดังกล่าวส่งผลให้บริษัท ฯ เข้ารับการรับรองระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety), ระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001), ระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) นอกจากนี้ บริษัท ฯ ยังได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมและให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้

6) ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 20 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P5 L137-142	ในรูปของคณะทำงานทั้ง 4 คณะ เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ กำหนดเป็นนโยบาย ถ่ายทอดให้คนปฏิบัติ ให้เค้าเห็นความสำคัญ เมื่อเค้าเห็นด้วยในสิ่งที่เรากำลังจะทำ มันจะดีและมีความหมาย เค้าก็เริ่มมีใจ เราก็เริ่มให้นโยบายและแบ่งเป็นทีมไป บางทีเป็นการสร้างคน เค้าอาจมีโอกาเป็นหัวหน้าหน่วยงานบริหารหนึ่งทีมเรียกว่า Cross Function เพราะมีหลายแผนกในทีมหนึ่ง เรากระจายงานออกไป เค้าเองก็มีความทำทหาย ไม่เบื่อ เหมือนเป็นการแต่มนก็เป็นงาน ให้มีสีสันในชีวิตบ้าง
	P5 L149-150	... หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล เค้ามีเงื่อนไขและกระบวนการของเค้า
	P6 L153-155	... ส่วนใหญ่คณะทำงานหรือหัวหน้าคณะทำงานจะเป็นผู้ริเริ่มนำเสนอกิจกรรม เพราะหลังจาก 3-4 ปีที่เริ่มต้น ตอนนี้เริ่มเป็นวงจรมากขึ้น
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L46-51	เรื่องของอาหารปลอดภัยนั้น ทางพนักงานก็รับผิดชอบส่วนหนึ่ง ทางฝ่ายบริหารก็ต้องเขียนรายละเอียดไปตกลงกับลูกค้าว่าเป็นแบบนี้ ราคาประมาณนี้ ถ้าไม่เอาราคาประมาณนี้มันก็ขัดแย้งกับระบบของเรา เราไม่ขายของเกรดต่ำ ฝ่ายจัดซื้อที่เกี่ยวข้องต้องหาของดี ๆ มาขาย ฝ่ายวิศวกรก็ต้องออกแบบเครื่องจักรให้ถูกต้อง

	ไม่อย่างนั้นมันมีขอมุม เชื่อโรคมันอยู่ มันก็เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย ยิ่งทำ 14000 และ 18000 ก็เหมือนกัน ฝ่ายวิศวกรก็เกี่ยวข้อง ทุกคนต้องเกี่ยวข้อง
--	--

ตารางที่ 20 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ(ต่อ) P2 L57-59	... ระบบจะบอกเองว่าควรจะต้องทำยังไง อย่างนี้คนที่ดูแลระบบนั้น เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานระดับวิชาชีพ (จ.ป.วิชาชีพ) เขาก็จะไปทำโครงการย่อยนี้ขึ้นมา เรื่องสิ่งแวดล้อม ทางคณะกรรมการเขาก็จะกำหนดกันขึ้นมาว่าต้องแยกขยะอย่างไร จะไปลดการใช้ถุงพลาสติกในโรงงานอย่างนี้ เขาก็ทำขึ้นมา
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L15-18	ส่วนคู่ค้า เขาก็มีการเรียนรู้ไปกับคู่ค้า มีการสอนเค้าว่าสินค้าที่ดีที่คุณจะมาส่งให้เรานั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไร ... เราก็คงจะไปสอนเค้า ไปตรวจงานเค้า ไปให้คำแนะนำบ้างจะได้เข้าใจตรงกัน

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความพร้อมด้านความเชี่ยวชาญและทีมงานของพนักงานในองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากเมื่อบริษัท ฯ เข้ารับการรับรองระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละระบบนั้น บริษัท ฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดการให้ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานสากล คณะทำงานดังกล่าวประกอบด้วย ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย และพนักงานระดับจัดการจากแผนกต่าง ๆ ทำให้พนักงานมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความพร้อมของพนักงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

7) ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน

ตารางที่ 21 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน

ประเด็น	ผู้ให้	บรรยายสถานการณ์
---------	--------	-----------------

	ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	
ปี จ จ ย ภายใน	กรรมการ ผู้จัดการ P8 L217- 225	เราไม่ได้อยากทำเพียงคนเดียว พนักงานของเราคืออยากทำ เมื่อพนักงานเห็นมันอยู่ในสายวัฒนธรรมของเราแล้ว ความคิดเห็น มีกระบวนการ เรานัดประชุมกำหนดว่าเราจะทำอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น เดิมเรามีการแยกขยะ 3-4 พิช ขยะหลัก

ตารางที่ 21 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความสนใจและความ
กระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P4 L115-117	เหมือนที่แยกกันทั่วไป วันหนึ่งเรามองว่าไม่ได้ ต้องแยกมากกว่า นั้น เราจึงถามวงศ์พาณิชย์ที่รับซื้อขยะเค้าแยกอย่างไร เราจึงมา แยกขยะให้มันตรงกับที่เราจะขาย วงศ์พาณิชย์ก็เข้ามาสอนให้ พนักงานรู้จักการแยกขยะ ซึ่งพนักงานก็สนใจที่จะนำวิธีไปใช้ที่ บ้านตนเอง เป็นความเชื่อมโยงเมื่อ โรงงานเป็นระเบียบ พนักงาน เห็นก็นำไปใช้กับที่บ้าน ที่บ้านพนักงานก็เป็นระเบียบไปด้วย ... ส่วนทรัพยากรที่เราไม่ใช้ เราไม่มีที่เก็บแทนที่จะเอาขยะหรือ ทิ้ง เราก็ถามพนักงานว่าโรงเรียนแถวบ้านที่ไหนที่เค้าต้องการ เราก็นำไปบริจาค
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการ P3 L69-75	เค้าเข้าใจและก็ให้ความร่วมมือดี เพราะในทุกทีมคณะทำงาน จะต้องพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าร่วมด้วย หัวงานทุกคนมี ส่วนร่วมในทุกระบบ แต่พนักงานระดับธรรมดาบางที่อาจจะ ไม่ได้มาร่วมประชุม ไม่ได้มาร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้วยกัน แต่เค้า ก็จะบอกมากับหัวหน้าของเค้า เรามีระบบ Morning Talk เราได้ คุยกันตอนเช้าทุกวัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอกกัน เข้างาน 7.30 น. แต่เค้าก็คุยกัน 15 นาที เชื่อกำลังพลกัน พนักงานมีอะไร เค้าก็บอก และมีระบบตู้แดง เค้าก็ใส่ข้อเสนอแนะมา
	ผู้ประสานงานองค์กร P2 L38-42	กิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับเราได้เต็มที่ เช่น ข้อเสนอแนะ พนักงานก็เขียนมาเยอะเลย ปรับปรุงตรงไหน บ้าง อยากจะเพิ่มเติมอะไร เดี่ยวนี้ก็จะมิกล่องรับฟังความคิดเห็น ใครอยากได้อะไรอยากเพิ่มอะไร เค้าก็เขียนมา ทุกคนก็เลยอยู่

