

การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

สาวิตา สุวรรณกุล^{1*} และ นิธิดา แสงสิงแก้ว²

¹นักศึกษา คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

²รองศาสตราจารย์ คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ : sawita.suw@gmail.com

วันที่รับบทความ :

27 กรกฎาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ :

22 สิงหาคม 2565

วันที่ตอบรับบทความ :

21 ตุลาคม 2565

วันที่เผยแพร่ (Online) :

29 พฤศจิกายน 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการค้นคว้าเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง คือ ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน ผลการศึกษา พบว่าแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยามเป็นไปตามนโยบาย “สานประโยชน์ร่วมกับชุมชน” ผ่านการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน ประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ และการควบคุม โดยให้ความสำคัญกับการค้นหาข้อมูลจากชุมชนและการวางแผนการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์เพื่อเข้าไปเป็นพันธมิตรหรือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน สำหรับการสื่อสารระยะแรกใช้สื่อบุคคลสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความเป็นชุมชนและเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายชุมชน ในระยะถัดไปใช้สื่อกิจกรรมเข้ามาผสมผสานร่วมกับสื่อบุคคลเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ แต่สำหรับสื่อใหม่หรือสื่อออนไลน์ใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการขอความคิดเห็นจากชุมชน ในส่วนการติดตามประเมินผลเป็นไปในระดับประเมินผลก่อนและหลังการจัดกิจกรรม ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์กรซึ่งเกิดจากการผนึกกำลังในระดับนโยบาย ผู้บริหาร และบุคลากร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันและปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์กร และปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชนด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนและกลุ่มชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นกิจลักษณะและเป็นรายกิจกรรม บุคคลเหล่านี้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสร้างเครือข่ายชุมชนในปัจจุบัน (2) ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมและรูปแบบชุมชนที่ช่วยเอื้อต่อการเข้าถึงชุมชนเป็นรายบุคคลได้ง่าย เปิดโอกาสให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างหลากหลาย และปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากมักถูกนำมาเชื่อมโยงกับประเด็นทางการเมืองและเปรียบเทียบกับชุมชนบริเวณโดยรอบ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความสัมพันธ์, ชุมชนสัมพันธ์, การสร้างเครือข่ายชุมชน, สานประโยชน์ร่วมกับชุมชน, ไอคอนสยาม

Community Relationship Management of ICONSIAM

Sawita Suwangool^{1*} and Nitida Sangsingkeo²

¹Student, Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University

²Associate Professor, Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University

*Corresponding Author : sawita.suw@gmail.com

Received:

July 27, 2022

Revised:

August 22, 2022

Accepted:

October 21, 2022

Available Online:

November 29, 2022

Abstract

The objectives of this study were to (1) analyze the relationship management guideline and (2) identify communication factors for developing share community relations by ICONSIAM. This was a qualitative study. Data were gathered through documentary research and in-depth interviews with a sample of three relevant executives chosen through selective sampling. The major findings revealed that the relationship management guidelines adhered to the “Creating Shared Value (CSV)” policy through systematic and procedural operations such as planning, organizing, directing, and controlling with an emphasis on community search and communication planning to build relationships in order to become a partner or be a part of the community. Personal media was used in the early stages of communication to build relationships, educate and improve awareness of what it means to be a part of a community, and contribute to the development of a community network. In the following phase, activity media were integrated with personal media to increase participation and commitment through various activities. However, new media or internet media was merely employed as a tool for sharing information and soliciting community feedback. The dimension of monitoring and evaluation levels were in accordance with ex-ante and ex-post evaluation levels. There are two related factors for building shared community relations: internal and external factors. In terms of internal factors, an organizational factor was synergy at the policy, executive, and personnel levels that enhanced the operators’ understanding and work in accordance with the organization's goals. The communication factor to create a community network was providing opportunities for community leaders and community groups to participate in both formal and individual activities. These individuals are now contributing to the development of a network of communities. In terms of external factors, they were cultural diversity factor and community model that facilitates easily individualized access to the community and provide opportunities to carry out various community development activities. Organizational image factor influenced the relationship with the community due to its frequent connections to political issues and comparisons to surrounding communities.

Keywords: Relationship Management, Community Relations, Community Networking, Creating Shared Value, ICONSIAM