	กันแบบพี่น้อง
--	---------------

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความสนใจและความกระตือรือร้นในการดำเนินกิจกรรมซีเอสอาร์ของพนักงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ หลายกิจกรรมเกิดขึ้นและสำเร็จ ได้ด้วยความเข้าใจและการให้ความร่วมมืออย่างดีจากพนักงาน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน หัวหน้างานและผู้บริหารขององค์กร เช่น การเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในระบบ Morning Talk ทำให้มีการสื่อสารกันระหว่างพนักงานและหัวหน้างานทุกวัน การเสนอความคิดเห็นในระบบตู้แดง ทำให้พนักงานสามารถสื่อสารไปยังผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งผู้บริหารจะพิจารณาตามความเหมาะสมต่อไป กระบวนการเหล่านี้สร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารหัวหน้างาน และพนักงานผู้ปฏิบัติ ทำให้บริษัทสามารถกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรได้

8) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

ตารางที่ 22 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P1 L8-12	... โรงงานไม่ได้มีแต่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามีกำไร ถ้ามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อ แม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่
	P2 L46-48	... พนักงานมีสิทธิที่จะได้รับความเป็นธรรม มีข้อร้องเรียนใด ๆ เราต้องคำนึงถึงเค้า ไม่ใช่เราเป็นเจ้าของกิจการจะทำอะไรก็ได้
	P2 L50-55	... คนบริหารคนหนึ่ง คนออกเงินทุนอีกคน ... เรื่องนี้ต้องดูแลให้ดีเราไปรงใสเคารพต่อเงินลงทุนหรือไม่ โครงการต่าง ๆ มีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อองค์กรในอนาคต หรือมีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อคนไม่ก็คน เราต้องทำให้สอดคล้อง ถ้าไม่ได้แปลว่าต้องให้ได้มากที่สุด แต่ต้องมีความเหมาะสมและต่อเนื่อง สรุปคือต้องไปรงใส และใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า
	P6 L175-176	... สิ่งที่เราทำมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ก็มาจากความอยากของเรา

		และการรับฟังจากพนักงานที่อยากจะทำ
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P3 L71-75		พนักงานระดับธรรมดาบางที่อาจจะไม่ได้มาร่วมประชุม ไม่ได้มาร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้วยกัน แต่เค้าก็จะบอกมากับหัวหน้าของเค้า เรามีระบบ Morning Talk เราได้คุยกันตอนเช้าทุกวัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอกกัน เข้างาน 7.30 น. แต่เค้าก็คุยกัน 15 นาที เชื่อกำลังพลกัน พนักงานมีอะไรเค้าก็บอก และมีระบบตู้แดง เค้าก็ใส่ข้อเสนอแนะมา

ตารางที่ 22 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L13-25 P2 L38-42	พนักงานที่เค้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือ เครื่องจักรพร้อมหรือไม่ เป็นอันตรายหรือไม่ จะเห็นได้จาก ระบบต่าง ๆ ที่เราใส่เข้าไป ... กิจกรรมต่าง ๆ บริษัทให้พนักงานได้มีส่วนร่วมร่วมกับเราได้เต็มที่ เช่น ข้อเสนอแนะ พนักงานก็เขียนมาเยอะเลย ปรับปรุงตรงไหน เพิ่มเติมอะไร เค้านี่มีกล่องรับฟังความคิดเห็น ใครอยากได้อะไรอยากเพิ่มอะไร เค้าก็เขียนมา ทุกคนก็เลยอยู่กันแบบที่น้อง บางคนอยู่มาตั้งแต่โรงงานเริ่มก่อตั้ง ข้อเสนอแนะที่มีมาก็ต้องพิจารณาตามความเหมาะสม

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ดำเนินถึงการสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในบริษัท ฯ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ถือหุ้นและพนักงาน ด้วยการบริหารงานด้วยความโปร่งใส การให้ผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและมีความต่อเนื่องเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว โดยเฉพาะพนักงาน บริษัท ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ และการให้สวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนด

9) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 23 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P2 L45-49	เราเห็นความสำคัญว่าพนักงานเราต้องกินของดี มีผลตอบแทนที่ดีและมั่นคง พนักงานมีสิทธิที่จะได้รับความเป็นธรรม มีข้อร้องเรียนใด ๆ เราต้องคำนึงถึงเค้า ไม่ใช่เราเป็นเจ้าของกิจการจะทำอะไรก็ได้ มองว่าถ้าเราเอื้อเพื่อเป็นหลัก คนจะทุ่มเททำงาน

ตารางที่ 23 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P3 L57-62	... เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้า นั้น ... ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... เค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้าเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้
	P4 L103-109	... เรายังไปทำ OHSAS18001 และ ISO14001 ตั้งนานมาแล้ว 5-6 ปี ได้แล้ว ตอนนั้นเราก็บอกว่าจะทำไปทำไมมันเกินความต้องการ ลูกค้าไม่ได้สนใจสักหน่อย เราเสียต้นทุนแพงทำไมแต่ววันนี้ไม่ใช่แล้ว เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอเราบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าก็ติดใจให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก่อนทำมาก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศอื่น เราก่อนข้างนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า
	P7 L197-200	... ความสามารถหลักขององค์กร ผมคิดว่าจุดแข็งของเราคือ 1) คุณภาพสินค้าดี เราจะทำอย่างไรให้ดีขึ้นไปอีก ส่งผลต่อลูกค้า 2) พนักงาน คุณภาพสินค้าดีนั้นไม่ได้มาจากวัตถุดิบที่ดีเพียงอย่างเดียว เป็นผลมาจากคนในองค์กรของเรา

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ มองว่าความสามารถหลักขององค์กรคือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง อันเป็น

ผลมาจากพนักงานที่มีคุณภาพและคุณภาพวัตถุดิบที่ดี ดังนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ จึงเชื่อมโยงกับการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น การพัฒนาคู่ค้า (Supplier) เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ตลอดจนการพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพทั้งในด้านของคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีคุณภาพชีวิตในภาพรวมที่ดีขึ้น

10) การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ

ตารางที่ 24 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: การลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P2 L49-55	เรามองเรื่องความโปร่งใสตรงไปตรงมา การใช้จ่ายเงินต้องระมัดระวัง คนบริหารคนหนึ่ง คนออกเงินทุนอีกคน ... เรื่องนี้ต้องดูแลให้ดี เราโปร่งใสเคารพต่อเงินลงทุนหรือไม่ โครงการต่าง ๆ มีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อองค์กรในอนาคต หรือมีความเสี่ยงเพื่อให้เกิดผลต่อคนไม่ก็คน เราต้องทำให้สอดคล้องกับกำไรไม่ได้แปลว่าต้องให้ได้มากที่สุด แต่ต้องมีความเหมาะสมและต่อเนื่อง สรุปคือ ต้องโปร่งใส และใช้จ่ายเงินอย่างคุ้มค่า
	P5 L121-125	... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด สินค้าของเราคิดเป็น 3-4% ของสินค้าของลูกค้า ถ้าซื้อของจากเราแล้วนำไปรวมเป็นสินค้าห่อใหญ่แล้วเอาไปขาย ถ้าเรามีปัญหาอยู่คนเดียว เราเป็น 3% ที่ทำให้ทั้งหมดนำไปด้วย ลูกค้าต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาดมันใช้เวลายาก เราต้องทำตัวเราให้ดีกว่า
	P3 L57-62	... เราไปพูดคุย ไปพัฒนาคู่ค้านั้น ... ถ้าเค้าทำถูกใจเราก็เป็นการลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย ... ส่วนเค้าได้มูลค่าเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นตามที่เราสอนให้ และเราก็ไม่ต้องเหนื่อยในการหาคนงานเพิ่ม การถ่ายโอนบางกิจกรรมไปสู่คู่ค้าเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้เค้าได้
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ	สิ่งหนึ่งที่เรากับพนักงาน เราสำรวจหมดทั้งโรงงานที่อะไรไม่ปลอดภัย เรายังควบคุมให้หมด	

P2 L36-37	
ผู้ประสานงานองค์กร P1 L15-18	ส่วนคู่ค้า เราก็คมีการเรียนรู้ไปกับคู่ค้า มีการสอนเค้าว่าสินค้าที่ดีที่คุณจะมาส่งให้เรา นั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไร ... เราก็จะไปสอนเค้า ไปตรวจงานเค้า ไปให้คำแนะนำบ้างจะได้เข้าใจตรงกัน

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ คำนึงถึงการดำเนินการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัท ฯ และอาจสร้างผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ ได้แก่ ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสินค้าของบริษัท ฯ ที่ไม่ปลอดภัยหรือไม่มีคุณภาพ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแก่พนักงาน เช่น ความไม่ปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ จึงพยายามที่จะลดความเสี่ยงเหล่านี้ ด้วยการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร รวมถึงการนำระบบมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินการ และถือเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

11) ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน)

ตารางที่ 25 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P2 L35-39	... เมื่อทุกอย่างมันมีกำลังมาก เครื่องจักรขนาดใหญ่มีความแรง แม้หน้าตาจะดูเป็นมิตรแต่มีพลังเหลือร้าย ฉะนั้นเรามีความปลอดภัยให้กับเค้าหรือไม่ เรื่องความปลอดภัยของพนักงานมีความสำคัญ สวัสดิภาพในการทำงานก็สำคัญ เค้าร้อนไป เหนื่อยไปหรือเปล่า
	P2 L41-43	... มองว่าเรามีพนักงาน 40-50 คน ถ้าเราจ้างแม่ครัวเพิ่มอีกคน ต้นทุนเราเพิ่มไม่เท่าไร แต่พนักงานได้กินอาหารที่ดีและปริมาณที่มากขึ้น เราจึงมีสวัสดิการอาหารกลางวัน เรามีแม่ครัว
	P4 L93-97	... เรื่องสวัสดิการก็พยายามให้สอดคล้องกับชีวิตประจำวันของเค้าหรือสภาพเศรษฐกิจ น้ำมันแพงต้องขี่รถมาทำงานเป็นภาระเดินทาง เราต้องหาวิธีลดต้นทุนให้เค้า หรือให้สวัสดิการเสริมซึ่ง

P4 L89-91		นอกเหนือจากกฎหมาย เราจะให้เค้ามากกว่าที่กฎหมายระบุ เพราะเราเห็นว่าเค้าลำบาก มองว่าเมื่อเค้ามาทำงานกับเราเค้ายังกังวลใจ เค้ายังไม่อึด แล้วเค้าจะทำให้เราให้อึดหรือเปล่า ... เรื่องอิริยาบถของพนักงาน หรือกายยศาสตร์(Ergonomics) ก็สำคัญ การยื่น แสงสว่างไม่พอ เสียงดัง แรงสั่นสะเทือน เป็นเรื่องที่เราต้องดูแล
-----------	--	---

ตารางที่ 25 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน) (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L21-22 P2 L25-27	เรามีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ อาหารกลางวัน โบนัสเราก็จ่ายให้พนักงาน ... คนเรามีความอยากได้ไม่มีที่สิ้นสุด วันหนึ่งได้เท่านี้ อยู่ ๆ ไปไม่พอก็เรียกร้อง เค้าเรียกร้องก็ไม่ใช่ไร เพราะทุกอย่างเรามีหลักการ ทุกอย่างเราสามารถสืบย้อน กลับได้เราก็บอกเค้า ดังนั้นก็อยู่กันได้นาน เราไม่ทำอะไรแบบมั่ว ๆ ไม่มีหลักการ
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L13-25	พนักงานที่เค้าผลิตอาหาร ก็ต้องได้รับการดูแล เครื่องมือเครื่องจักรพร้อมหรือไม่ เป็นอันตรายหรือไม่ จะเห็นได้จากระบบต่าง ๆ ที่เราใส่เข้าไป อย่างเรื่องความปลอดภัยของพนักงานก็เป็น OHSAS18001