บทนำ

ในอดีตแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นแม่น้ำสายหลักของกรุงเทพมหานครที่ประชาชนส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์ในการสัญจร คมนาคม หรือขนส่งสินค้า จึงส่งผลให้ประชาชนนิยมตั้งถิ่นฐานที่อยู่อาศัยและก่อตัวเป็นชุมชนน้อยใหญ่ขึ้นเรียงรายริมแม่น้ำจวบจนทุกวันนี้ รวมถึงในปัจจุบันความเติบโตทางเศรษฐกิจส่งผลให้ความเจริญขยายตัวจากกรุงเทพชั้นในมายังริมแม่น้ำเจ้าพระยามากขึ้น สังเกตได้จากจำนวนปริมาณธุรกิจไม่ว่าจะเป็นที่อยู่อาศัย ห้างสรรพสินค้า โรงแรม หรือสถานที่ท่องเที่ยวในปัจจุบัน สำหรับโครงการขนาดใหญ่ที่ชัดเจนที่สุด คือ ศูนย์การค้าไอคอนสยาม (ICONSIAM) ซึ่งเป็นโครงการรูปแบบผสม (Mixed-use) ที่รวมศูนย์การค้าและอาคารชุดเพื่อพักอาศัยเข้าไว้ด้วยกัน มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 2 ของประเทศ จากข้อบังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 ของกฎกระทรวง พบว่า ไอคอนสยามตั้งอยู่ในเขตพื้นที่สีน้ำตาล แสดงให้เห็นว่าที่ตั้งของศูนย์การค้า ไอคอนสยามเป็นที่ดินประเภท ย. 8 เป็นประเภทที่ดินที่มีผู้อยู่อาศัยหนาแน่นมาก (สิรินาฏ จิระชัยพันธุ์, 2562) ที่ตั้งของศูนย์การค้าไอคอนสยามมีลักษณะใกล้ชิดทางกายภาพกับชุมชนคลองสาน ชุมชนวัดสุวรรณ และชุมชนมัสยิดสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นชุมชนเมืองเก่าที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน อันเนื่องมาจากอดีตถนนเจริญนครเป็นย่านชุมชนการค้าเก่าแก่ เมื่อเมืองเกิดการขยายตัวและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เข้าสู่พื้นที่ฝั่งธนบุรีมากขึ้น จึงทำให้สภาพแวดล้อมและผู้คนแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ด้วยเหตุนี้ ชุมชนจึงแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นด้านศาสนา ความเชื่อ วิถีชีวิต หรือสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้น การเข้ามาขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อ้างอิงศูนย์การค้าไอคอนสยามในบริเวณพื้นที่ชุมชนที่มีความหลากหลาย อาจส่งผลให้ชุมชนที่อยู่รายรอบต้องเผชิญกับปัญหา ผลกระทบ และความต้องการที่อาจไม่เหมือนกันซึ่งมีทั้งผลดีและผลเสีย ผลดี คือ ชุมชนมีความเจริญและเกิดการจ้างงานมากขึ้น ผลเสีย คือ อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ และวิถีชีวิตของชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อเกิดสถานการณ์ที่คนในชุมชนเลือกที่จะไม่เพิกเฉยและรวมตัวกันแสดงความคิดเห็นเพื่อปกป้องรักษาชุมชนของตนเอง กรณีนี้อาจนำไปสู่ผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรได้ เช่น การประท้วง หรือการใช้สื่อออนไลน์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่อาจสร้างความเข้าใจผิดแก่สังคม เป็นต้น “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มชุมชน” จึงเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558, น. 215) กล่าวถึงความสำคัญของชุมชนไว้ว่า ชุมชนมีความหลากหลายในมิติทางกายภาพและมิติทางความสัมพันธ์ ชุมชนในทางกายภาพเป็นกลุ่มชุมชนที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากสาเหตุสำคัญอย่างน้อย 2 ประการคือ (1) ชุมชน คือ แหล่งทรัพยากรขององค์กร และ (2) ชุมชน คือ ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของธุรกิจอาจทำให้ชุมชนมีสภาพที่ดีขึ้นหรือแย่ลง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีกระบวนการผลิตสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ สุขภาพ และวิถีการดำรงชีพของชุมชน ด้วยเหตุที่ความใกล้ชิดระหว่างชุมชนกับองค์กรมีความลึกซึ้งดังกล่าวกว่า จึงทำให้ภารกิจการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจกลายเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญยิ่งของความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยแต่ละธุรกิจอาจมีกลุ่มชุมชนบริเวณโดยรอบที่ตั้งที่แตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มชุมชนในลักษณะนี้จัด

ว่าเป็น “เพื่อนบ้าน” ที่องค์กรต้องเอาใจใส่และแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างจริงจังและจริงจัง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและสามารถดำเนินกิจการอยู่ในชุมชนได้อย่างราบรื่นและยาวนาน ยิ่งไปกว่านั้น คือ ประชาชนในชุมชนนั้นให้การสนับสนุน รู้สึกชื่นชม และภาคภูมิใจที่มีองค์กรธุรกิจตั้งอยู่ในชุมชนของตนเสมือนหนึ่งเป็นหน้าเป็นตาให้แก่ชุมชนได้

นอกจากนั้น “ธุรกิจศูนย์การค้า” จะอยู่ได้ก็เพราะผู้บริโภค โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้คนในชุมชน เพราะนอกจากจะเป็นผู้มาใช้บริการศูนย์การค้าอยู่เป็นประจำ ทำให้ศูนย์การค้าได้ขายสินค้าและบริการนำไปสู่รายได้และผลกำไรแล้ว ผู้คนเหล่านี้ยังช่วยสร้างและพัฒนาสังคมรอบข้างให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ และหากชุมชนเกิดการพัฒนามาในทางที่ดี ย่อมนำไปสู่การพัฒนาของธุรกิจศูนย์การค้าได้ด้วยเช่นกัน ทำให้ธุรกิจศูนย์การค้าจำเป็นต้องหาแนวทางดำเนินธุรกิจแบบใหม่และสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างศูนย์การค้ากับชุมชนให้ได้ ซึ่งต้องเป็นการดำเนินธุรกิจที่เข้าใจ ใส่ใจ และช่วยเหลือผู้บริโภคในด้านต่าง ๆ ได้ (สุพิชญา เลิศประภานนท์, 2559, น. 2)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าความต้องการหรือความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของชุมชนนับเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่องค์กรควรจะต้องนำมาใช้เป็นแนวทางวางแผนดำเนินงาน สำหรับองค์กรธุรกิจนั้นว่ามีความเกี่ยวข้องกับชุมชนในฐานะเป็นผู้จ้างแรงงานอันก่อให้เกิดรายได้ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น เป็นผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการจากผู้จัดตั้งที่อยู่ในชุมชนท้องถิ่น เป็นผู้สนับสนุนทุนทรัพย์หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีหรือกิจกรรมของชุมชน หรือเป็นผู้รับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนท้องถิ่น โดย Doorley and Garcia (2007) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มชุมชน เรียกว่า “การทำชุมชนสัมพันธ์” ชุมชนสัมพันธ์เป็นการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutually beneficial relationships) กับชุมชนเป้าหมาย (Target communities) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในการสร้างชื่อเสียงและความไว้วางใจ (จินตวีร์ เกษมสุข, 2562, น. 65)