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ปัญหาภายในองค์กร (สังคมภายใน) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ มองว่าปัญหาภายในองค์กรที่สำคัญคือ ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น ปัญหาหนี้สินนอกระบบ ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ทางบริษัท ฯ จึงหาทางแก้ปัญหานี้สินของพนักงานด้วยการให้กู้เงินฉุกเฉิน เงินกู้เพื่อการศึกษาบุตร และเงินกู้ในกรณีพิเศษต่าง ๆ การช่วยลดค่าใช้จ่ายของพนักงาน และการให้สวัสดิการเพิ่มเติมซึ่งนอกเหนือจากกฎหมาย เช่น สวัสดิการอาหารกลางวัน การให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่ามาตรฐาน การจ่ายเงินโบนัส เป็นต้น ส่วนการแก้ปัญหาด้านความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานนั้น ทางบริษัท ฯ ได้เข้ารับการรับรองมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม และลดอันตรายและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ชีวิต และทรัพย์สินได้

12) ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา

ตารางที่ 26 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความพร้อมของทรัพยากรภายใน อันได้แก่ เงินทุนและเวลา

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P4 L91-93	เมื่อธุรกิจเริ่มตั้งทุกอย่างต้องลำบาก เอาแค่ขายเหลือให้เป็นกำไรก็ยากแล้ว พอถึงจุดหนึ่งที่เราพอมีกำไร มีแรงเหลือ เราก็มาดูด้านนี้บ้าง มีอะไรสำคัญเราก็หิบบมาทำต่อ
	P5 L130-132	... เราทำเยอะทุกด้าน ถ้าถามว่าเน้นด้านไหน มันก็ต้องสอดคล้องเมื่อเรามีแรงเหลือเราก็หิบบเรื่องนั้นมาทำ เหมือนการจัดสรรทรัพยากร
	ผู้ประสานงานองค์กร P2 L28-31	ตั้งแต่เริ่มแรกของบริษัทเลย อย่างพนักงานอาจจะไม่ได้เต็มร้อยอย่างปัจจุบันเราก็อัพเพิ่มทีละหน่อย โดยดูจากผลประกอบการของบริษัท ถ้าบริษัทเราพอมีกำไร เราก็แบ่งส่วนสวัสดิการให้พนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และส่วนหนึ่งเราก็มอบให้สังคมนาบข้าง

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความพร้อมของทรัพยากรภายใน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากการเลือกประเด็นปัญหาทางสังคมและการกำหนดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ จะคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรภายในองค์กรที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เช่น งบประมาณ ความพร้อมในการจัดสรรเวลาของพนักงาน เป็นต้น

13) ความเห็นชอบ (Commitment) ของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น

ตารางที่ 27 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความเห็นชอบของผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P5 L149-152	หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล เขามีเงื่อนไขและกระบวนการของเค้า เราเป็นผู้บริหารก็นั่งฟัง พิจารณาว่าสอดคล้องกับนโยบายของเราและให้ทรัพยากร สิ่งที่เค้าขมานั้นเกินกำลังหรือเกินกว่าเหตุหรือไม่

ตารางที่ 27 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความเห็นชอบของผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P6 L164-166	... ความอยากของผู้บริหาร เราต้องเห็นความสำคัญก่อน ก็มีใจอยากทำ เราของบประมาณก้อนหนึ่งมาทำอะไรที่ไม่เกิดกำไร เค้าจะให้หรือไม่ อยู่ที่ว่าเราอยากหรือไม่ นั่นคือตอนเริ่มต้น
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P3 L61-63	ส่วนเรื่องการบริจาคของที่นี่ที่นี้ ... ผู้บริหารเค้าคิดขึ้นเองว่าปีนี้เราน่าจะไปมอบเครื่องช่วยหายใจให้โรงพยาบาลนะ เราน่าจะไปช่วยเหลือโรงเรียนนะ
	ผู้ประสานงานองค์กร P3 L59-65	บริษัทเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร ทุกการกระทำก็ต้องมีผล แต่ถ้าเราจะมุ่งแต่ผลเพียงอย่างเดียว มันก็ไม่ถูกต้อง ก็ต้องกระจายผลประโยชน์ให้ทั่วถึงกัน ... ผู้ถือหุ้นไม่ได้เน้นแต่กำไรเพียงอย่างเดียว เขาก็เน้นด้านนี้ด้วย มันต้องมีด้วยและมีในระดับที่พอเพียง ในระดับที่น่าพอใจ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความเห็นชอบของผู้บริหารและผู้ถือหุ้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากในการพิจารณาคัดเลือกประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการใช้ทรัพยากรของบริษัท ๆ นั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ถือหุ้น ซึ่งจะพิจารณาว่ามีความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ๆ และมีความเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่

14) ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร

ตารางที่ 28 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P4 L106-109	เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอเราบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าจึงติดใจให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก็ทำตามก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศ เราค่อนข้างนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า

ตารางที่ 28 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P6 L167-169	... ลูกค้าจะซื้อของจากเราก็คืออยากรู้ว่าเราคือใคร เราซื้อของจากใคร เราดูแลพนักงานดีหรือเปล่า เราทิ้งสิ่งปฏิญญาในแม่น้ำลำคลองหรือเปล่า สิ่งเหล่านี้ลูกค้าเริ่มถาม ทำให้หลายคนเห็นประโยชน์ของซีเอสอาร์มากขึ้น
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P1 L5-9	การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมชาติ เราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเราแบบนั้น พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้ตรงเวลา สรรพากรเค้าเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้ลูกค้าหมด เราไม่เบี้ยว ที่นี้เค้าเห็นว่าเราคือเค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้
	P2 L32-35	... ย้อนกลับ ไปเมื่อก่อน น่าจะเป็นผู้บริหารเป็นคนริเริ่มทำ แล้วก็ทำต่อกันมา จริง ๆ แล้วตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อน ระบบ GMP , HACCP , ISO 9001 ปีแรกเราเริ่มกันมาเราก็มีระบบแล้ว ทำมาเรื่อย
	P2 L39-40	... เราเริ่มต้นจากพื้นฐานของธุรกิจก็คือเรื่องของคุณภาพก่อน แล้วมาเรื่องคน และเรื่องสิ่งแวดล้อม

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความสามารถในการส่งเสริมภาพพจน์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และมุ่งมั่นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

และมีความปลอดภัยสูง โดยการนำมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) และระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) มาใช้ในการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มตั้งบริษัท ฯ และเข้ารับการรับรองระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) ในเวลาต่อมา การได้รับการรับรองระบบมาตรฐานดังกล่าว ทำให้ลูกค้าของบริษัท ฯ ที่เน้นเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารสูงสุดนั้น เกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและระบบการบริหารงานของบริษัท ฯ ตลอดจนมีความพึงพอใจมากขึ้นเมื่อได้ทราบว่าบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานและสิ่งแวดล้อม

15) แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหาร ในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม

ตารางที่ 29 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	กรรมการผู้จัดการ P1 L3-7	... เรื่องทำบุญ เรื่องปลูกป่า เรื่องลดมลพิษ ผมมองว่าเป็นเรื่องไกลเกินตัวเพราะเราเป็นบริษัทเล็ก มีคนเพียง 40-50 คน ถ้าพูดกันจริง ๆ ซีเอสอาร์ เป็นความรับผิดชอบ เมื่อเราเป็นองค์กร เรากระทบต่อผู้อยู่แวดล้อมองค์กร เรามีคนแวดล้อมและมีความสำคัญต่อเรา ฉะนั้น ในความคิดเห็นของผม เราไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว
	P1 L22-24	... ฉะนั้น ซีเอสอาร์ก็คือ กิจกรรมที่จะดูแลบุคคลทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวไป ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทที่ได้ให้ความสำคัญ
	P5 L132-134	... การริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงจะได้ผล ผู้บริหารเค้าสังเกตเห็นอะไร เมื่อเราพอจะทำได้เราก็ไปทำ ผู้บริหารผลักดันไปก่อนบอกเป็นนโยบายไป
	P5 L149-153	... หัวหน้าระบบจะเป็นคนทำการดูแลแล้วรายงานผล เค้ามีเงื่อนไขและกระบวนการของเค้า เราเป็นผู้บริหารที่นั่งฟังพิจารณาว่าสอดคล้องกับนโยบายของเราและให้ทรัพยากร สิ่งที่เราเข้ามานั้นเกินกำลังหรือเกินกว่าเหตุหรือไม่ สิ่งใดที่เราจะทำได้แต่ทำไม่ได้ทำ เรายังแนะนำไม่เชิงบังคับแต่ชวนให้ลองทำดู
	P6 L164-166	... ความอยากของผู้บริหาร เราต้องเห็นความสำคัญก่อน ก็มีใจอยากทำ เราของบประมาณก้อนหนึ่งมาทำอะไรที่ไม่เกิดกำไร เค้าจะให้หรือไม่ อยู่ที่ว่าเราอยากหรือไม่ นั่นคือตอนเริ่มต้น

P6 L169-171	... หลายคนเห็นประโยชน์ของซีเอสอาร์มากขึ้น ผมมองว่านี่เป็นสิ่งที่ดี ถึงจุดหนึ่งทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราบริโภค เราเอาดิน น้ำไป เราก็ต้องคืนเค้าบ้าง
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ P2 L32-35	ย้อนกลับไปเมื่อก่อน น่าจะเป็นผู้บริหารเป็นคนริเริ่มทำ แล้วก็ทำต่อกันมา จริง ๆ แล้วตั้งแต่เริ่มโรงงานมาเราก็มีระบบพื้นฐานที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับโรงงานก่อน โรงงานอาหารต้องมีระบบอาหารปลอดภัยก่อน ระบบ GMP , HACCP , ISO 9001 ปีแรกเราเริ่มกันมาเราก็มีระบบแล้ว ทำมาเรื่อย

ตารางที่ 29 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายในองค์กร: แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายใน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (ต่อ) P2 L39-40 P3 L61-63	... เราเริ่มต้นจากพื้นฐานของธุรกิจก็คือเรื่องของคุณภาพก่อน แล้วมาเรื่องคน และเรื่องสิ่งแวดล้อม ... ส่วนเรื่องการบริจาคของที่นี่ที่นี้...ผู้บริหารเค้าคิดขึ้นเองว่า ปีนี้เราน่าจะไปมอบเครื่องช่วยหายใจให้โรงพยาบาล เราน่าจะไปช่วยเหลือโรงเรียน

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า แนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ หลายกิจกรรมได้เกิดขึ้นจากแนวคิดริเริ่ม และความสนใจของผู้บริหาร จนนำไปสู่การผลักดันเป็นนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป เช่น การเข้ารับรองมาตรฐานสากลระบบความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) และระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9001) ตั้งแต่เริ่มตั้งบริษัท ฯ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ ที่มีต่อลูกค้า การเข้ารับการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและชุมชนรอบข้าง เป็นต้น

3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

1) ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง

พบว่า ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในชุมชนรอบข้าง ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

2) ระดับความรุนแรงและเร่งด่วนของปัญหาทางสังคม

พบว่า ระดับความรุนแรงและเร่งด่วนของปัญหาทางสังคม ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

3) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ตารางที่ 30 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P1 L8-12	โรงงานไม่ได้มีแต่เครื่องจักร เรามีพนักงานเยอะแยะ ถ้าไม่ได้มาทำงานเพื่อให้เรามาทำอะไร ถ้ามาเพื่อหาเลี้ยงชีพของเค้าด้วย ทำอย่างไรให้เราดูแลเค้า เราเอาพ่อแม่ ลูก หลานของเค้ามาทำงานร่วมกับเรา เค้ามีสวัสดิภาพในการทำงานดีหรือไม่ มีผลตอบแทนคุ้มค่ากับการที่เค้ามาทำงานกับเราหรือไม่
	P1 L18-21	... เราอยู่ตรงนี้ เราทำภาระให้กับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ขยะ น้ำเสีย มลพิษ เรามั่นใจว่าเราเคารพต่อสิ่งที่มีอยู่ก่อนที่เราจะตั้งโรงงาน มันแย่งหรือดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ทำให้มันแย่มากแล้ว แต่การทำให้ดีขึ้นนั้นต้องทำอะไร
	P2 L27-32	... เราต้องซื้อสัตย์ ไม่ใช่ว่าเสนออย่างแต่ขายอีกอย่าง เราต้องส่งมอบคุณภาพและบริการ ลูกค้าอยู่กับเรามาหลายปี ... ผมว่าเราต้องตรงไปตรงมา เมื่อใดเราไม่ซื้อสัตย์ต่อลูกค้า เราก็ผิดต่อธุรกิจของเราเมื่อนั้น
	P2 L38-40	... เรื่องความปลอดภัยของพนักงานมีความสำคัญ สวัสดิภาพในการทำงานก็สำคัญ เค้าร้อนไป เหนื่อยไปหรือไม่ ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ เงินกลับไปพอหรือไม่ เค้ากินอะไร
	P3 L72-76	... เมื่อเราได้รับความร่วมมือจากคนแถวนี้ เค้าส่งพ่อแม่ลูกหลานมาทำงานกับเรา เราควรช่วยส่งเสริมชุมชน สังคม วัด โรงเรียน ให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับที่เราเจริญขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเรามี

P4 L106-109		<p>ถ้าไรเหลือพอ เราควรแบ่งให้บ้าง เราอยากเป็นโรงงานที่มาตั้งแล้ว คนย้ายเข้ามาอยู่เพราะมีความเจริญ</p> <p>... เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอเราบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าจึงดูถูกให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก็ทำมาก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศอื่น เราก่อนขังนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า ก็เป็นกระแสนิยมของโลก</p>
-------------	--	--

ตารางที่ 30 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P4 L113-115 P5 L125-127 P7 L205-206	<p>... แม้ว่าเราจะไม่ได้้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็ทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยมีนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่เราก็ให้เยอะหน่อย</p> <p>... เราต้องทำตัวเราให้ดีก่อน สิ่งที่เราทำมีผลต่อประชาชน ผู้บริโภค มีผลต่อลูกค้าของเรา เราต้องดูแลพัฒนากันไป ปัญหาเกิดแล้วแก้ไขอย่างไร ป้องกันไม่ให้เกิดได้หรือไม่ เหล่านี้คือสิ่งที่เราต้องทำ</p> <p>... เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ/ดีใจ</p>

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ คำนึงถึงการสนองตอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกบริษัท ฯ ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า สิ่งแวดล้อม และชุมชน/สังคม ทำให้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ฯ สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ ได้แก่ การมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและความปลอดภัย มีความตรงไปตรงมาและมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ด้วยการมีระบบบริหารงานคุณภาพและระบบความปลอดภัยด้านอาหาร การซื้อขายกับคู่ค้าด้วยราคาที่เป็นธรรม การไม่สร้างภาระแก่สิ่งแวดล้อมและชุมชน/สังคม ด้วยการลด หลีกเลียงกิจกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อ

สิ่งแวดล้อมและชุมชน/สังคม มีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมช่วยเหลือชุมชน/สังคมด้วยการจ้างแรงงานในชุมชนและการบริจาคเงิน สิ่งของให้แก่องค์กรทางสังคมภายในชุมชน เป็นต้น

4) การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม

ตารางที่ 31 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P6 L180-182	ถ้าเราไม่ทำให้เค้าเดือดร้อน เค้าก็ไม่บ่น เมื่อเค้าร้องเรียนมา เราต้องแก้ไข เสียขงไป กลิ่นมากไป เรายังแก้ไข เพราะระบบมีระบุไว้เลยว่าถ้ามีคนมาร้องเรียน เราจะต้องทำอย่างไร
	ผู้ประสานงานองค์กร P1 L20-23	เราทำระบบ ISO14001 เป็นเรื่องของระบบสิ่งแวดล้อม เรื่องของมลพิษของโรงงานเราก็ไม่ให้รบกวนชุมชน เรื่องของโรงบำบัดน้ำเสีย เรื่องของที่กรองฝุ่นละอองจากเครื่องเทศข้างหลังโรงงาน เรื่องของเสียงเราไม่ทำงานตอนกลางคืน เพราะหลีกเลี่ยง กลางคืนมันเงียบ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การลดความเสี่ยงจากกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการต่อต้านจากสังคม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ กำเนินถึงกิจกรรมขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน/สังคม จึงมีการลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมดังกล่าว และเข้ารับการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีระบบมากขึ้น

5) ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์

ตารางที่ 32 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P4 L111-115	เรามีนโยบายที่จะจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในระยะรอบ 10 กิโลเมตร เราไม่อยากให้เค้าต้องเดินทางลำบาก เรายังรู้ว่าลูกของเค้าเรียนโรงเรียนไหน เค้าไปวัดไหนบ้าง แม้ว่าเราจะไม่ได้นำเรื่องการพัฒนาชุมชนเป็นเรื่องนำ แต่เราก็กทำเมื่อมีโอกาสมาถึง เมื่อวัดมีกิจกรรมเราก็ร่วมทำบุญ โดยนีนโยบายว่าถ้าเป็นวัดหรือโรงเรียนในท้องที่ เรายังให้เยอะหน่อย

ตารางที่ 32 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์ (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P7 L205-206	... เมื่อเราใช้แรงงานจากชุมชน เราต้องมาตั้งธุรกิจอยู่ในแหล่งที่เค้าพักอาศัย เราต้องทำให้เค้าไม่เดือดร้อน เค้าพอใจ และเค้าภูมิใจ/ดีใจ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความชัดเจนในกลุ่มเป้าหมายที่กิจการจะทำซีเอสอาร์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรที่อยู่ในชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้งของโรงงานเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่บริษัท ฯ ให้ความสำคัญ ได้แก่ คนที่อาศัยอยู่ในชุมชน คู่ค้า (Supplier) ในชุมชนและชุมชนใกล้เคียง ลิงแวดล้อมโดยรอบที่ตั้งโรงงาน องค์กรหรือหน่วยงานทางสังคมในชุมชน เป็นต้น โดยมีกิจกรรมที่ตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ การจ้างแรงงานในชุมชนเพื่อให้คนในชุมชนมีงานทำ มีรายได้ ทำงานอยู่ไม่ไกลจากบ้าน พนักงานได้อยู่กับครอบครัว และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในชุมชนท้องถิ่น เช่น การใช้บริการคู่ค้ารายย่อย การใช้บริการรับเหมาในเขตชุมชน เป็นต้น การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงงานให้มีภูมิทัศน์ที่สวยงามแก่ชุมชน ให้ความร่มรื่นทั้งภายในและภายนอกโรงงาน บริเวณทางเข้าบริษัทยังติดตั้งไฟส่องสว่างซึ่งทำให้ผู้สัญจรไปมาในเวลากลางคืนและพนักงานของบริษัทเองมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการจัดจุดรวบรวมขยะหน้าบริษัทให้เป็นสัดส่วนและสะอาดเรียบร้อยงามตาแก่ผู้สัญจรผ่าน

6) อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า

ตารางที่ 33 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P4 L106-109	... เมื่อลูกค้าถามว่าคุณมีจริยธรรมในการประกอบการหรือไม่ พอเราบอกว่าเรามี OHSAS18001 และ ISO14001 ลูกค้าจึงถูกใจให้เราทันที มันง่าย แล้วเราก็ทำมาก่อนทำให้เวลาเราแข่งขันกับประเทศอื่น เราค่อนข้างนำเค้า เพราะตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า ก็เป็นกระแสนิยมของโลก

ตารางที่ 33 แบบวิเคราะห์การสัมพันธภาพ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: อิทธิพลจากกิจการอื่น/ ลูกค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า (ต่อ)