“ศูนย์การค้าไอคอนสยาม” เป็นโครงการริมแม่น้ำเจ้าพระยาบนพื้นที่ 55 ไร่ในบริเวณพื้นที่ชุมชนเกิดขึ้นจากการร่วมทุนระหว่าง บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด บริษัท แมกโนเลีย ควอลิตี้ ดีเวล็อปเม้นต์ คอร์ปอเรชั่น และเครือเจริญโภคภัณฑ์ ด้วยมูลค่าถึง 55,000 ล้านบาท ถูกรังสรรค์จากปณิธานที่จะเชิดชูเรื่องราวอันมีคุณค่าและเป็นความภาคภูมิใจจากทุกมิติของความเป็นไทยที่มีอยู่ในชาติ (ไอคอนสยาม, 2565a) แต่จากการศึกษา “ผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมเปรียบเทียบ 3 โครงการ” พบว่า ศูนย์การค้าไอคอนสยามเป็นโครงการที่ดึงดูดให้ประชาชนเข้าใช้บริการพื้นที่เป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่พิกัดรอบโครงการ โดยผลกระทบมากที่สุด คือ ผลกระทบฝุ่นละออง กลิ่น เสียง ค่าขายไม่ได้ และการจราจรติดขัด ผลกระทบมาก คือ เศษวัสดุขี้มูล (นลินี ตรีสวรสและไตรรัตน์ จารุทัศน์, 2562) ตามภาพที่ 1 ดังนี้

รายละเอียด	1	2	3	4	5
โครงการ	Whizdom 101	Samyan Mitrtown	Samyan Mitrtown	Icon Siam	Icon Siam
ลักษณะอาคาร	บ้านเดี่ยว	อะพาร์ตเมนต์ / หอพัก	คอนโดมิเนียม	พื้นที่อ่อนไหว	อาคารพาณิชย์
ระยะห่าง	501-1,000 เมตร	0-100 เมตร	501-1,000 เมตร	101-500 เมตร	0-100 เมตร
อาชีพ	พนักงานบริษัท เอกชน/ ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ	พนักงานบริษัท เอกชน/ ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ	นักเรียน / นักศึกษา	นักเรียน / นักศึกษา	ธุรกิจส่วนตัว
1.ผลกระทบ ผ่นละออง กลิ่น เสียง	ไม่แสดงความคิดเห็น	มากที่สุด	น้อย	มากที่สุด	มากที่สุด
2.อันตรายจากคนงาน		มาก	ปานกลาง	น้อยที่สุด	น้อยที่สุด
3.น้ำเน่าเสีย			น้อย		
4.เศษวัสดุร่วงหล่น		น้อยที่สุด		มาก	มาก
5.ค้าขายไม่ได้			น้อยที่สุด	มากที่สุด	
6.จราจรติดขัด			มากที่สุด	น้อยที่สุด	
7.บดบังทัศนียภาพ		น้อย	น้อยที่สุด		

ภาพที่ 1 ผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมของโครงการรูปแบบผสม กรณีศึกษา โครงการไอคอนสยาม
วิเศษดอม วัน-โอ-วัน และสามย่านมิตรทาวน์

ที่มา : นลินี ตรัสบรรและไตรรัตน์ จารุทัศน์ (2562)

จากแนวโน้มผลกระทบและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนดังกล่าวศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงจัดตั้งฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) ขึ้นในปี พ.ศ. 2558 เพื่อเข้ามาบริหารจัดการลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จากนั้นได้เปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายสนับสนุนสังคม หรือ Creating Share Value (CSV) ขึ้นในปี พ.ศ. 2564 เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทองค์กรในการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนผ่าน 3 แนวคิด อันได้แก่ มุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ด้วยการผนึกกำลังร่วมกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ สร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อเป็นการตอบแทนสังคม โดยหนึ่งในภารกิจของฝ่ายสนับสนุนสังคม คือ การดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกิจกรรมทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างเสริมสุขภาพ (2) การมอบโอกาสและพัฒนาอาชีพ (3) การสนับสนุนโอกาสด้านการศึกษา (4) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมบริเวณโดยรอบชุมชน (5) การชักชวนอาสาสมัครจิตอาสา และ (6) การดูแลความเป็นอยู่ของคนในชุมชน (ไอคอนสยาม, 2565b)

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ไอคอนสยามเป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ติดกับชุมชนในเมือง การดำเนินงานขององค์กรอาจส่งผลกระทบต่อชุมชนในหลากหลายมิติและอาจเกิดขึ้นได้ในระยะยาว ดังนั้น ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงเป็นกรณีศึกษาที่สำคัญสำหรับการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนโดยรอบตั้งแต่ต้นนโยบายจนนำไปสู่การปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยผลที่ได้รับจากการศึกษาจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนให้แก่องค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงทาง

กายภาพกับชุมชนดังเช่นศูนย์การค้าไอคอนสยาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนมากที่สุด เพราะ “การบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดี” ย่อมนำมาสู่การให้ความร่วมมือการยอมรับ และความไว้วางใจในองค์กร นอกจากนั้น ยังช่วยลดผลกระทบเชิงลบและเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกให้แก่องค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ยาวนานยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

นิยามศัพท์

1. แนวทางการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานและการปฏิบัติงานของศูนย์การค้าไอคอนสยาม เพื่อให้บรรลุนโยบายหรือเป้าหมายในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดการองค์กร (Organizing) (3) การสั่งการ (Directing) และ (4) การควบคุม (Controlling)

2. ปัจจัยในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยามมี 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.1 ปัจจัยภายใน หมายถึง เหตุที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรที่มีผลต่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านการสื่อสารเพื่อสร้างเครือข่ายชุมชน

2.2 ปัจจัยภายนอก หมายถึง เหตุที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม ได้แก่ ปัจจัยด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมและรูปแบบชุมชน และปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม
2. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม
3. เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนให้แก่องค์กรที่การดำเนินงานนั้นอาจส่งผลกระทบกับชุมชนบริเวณใกล้เคียง เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ของชุมชนมากยิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบสำหรับองค์กรทั่วไปที่มีกลุ่มชุมชนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อนำผลที่ได้จากการเปรียบเทียบไปใช้สร้างองค์ความรู้ในทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการบริหารจัดการทั่วไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น. 18-19) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบ และรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing) หรือการอำนวยความสะดวกและการควบคุม (Controlling) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Marston (1963) ได้สร้างขั้นตอนการดำเนินงานขึ้น เรียกว่า สูตร R-A-C-E โดย R หมายถึง การวิจัย (Research) A หมายถึง การกระทำ (Action) C หมายถึง การสื่อสาร (Communication) E หมายถึง การประเมิน (Evaluation)