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ (ต่อ) P5 L121-122 P6 L167-171 P6 L171-175	... เนื่องจากเราเป็นโรงงานอาหาร ลูกค้าให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยของอาหารสูงสุด ... ลูกค้าจะซื้อของจากเราก็อยากรู้ว่าเราคือใคร เราซื้อของมาจากใคร เราดูแลพนักงานดีหรือไม่ เราทิ้งสิ่งปฏิกูลในแม่น้ำลำคลองหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ลูกค้าเริ่มถาม ทำให้หลายคนเห็นประโยชน์ของซีเอสอาร์มากขึ้น ผมมองว่านี่เป็นสิ่งที่ดี ถึงจุดหนึ่งทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราบริโภค เราเอาดินน้ำไป เราก็ต้องคืนเค้าบ้าง ... กฎหมาย ประเทศนั้นเค้ามีนั่น ประเทศนี้เค้ามีนี่ ถึงจุดหนึ่งถ้าเราไม่มี เราเข้าสมาคมกับเค้าไม่ได้ เกิดการกีดกันทางการค้า การใช้แรงงานเด็ก การทำงานไม่มีความปลอดภัย เป็นสิ่งบังคับที่วิ่งไล่เรา คนที่ไม่เคยออกวิ่งเลยสร้างโรงงานแล้วไม่เคยสนใจ มาวันนี้กฎหมายเริ่มทันเค้าแล้ว เค้าเริ่มร้อนตัว แต่เราเริ่มออกตัวก่อน วันนี้เราสบาย

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า อิทธิพลจากกิจการอื่น / ลูกค้า ที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่คุณค่า (Supply Chain) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งนอกจากนี้ลูกค้าของบริษัท ฯ จะให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารสูงสุด

แล้ว ลูกค้านี้ยังให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรมในการประกอบธุรกิจของบริษัท ฯ เช่นกัน โดยลูกค้ามีความพึงพอใจและตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นเมื่อได้ทราบว่าบริษัท ฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของพนักงานและสิ่งแวดล้อมด้วยการรับรองระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

7) คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า

ตารางที่ 34 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P6 L175-178	สิ่งที่เราทำมากกว่าที่กฎหมายกำหนด ก็มาจากความอยากของเรา และการรับฟังจากพนักงานที่อยากจะทำ เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่ใช่แค่กายสบาย ใจต้องสบายด้วย ดังโครงการรองค้ำ การความสุขของ สสส. ที่ระบุถึง 1 ใน 6 ด้าน คือ เรื่องจิตวิญญาณ ความภาคภูมิใจก็เป็นเรื่องสำคัญ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า คำแนะนำและการสนับสนุนของมูลนิธิ NGOs สมาคม และ/หรือหอการค้า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ได้เข้าร่วมโครงการลดคาร์บอน 100 องค์กรหลากหลาย ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน ภายใต้แผนสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร และคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และได้รับการคัดเลือกเป็น 1 ใน 100 องค์กรต้นแบบแห่งความสุขในบริบทของสังคมไทย เพื่อสร้างเป็นแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงาน นอกจากนี้ บริษัท ฯ ยังได้รับการสนับสนุนทีมที่ปรึกษาเฉพาะด้านบำบัดน้ำเสียจากสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ในการตรวจสอบและปรับปรุงบำบัดน้ำเสียภายในโรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน

8) การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

ตารางที่ 35 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P7 L186-194	วิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นกรอบไว้อยู่แล้ว เรากำหนดว่า เราจะ เป็น โรงงานผู้ผลิตเครื่องเทศที่ถูกคัดถึงเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งไม่ หมายความว่าเราใหญ่ที่สุด แต่คือการทำงานโดยใช้ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงยั่งยืนของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงาน ก็คือพนักงาน คนส่งของให้เรา และชุมชน เราทำดีหรือยัง ผมได้ ประกาศให้พนักงานทุกคนทราบถึง 6 กลุ่มที่เราต้องคำนึงถึง เมื่อเราจะทำโครงการอะไรสักอย่าง ทำแล้วดีต่อลูกค้าหรือไม่ ทำแล้วดีต่อพนักงานหรือไม่ ทำแล้วดีต่อผู้ถือหุ้นหรือไม่ ทำแล้ว ดีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้าทำแล้วไม่ดีเราก็อำไปทำ แต่ตัวกรองหลักที่ใช้พิจารณาโครงการคือหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน
	P7 L212-213	... เราคงไม่บริหารตามแฟชั่น ต้องอยู่บนพื้นฐานปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง เลือกเรื่องที่เหมาะสมกับตัวเรา
	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติการ P1 L4-9	ตอนที่เราริมทำธุรกิจ ผู้บริหารคนเก่าเค้าก็ทำเรื่องพวกนี้ คือทำ เป็นปกติของเรา เช่น การประกวดเศรษฐกิจพอเพียง ธรรมาภิ บาล คือเราไม่ได้ตั้งใจจะประกวด แต่เรามีชีวิตประจำวันของเรา แบบนั้น พอมีคนมาเห็นเรา เช่น ธนาคารเค้าเห็นว่าเราจ่ายหนี้

	ตรงเวลา สรรพากรเห็นว่าเราจ่ายภาษีดี เวลาเราซื้อของเราก็จ่ายเงินให้ลูกค้าหมด เราไม่เบียดเบียน ที่นี้เค้าเห็นว่าเราดีเค้าก็ชวนเราไปประกวด ชีวิตเราเป็นของเราอย่างนี้
--	--

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การสามารถทำกิจกรรมซีเอสอาร์ที่สอดคล้องกับกระแสพระราชดำริสและพระราชดำริ อันเนื่องมาจากลักษณะทางสังคมไทยที่มีความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนในวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่ว่า “บริษัทเป็นผู้ผลิตเครื่องเทศคุณภาพสูงเพื่อลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศ ดำเนินธุรกิจตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและธรรมาภิบาล โดยความเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมและคำนึงถึงความเสี่ยงในการดำเนินการทางธุรกิจ” ทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัท ฯ จะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการไม่เบียดผู้อื่นและไม่เบียดเบียนตนเอง ในการพิจารณากิจกรรม/โครงการใด ๆ จึงอยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นั่นคือพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน เพื่อให้มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

9) ความสนใจของสังคมโลกที่มีต่อประเด็นปัญหา

ตารางที่ 36 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความสนใจของสังคมโลกที่มีต่อประเด็นปัญหา