จากแนวคิดข้างต้น พัทธกิจ ชุมงคล (2549) ได้สรุป R-A-C-E เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์การดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างชุมชนสัมพันธ์ ในงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์การสร้างชุมชนสัมพันธ์ของโรงไฟฟ้าราชบุรี” ไว้ดังนี้

1. การวิจัย-รับฟัง (Research-Listening) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นการหาข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

2. การวางแผนและการตัดสินใจ (Planning and Decision) เป็นขั้นตอนที่นำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์วิจัยมาสังเคราะห์เป็นขั้นตอนวิธีการที่รอบคอบเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

3. การสื่อสาร (Communication-Action) เป็นขั้นตอนของการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข่าวสารขององค์กรทั้งในลักษณะของข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น จากองค์กรไปสู่กลุ่มประชาชนเป้าหมาย

4. การประเมินผล (Evaluating) การประเมินผลงานนั้น แม้เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ครั้งต่อไป การประเมินผลเป็นขั้นที่จะตรวจสอบว่าการดำเนินการตั้งแต่การวางแผนสื่อที่ใช้ ตลอดจนการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้น บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขในประเด็นใดบ้าง

แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ไพโรจน์ วิไลนุช (2557, น. 54-55) กล่าวว่า เมื่อองค์การสร้างผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การควรวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. ค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบและพิจารณาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับผลกระทบ
2. ประชุมและหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การเพื่อหาแนวทางแก้ไข
3. พุดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจมอบหมายพนักงานบางส่วนลงพื้นที่
4. ควรจัดการประชุมด้วยการเชิญเครือข่าย (Network) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักวิชาการหรือผู้แทนองค์การไม่แสวงหาผลกำไร การประชุมร่วมหลายฝ่ายเป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องการจะใช้พิสูจน์ว่าองค์การเปิดเผยและมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหา ผู้แทนจากหลายฝ่ายสามารถให้ข้อคิดเห็นและทำให้องค์การได้ข้อสรุปกลางซึ่งทำให้ทุกคนพอใจได้

จินตวิทย์ เกษมสุข (2562, น. 2-3) กล่าวถึงการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ว่า การบริหารองค์การให้ยั่งยืนอยู่ในธุรกิจได้นานนั้น ผู้บริหารขององค์การควรจะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียทั้งที่อยู่ในภายในและภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการสินค้า พนักงานในองค์กร ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างต่อกัน การรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการบริหารความสัมพันธ์เพื่อสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล

วิธีการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ และความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มสามารถจัดการได้หลากหลายวิธี เช่น การกำหนดกรอบการทำงานเพื่อลดความขัดแย้ง การสร้างพันธมิตร การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์รายละเอียดข้อได้เปรียบข้อจำกัด และการระดมสมองในการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ เช่น การตั้งคำถามเพื่อหาแนวทางในการจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรืออาจใช้วิธีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยทั่วไป เช่น ใช้การประชุมแบบตัวต่อตัว การสนทนาในประเด็นเฉพาะ การสำรวจความภักดีของลูกค้า หรือการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ก็สามารถกระทำได้เช่นกัน

แนวคิดชุมชนสัมพันธ์

ภารกิจด้านชุมชนสัมพันธ์ (Community relations) คือ การพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันกับชุมชนเป้าหมาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในการสร้างชื่อเสียงและความไว้วางใจ (Doorley & Garcia, 2007, p. 185)

เมื่อกล่าวถึงคำว่าชุมชนสัมพันธ์ในความหมายอย่างง่ายก็อาจหมายถึงการดำเนินงานใด ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายกับองค์กรให้ชุมชนยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นในระยะยาว (รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2558, น. 215)

วิจิตร อวาทกุล (2534) กล่าวว่า การดำเนินงานชุมชนสัมพันธ์อาจดำเนินการได้โดยการศึกษาสำรวจ สภาพปัญหา ความคิดเห็น ความต้องการในการที่จะปรับปรุงและสร้างสรรค์ชุมชน ศึกษาความสนใจของชุมชน ต่อความเคลื่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ร่วมวางแผน ตัดสินใจกับฝ่ายบริหารหรือผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้อง กำหนดสื่อในการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ บอกกล่าว ชี้แจง ทำความเข้าใจ รวมทั้งการประชุมและพบปะกับกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม

ปัจจุบันได้เกิดแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม หรือ Corporate Shared Value (CSV) เนื่องจากในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ต่างตระหนักดีว่าความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจจำเป็นต้องมีการยอมรับจากสังคมเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วย จึงเกิดแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR ขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ระดับองค์กร ส่วน CSV นั้นถือได้ว่าเป็นการต่อยอดที่สูงขึ้นไปจาก CSR โดย CSV ถือว่าเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจควบคู่ไปกับส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ให้ก้าวหน้าขึ้นไปพร้อม ๆ กัน (Porter & Kramer, 2011, pp. 62-68)

สาธิต วิทยากร (2563) ได้กล่าวถึงแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมไว้ว่า หนึ่งในหนทางที่สามารถสร้างประโยชน์กับสังคมได้อย่างยั่งยืนและอาจตอบโจทย์กับธุรกิจมากกว่า CSR คือการทำ Creating Shared Value หรือ CSV ซึ่งก็คือการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนโดยรอบ จากการร่วมมือและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน การที่ธุรกิจมี Value ร่วมกันกับสังคมเช่นนี้ ส่งผลให้เมื่อสังคมโต ธุรกิจก็โต หรือหากธุรกิจโต สังคมก็ย่อมเติบโตตามไปด้วย การสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมต้องสำรวจปัจจัยรอบด้าน ตั้งแต่การจัดการและแก้ไขปัญหาของชุมชนโดยรอบ ร่วมแก้ไขและจัดการปัญหานั้น ๆ ด้วยความรู้ความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมี รวมถึงสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากการเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน ก่อให้เกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม ใช้แนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายสนับสนุนสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