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P7 L209-213	เรามีการประชุมขององค์กรปีละครั้ง มาดูว่ากลยุทธ์เราทำแล้วเป็นอย่างไร เราไปได้ไหม ยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เดี่ยวนี้เค้าเน้นกันเรื่องโลกร้อน นำมากำหนดเป็นนโยบายหรือกิจกรรมกันไป เราใช้รอบระยะเวลาคือ ระยะเวลาทุก 2-3 ปี และระยะยาว 3-5 ปี มาทบทวนว่าเราทำอะไรบ้าง เราคงไม่บริหารตามแฟชั่น ต้องอยู่บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เลือกเรื่องที่เหมาะสมกับตัวเรา

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความสนใจของสังคมโลกที่มีต่อประเด็นปัญหา ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่อยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเลือกประเด็นที่เหมาะสมกับองค์กรมากำหนดเป็นนโยบายหรือกิจกรรม

10) การประเมินประเด็นของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่กิจการอื่น ๆ กระทำ ในแต่ละประเด็นมีจำนวนกิจการมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด (การกระจายไปลงทุนในปัญหาต่าง ๆ อย่างทั่วถึง) พบว่า การประเมินประเด็นของกิจกรรมซีเอสอาร์ที่กิจการอื่น ๆ กระทำ ในแต่ละประเด็นมีจำนวนกิจการมากน้อยแตกต่างกันเพียงใด ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

11) การไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร

ตารางที่ 37 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: การไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P7 L190-192	เมื่อเราจะทำโครงการอะไรสักอย่าง ทำแล้วดีต่อลูกค้าหรือไม่ ทำแล้วดีต่อพนักงานหรือไม่ ทำแล้วดีต่อผู้ถือหุ้นหรือไม่ ทำแล้วดีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมหรือไม่ ถ้าทำแล้วไม่ดีเราก็คือเข้าไปทำ

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า การไม่มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากการที่บริษัท ฯ ดำเนินถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแล้ว บริษัท ฯ ยังพิจารณาครอบคลุมไปถึงการดำเนินการเพื่อไม่ให้มีผลกระทบทางลบกับภาพพจน์ขององค์กรด้วย อาทิเช่น บริษัท ฯ จัดทำรายงานบัญชีอย่างตรงไปตรงมา ชำระภาษีอย่างถูกต้อง ไม่มีการหลีกเลี่ยงภาษี สามารถตรวจสอบและชี้แจงเหตุผลได้ การชำระเงินของบริษัท ฯ ไม่เคยมีประวัติเช็กคินหรือเช็กไม่ สามารถขึ้นเงินได้เลยตั้งแต่เปิดดำเนินการมา ซึ่งในจุดนี้ คู่ค้า (Supplier) ของบริษัท ฯ ได้ให้ความไว้วางใจและยินดีเป็นผู้ส่งมอบแก่บริษัท ฯ อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการที่บริษัท ฯ ยินดีรับภาระทั้งหมดแทนลูกค้าเมื่อเราควักดูดิบมีการปรับตัวสูงขึ้นภายหลังการทำข้อตกลงแล้ว แต่ต่อมาด้านพนักงานก็เช่นกัน บริษัท ฯ ได้รับความเคารพและยอมรับทุกชนิดแทนพนักงานในการจ่ายค่าตอบแทนผ่านธนาคาร มีการจ่ายโบนัส มีการจัดให้มีเงินกู้ในกรณีพิเศษต่าง ๆ เช่น กู้ซื้อหมวกนิรภัยสำหรับพนักงานที่มีรถมอเตอร์ไซด์ เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกโรงงานนั้น มีการจัดจุดรวบรวมขยะหน้าบริษัท ฯ ให้เป็นสัดส่วนและสะอาดเรียบร้อยยามตาแก่ผู้ที่สัญจรผ่านไปมา มีการทำสัญญาข้อตกลงร่วมกับบริษัทรับเหมาที่ก่อสร้างอาคาร โกดังของบริษัท ฯ ที่ครอบคลุมถึงเรื่องการดูแลถนน

ไม่ให้เกิดความเสียหาย และหากทำให้ถนนเสียหาย ทางบริษัทรับเหมาจะต้องรับผิดชอบซ่อมแซม ถนนให้เป็นปกติ ทำให้ผู้รับเหมาต้องดูแลเอาใจใส่ในงานที่รับมอบอย่างละเอียดมากขึ้น เป็นต้น

12) ความคิดเห็นและความต้องการตามกระแสของสังคม

ตารางที่ 38 แบบวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ประเด็นปัจจัยภายนอกองค์กร: ความคิดเห็นและความต้องการตามกระแสของสังคม

ประเด็น	ผู้ให้ข้อมูล หน้า บรรทัดที่	บรรยายสถานการณ์
ปัจจัยภายนอก	กรรมการผู้จัดการ P7 L209-213	เรามีการประชุมขององค์กรปีละครั้ง มาดูว่ากลยุทธ์เราทำแล้วเป็นอย่างไร เราไปได้ไหม ยุคสมัยที่เปลี่ยนไป เดี่ยวนี้เค้าเน้นกันเรื่องโลกร้อน นำมากำหนดเป็นนโยบายหรือกิจกรรมกันไป เราใช้รอบระยะเวลาคือ ระยะเวลาทุก 2-3 ปี และระยะยาว 3-5 ปี มาทบทวนว่าเราทำอะไรบ้าง เราคงไม่บริหารตามแฟชั่น ต้องอยู่บนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เลือกเรื่องที่เหมาะสมกับตัวเรา

จากคำบรรยายข้างต้น พบว่า ความคิดเห็นและความต้องการตามกระแสของสังคม ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด เนื่องจากบริษัท ฯ มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่อยู่บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเลือกประเด็นที่เหมาะสมกับองค์กรมากำหนดเป็นนโยบายหรือกิจกรรม

13) สื่อและวาระสำคัญของสาธารณะ

พบว่า สื่อและวาระสำคัญของสาธารณะ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

14) อิทธิพลจากสื่อมวลชน

พบว่า อิทธิพลจากสื่อมวลชน ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด

ดังที่กล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด โดยใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกประเด็นทาง สังคม เพื่อการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ ของสายทิพย์ โสรรัตน์ (2551)ที่จำแนกออกเป็นปัจจัยภายในองค์กร จำนวน 15 ปัจจัยและปัจจัยภายนอกองค์กร จำนวน 14 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท นิธิฟู๊ดส์ จำกัด ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 15 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกองค์กรเพียง 7 ปัจจัย