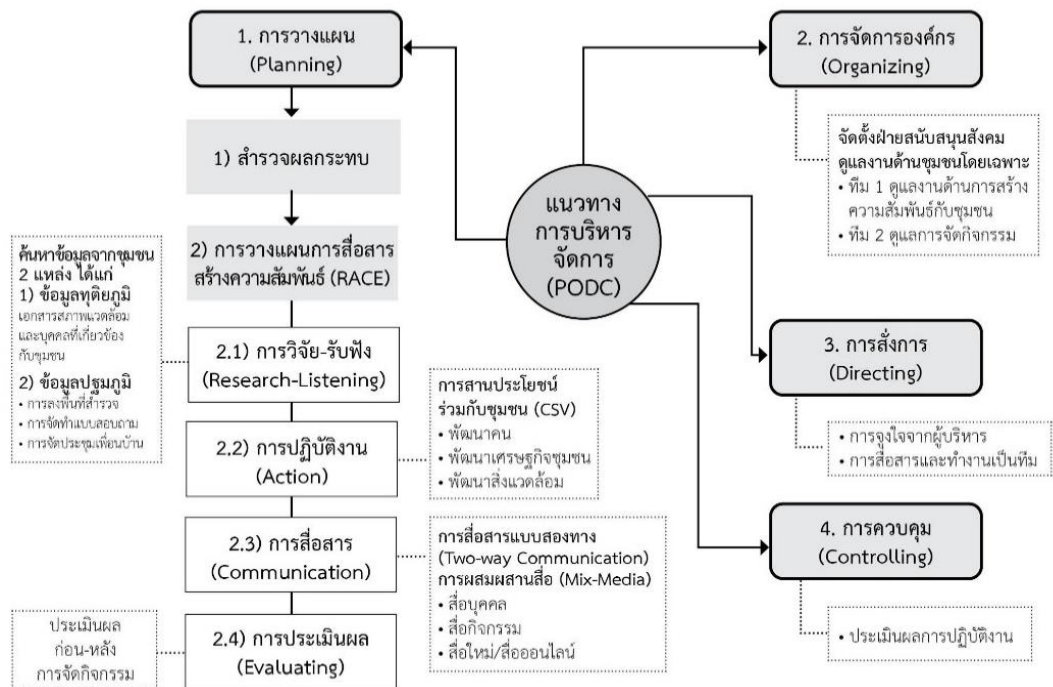
ความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายสนับสนุนสังคม จำนวน 1 ท่าน และผู้จัดการส่วนสนับสนุนสังคม จำนวน 2 ท่าน ใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบปลายเปิด ซึ่งผู้ศึกษาได้ตั้งคำถามล่วงหน้าก่อนการสัมภาษณ์และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นและตอบคำถามอย่างอิสระ ร่วมกับการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary research) ทั้งจากเอกสารขององค์กรและข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดแยกประเภทจัดกลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีและวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อหาข้อสรุปและสรุปผลการศึกษาในรูปแบบการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive analysis) ทั้งนี้ การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตจำกัด เนื่องจากการศึกษาเฉพาะมุมมองของศูนย์การค้าไอคอนสยามเพียงด้านเดียวเท่านั้น

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ โดยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษาได้ดังนี้

1. แนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

ผลการศึกษา พบว่า ไอคอนสยามเป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่ตั้งอยู่ในเมือง มีลักษณะทำเลใกล้ติดติดกับแหล่งชุมชนที่อยู่อาศัยหนาแน่น อันประกอบไปด้วย ชุมชนคลองสาน ชุมชนวัดสุวรรณ และชุมชนมัสยิดสุวรรณภูมิ ดังนั้น การเกิดขึ้นของโครงการจึงส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ และวิถีชีวิตของชุมชนโดยรอบ เช่น สภาพแวดล้อม ปัญหารถติด ปัญหากลิ่นและเสียง ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนตั้งแต่แรกเริ่มการก่อสร้าง โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับ และการสนับสนุนจากชุมชนในระยะยาว และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤตปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ผ่านกระบวนการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน อันประกอบไปด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดการองค์กร (Organizing) (3) การสั่งการ (Directing) และ (4) การควบคุม (Controlling) สรุปได้ตามภาพดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 สรุปแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

ที่มา : ภาพโดยผู้วิจัย สาวิตา สุวรรณกุล

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ศูนย์การค้าไอคอนสยามให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อสำรวจผลกระทบ และค้นหาข้อมูลจากชุมชนเพื่อวางแผนการบริหารจัดการมากที่สุด โดยผู้บริหารจึงจัดตั้งฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ Corporate Social Responsibility (CSR) ขึ้นในปี พ.ศ. 2558 ตั้งแต่เริ่มก่อสร้างศูนย์การค้า เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนโดยเฉพาะ จากนั้นในปี พ.ศ. 2564 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นฝ่ายสนับสนุนสังคม หรือ Creating Shared Value (CSV) เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทองค์กรในการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนผ่าน 3 แนวคิด อันได้แก่ มุ่งเน้นการพัฒนาคน พัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลยุทธ์ในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล

นอกจากนั้น จากการศึกษา พบว่า เนื่องจากการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ชุมชน ในขั้นตอนการวางแผนบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงสอดคล้องตามแนวคิดกระบวนการจัดการสื่อสารเชิงประยุกต์ของ Marston (1963) ที่ใช้ตัวอักษร R-A-C-E มาจากคำว่า การวิจัยและรับฟัง (R-Research/Listening) การปฏิบัติ (A-Action) การสื่อสาร (C-Communication) และการประเมินผล (E-Evaluation) ดังนี้

1. การวิจัยและรับฟัง (R-Research/Listening)

ผลการศึกษา พบว่า การค้นหาข้อมูลจากชุมชนเป็นหนึ่งขั้นตอนสำคัญของการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนเช่นเดียวกัน เนื่องจากศูนย์การค้าไอคอนสยามมีระยะเวลาการบริหารงานเพียงไม่นาน (ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2564) จึงต้องศึกษาหาข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจในชุมชนมากที่สุด เช่น การศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนในอดีต และการลงพื้นที่พบปะพูดคุยผ่านการจัดประชุมเพื่อนบ้าน การจัด Focus Group หรือ การจัด Workshop เป็นต้น ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“เราเองก็ต้องลงไปรับฟังความคิดเห็นของชุมชนรอบข้าง เพื่อที่จะนำความคิดเห็นเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนในการทำงานต่อไป ในรูปแบบ Together มานั่งร่วมพูดคุยด้วยกันแบบกันเอง รวมถึงมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการทำ Focus Group โดยการหาฐานข้อมูลที่อยู่รอบ ๆ ของไอคอน เพื่อการ Potential ในการพัฒนาไปในรูปแบบใด เพื่อที่จะให้ชุมชนที่อยู่รอบ ๆ เรานั้นพัฒนาไปด้วย ซึ่งการได้เจอกันแบบ Together มันทำให้ทั้งเขาและเราเข้าใจกันได้ดีกว่า”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

ทั้งนี้ จากการค้นหาข้อมูลจากชุมชน พบว่า แต่ละชุมชนมีความแตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม และรูปแบบชุมชน เช่น ชุมชนมัสยิดสุวรรณภูมิเป็นชุมชนลักษณะไข่แดงเนื่องจากอยู่ติดกับศูนย์การค้าไอคอนสยามมากที่สุด จึงได้รับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมมากที่สุด สำหรับชุมชนวัดสุวรรณและชุมชนคลองสานจะอยู่รอบนอกถัดออกมา เป็นชุมชนลักษณะไข่ขาว จึงได้รับผลกระทบด้านปัญหาการจราจรมากที่สุด นอกจากนั้น ลักษณะชุมชนบริเวณโดยรอบเป็นชุมชนเมือง มีหลายเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ หรือที่เรียกว่า “สามศาสนา สี่ความเชื่อ” และมีทั้งชุมชนแออัดและชุมชนคนมีฐานะ รวมไปถึงชุมชนในแต่ละย่านมีลักษณะแตกต่างกัน บางชุมชนมีผู้นำ บางชุมชนไม่มีผู้นำ บางชุมชนเปลี่ยนผู้นำบ่อยครั้ง และบางชุมชนถึงแม้จะมีผู้นำหรือประธานชุมชนแต่ก็ไม่มีผู้ใดที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จที่จะมีอำนาจเพียงคนเดียว จึงทำให้เกิดผลกระทบและความต้องการในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้น แนวทางการวางแผนสร้างความสัมพันธ์จึงมีวิธีการแตกต่างกัน ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ด้วยความที่เป็นชุมชนเมือง ถึงแม้ภายนอกจะดูทรุดโทรม แต่จริง ๆ แล้วพอเข้าไปดู เหมือนกับว่าที่จริงแล้วเขามีที่อยู่ข้างนอกเหมือนกันนะ เขามีฐานะเหมือนกัน แต่ก็ต้องยอมรับว่าบางชุมชนก็เป็นแบบอัดแน่น มันจะผสมกันไปทำให้แต่ละชุมชนก็จะมีหลากหลายที่ไม่เหมือนกัน บางชุมชนบางทีก็เปลี่ยนผู้นำบ่อยเหมือนกัน มันก็เลยทำให้ไม่ค่อยติดต่อกันต่อเนื่องเท่าไร จึงต้องอาศัยการพูดคุยกัน ต้องจัดทำกระบวนการค้นหาให้เขา ว่าเขาต้องการอะไรกันแน่ วิธีการที่เราดำเนินงานในแต่ละชุมชนก็จะแตกต่างกันไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

การให้ความสำคัญในการค้นหาข้อมูลจากชุมชนจึงสอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของไฟโรจน์ วิไลนุช (2557) ที่กล่าวว่า เมื่อองค์การสร้างผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การควรวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยค้นหาสิ่งทำให้เกิดผลกระทบ จัดประชุมและหารือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การเพื่อหาแนวทางแก้ไข พูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มอบหมายพนักงานบางส่วนลงพื้นที่จัดการประชุมด้วยการเชิญเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะการประชุมร่วมหลายฝ่ายเป็นวิธีการหนึ่งที่ต้องการจะใช้พิสูจน์ว่าองค์การเปิดเผยและมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหา และสอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินงานชุมชนสัมพันธ์ของวิจิตร อวระกุล (2534) ที่กล่าวว่า การดำเนินงานในขั้นตอนแรกต้องศึกษาสำรวจสภาพปัญหาความคิดเห็น ความต้องการในการที่จะปรับปรุงและสร้างสรรค์ชุมชน ศึกษาความสนใจของชุมชนต่อความเคลื่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมืองเพื่อร่วมวางแผนตัดสินใจกับฝ่ายบริหารหรือผู้นำชุมชนที่เกี่ยวข้อง

2. การปฏิบัติ (A-Action)

ผลการศึกษา พบว่า การดำเนินงานของศูนย์การค้าไอคอนสยามเป็นไปในลักษณะของการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยการพัฒนาเหล่านั้นต้องให้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายผ่านการใช้ทรัพยากรที่องค์กรสามารถตอบสนองให้ได้ตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม อาทิ โอกาส ความรู้ หรือทักษะต่าง ๆ ที่ชุมชนต้องการ มากกว่าการลงไปอาสาช่วยเหลือชุมชนด้วยการใช้ทุนทรัพย์หรือทำกิจกรรมสาธารณกุศลทั่วไป ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ไอคอนสยามเรามีนโยบาย CSV การสานประโยชน์ร่วมกัน ซึ่ง CSV ไม่ใช่แค่การบริหาร การที่เราจะต้องเอาสิ่งที่เรามีมาลงขัน เราอาจไม่จำเป็นต้องออกเป็นเงิน เพราะเงินบางทีก็ไม่ตอบโจทย์ เพราะบางทีเขาต้องการความช่วยเหลือ โอกาสต่างหากที่อาจจะสำคัญกว่าเงิน และที่สำคัญไม่ได้เป็นการทำให้ใคร แต่เป็นการที่ทุกคนลงมาช่วยกันทำ อย่าลืมนะว่าชุมชนทุกชุมชนไม่เข้าใจหรอกว่า CSV คืออะไร เข้าใจเพียงแต่ว่ามา Sponsors หรือจะให้อะไร จะทำอะไรมาแจก เพราะคนในชุมชนถูกปลูกฝังมาแบบนั้น Mindset เขาคือแบบนั้น แต่ CSV มันคือการที่เรานั้นจะ Focus ไปในเรื่องของ Business ของเราก่อน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสาเหตุสำคัญในการเปลี่ยนชื่อฝ่ายกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เป็นฝ่ายสนับสนุนสังคม (CSV) และมีสายงานปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ศูนย์การค้าไอคอนสยามได้ให้ความสำคัญกับการเข้าไปเป็นพันธมิตร (Partner) กับชุมชน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาาร่วมกันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดชุมชนสัมพันธ์ของ Doorley and Garcia (2007)

ที่กล่าวว่า การกิจด้านชุมชนสัมพันธ์ คือ การพัฒนาเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันกับชุมชนเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในการสร้างชื่อเสียงและความไว้วางใจ และสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจและสังคมของสาธิต วิทยากร (2563) ที่กล่าวว่า หนึ่งในหนทางที่สามารถสร้างประโยชน์กับสังคมได้อย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับธุรกิจมากกว่า CSR คือ การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและชุมชนโดยรอบ จากการร่วมมือและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน แต่การที่จะสร้างคุณค่าร่วมกันได้ ก่อนอื่นคือเราต้องสำรวจปัจจัยรอบด้าน ตั้งแต่การจัดการและแก้ไขปัญหาของชุมชนโดยรอบ เพื่อร่วมแก้ไขและจัดการปัญหานั้น ๆ ด้วยความรู้ความสามารถและทรัพยากรที่องค์กรมี รวมถึงสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากการเข้าไปมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนก่อให้เกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของสุพิชญา เลิศประภานนท์ (2559) เรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารของศูนย์การค้า อิมพีเรียล เวิลด์ สำโรง ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างศูนย์การค้าและชุมชน” พบว่าใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน โดยใช้ “ทีมอิมพีเรียลจิตอาสา” เป็นตัวแทนขององค์กรในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันนำเสนอปัญหา แนวทางการแก้ไข และเป็นตัวกลางระหว่างชุมชนกับศูนย์การค้า จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนที่แตกต่างจากห้างสรรพสินค้าขนาดกลางหรือขนาดเล็กที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นหลัก ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากชุมชนในเมืองมีปัญหาและความแตกต่างที่ซับซ้อนกว่าชุมชนทั่วไป ทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจสังคม วิถีชีวิตของชุมชน หรือบทบาทของผู้นำชุมชน จึงส่งผลให้แนวทางการดำเนินงานของศูนย์การค้าไอคอนสยามมุ่งเน้นการใช้อัตลักษณ์องค์กรเพื่อสานประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน (CSV) มากกว่าการสร้างกิจกรรมการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนหรือแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

3. การสื่อสาร (C-Communication)

ผลการศึกษา พบว่า ในระยะแรกศูนย์การค้าไอคอนสยามใช้ “สื่อบุคคล” ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายสนับสนุนสังคมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากองค์กรยังไม่มีข้อมูลหรือความรู้ ความเข้าใจในชุมชนมากเพียงพอ การใช้สื่อบุคคลจึงช่วยให้ชุมชนรู้สึกใกล้ชิดสนิทสนมและเกิดการยอมรับได้รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงสื่อบุคคลช่วยเอื้อการสร้างเครือข่ายชุมชน (Local community) ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าสื่ออื่น ๆ ดังปรากฏในบทสัมภาษณ์

“นอกจากการลงพื้นที่พูดคุยกับชุมชนแล้ว ในบางครั้งเวลามีพวกภาคประชาสังคมที่เป็นเหมือน NGO หน่อย ๆ เขามาสอบถามชุมชน เขาก็อาศัยเราเข้าไปร่วมกิจกรรมกับเขาเลย เพราะเขาเองเขาก็อยากให้เราเป็นเหมือนตัวแทนพื้นที่ด้วย เป็นตัวแทนเหมือนผู้ประกอบการนั้นแหละ เราให้เกียรติเขา เข้าไปทำงานกับเขา เขาก็ให้ใจเราเหมือนกัน หรืออย่างเช่น การปรับปรุงภูมิทัศน์ โครงการอาสาทาสี โครงการอาสาทำความสะอาดชุมชน นอกจากเราจะ

หา Partner เข้าไปสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายแล้วเราก็ใช้พนักงานไอคอนสยามลงไปช่วยชุมชน
ด้วย ซึ่งจะทำให้ชุมชนเขาเกิดความภูมิใจ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

นอกจากนั้น ในระยะถัดไปไอคอนสยามได้ใช้ “สื่อกิจกรรม” เข้ามาผสมผสานร่วมกับสื่อบุคคล เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมพัฒนาศักยภาพชุมชนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายขององค์กร สำหรับ “สื่อใหม่หรือสื่อออนไลน์” เช่น ไลน์กรุ๊ปหรือเฟซบุ๊กแฟนเพจเป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเนื่องจากสะดวกรวดเร็วและสามารถรับรู้ปฏิริยาตอบกลับของชุมชนได้ ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของรัชนิกร สำราญรัตน์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง การจัดการชุมชนสัมพันธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม พบว่าการสื่อสารในการจัดการชุมชนสัมพันธ์เป็นไปอย่างมีระบบและขั้นตอน มีการใช้สื่อผสมผสาน (Mixed media) โดยเน้นที่สื่อบุคคลเป็นหลัก กำหนดกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ทั้งในเชิงการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการสร้างความเป็นกันเองโดยอาศัยการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

ทั้งนี้ จากช่องทางการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีทิศทางการไหลของข่าวสารเป็นทั้งบนลงล่างโดยใช้สื่อชุมชนและสื่อมวลชน ล่างขึ้นบนโดยใช้สื่อใหม่หรือสื่อออนไลน์ และแนวนอนโดยใช้สื่อบุคคลภายในองค์กรและสื่อกิจกรรม สอดคล้องกับแนวคิดคุณลักษณะการสื่อสารกับชุมชนของจุริรา สุภาษา (2542 อ้างถึงใน พิทักษ์ ชุมงคล, 2549) ที่กล่าวว่า การสื่อสารชุมชนนั้น การไหลของข่าวสารจะมีทิศทางที่หลากหลาย กล่าวคือ ข้อมูลข่าวสารสามารถไหลมาจากทุกทิศทุกทางทั้งจากบนลงล่าง (Top-down) แบบล่างสู่บน (Bottom-up) และแบบแนวนอน (Horizontal) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของลลิตา เปลิยนต์ (2548) ที่ศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนวัดยายร่มกับชุมชนเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการสื่อสารทั้งในแบบทางเดียว (One-way communication) และแบบสองทาง (Two-way communication) ที่มีการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ ใช้การสื่อสารทั้งแบบวัจนภาษาและแบบอวัจนภาษา รวมทั้งใช้การสื่อสารตามแนวดิ่งและแนวนอน

4. การประเมินผล (E-Evaluation)

ขั้นตอนการติดตามประเมินผลเป็นส่วนสุดท้ายที่สำคัญมากเพราะเป็นขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรทราบได้ว่าดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ และจะสามารถนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการในครั้งถัดไปอย่างไร จุดที่น่าสนใจเกิดจากการศึกษา พบว่า ศูนย์การค้าไอคอนสยามมีการจัดทำแบบประเมินผลลัพธ์ก่อน-หลังในระดับของการจัดกิจกรรมเพื่อสอบถามเกี่ยวกับภาพรวมในการจัดกิจกรรมทุก ๆ ปี แต่ในส่วนของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินมาใช้กำหนดแนวทางบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนในอนาคตยังปรากฏไม่ชัดเจน สืบเนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลา รวมถึงการติดตามประเมินผลส่วนใหญ่มีลักษณะไม่เป็นทางการ เน้นการสอบถามประธานชุมชน ผู้นำชุมชน หรือประชาชนที่อยู่ภายในเครือข่าย ด้วยเหตุจากปัจจัยด้านความไม่สะดวกในการติดต่อขอข้อมูล อย่างไรก็ตาม ที่เห็นเด่นชัด คือ การประเมินผลภายในฝ่ายงาน โดยภายในฝ่าย

สนับสนุนสังคมมีการกำหนด KPI หรือ Key Performance Indicator ซึ่งวัดผลการดำเนินงานชัดเจน และสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงจากการจัดโครงการหรือกิจกรรมในแต่ละครั้งอย่างละเอียด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในอนาคต

ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารศูนย์การค้าไอคอนสยามให้ความสำคัญกับฝ่ายสนับสนุนสังคม ดังจะเห็นได้จากการมีสายบังคับบัญชาตรงจากกรรมการผู้จัดการใหญ่สามารถดำเนินงานหรือกิจกรรมอย่างอิสระ ไม่ได้อยู่ใต้บังคับบัญชาฝ่ายงานประชาสัมพันธ์หรือการตลาด แต่เป็นฝ่ายงานสำคัญในการให้ข้อมูลหรือเนื้อหาข่าวสารแก่ทั้ง 2 ฝ่ายงาน เพื่อนำไปประกอบงานด้านสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ ในการเปิดรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานด้านชุมชน ผู้บริหารจะมองเรื่องทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและให้ความสำคัญกับการปลูกฝังให้บุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงคุณค่าเป้าหมาย และอัตลักษณ์ขององค์กรก่อนเริ่มดำเนินงาน เพราะมีแนวคิดว่าคุณคลากรต้องรักและเข้าใจเป้าหมายองค์กรก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

ด้านการสั่งการ (Directing) ผลการศึกษา พบว่า การสั่งการภายในฝ่ายสนับสนุนสังคม ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรภายในฝ่ายจัดทำแผนการทำงานล่วงหน้า 2 เดือน เพื่อเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการติดตามผลและทำสรุปรายงานความคืบหน้าในทุก ๆ เดือน เพื่อแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ ทั้งนี้ การจัดทำแผนและสรุปรายงานความคืบหน้า หากพบปัญหา ทีมงานภายในฝ่ายงานต้องสามารถเตรียมข้อมูลการเกิดปัญหาและแนวทางแก้ไขเพื่อประกอบการพูดคุย โดยกำหนดเป็นหัวข้อ Checklist ในการตรวจสอบเพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและอยู่ในกรอบเวลา การจัดประชุมเป็นไปในรูปแบบประชุมร่วมกันทั้งทีมและประชุมย่อยในกรณีขอคำปรึกษา

ด้านการควบคุม (Controlling) ผลการศึกษา พบว่า ฝ่ายสนับสนุนสังคมมีการกำหนด KPI เพื่อชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือการวัดผลจากการประเมินความพึงพอใจภายหลังจากการจัดกิจกรรมและวัดผลจากข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากศูนย์การค้าไอคอนสยามตั้งอยู่ติดกับชุมชน ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องสภาพแวดล้อม อาทิ เสียงดัง รถติด ดังนั้น เมื่อพบข้อร้องเรียนหรือความต้องการให้ปรับปรุงในเรื่องใดจากชุมชน ก็จะรีบดำเนินการแก้ไขทันทีเพื่อไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนในเรื่องเดิมอีก การไม่แก้ไขทันทีจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของฝ่ายงานสนับสนุนสังคม รวมถึงในภายหลังการจัดโครงการหรือกิจกรรม ฝ่ายสนับสนุนสังคมจะต้องดำเนินการสรุปผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาภายใน 3 วัน โดยการสรุปผลการดำเนินงานแต่ละครั้ง ผู้ดูแลโครงการจะต้องสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้และสิ่งที่ควรปรับปรุงจากการจัดโครงการหรือกิจกรรมในแต่ละครั้งอย่างละเอียดเพื่อนำผลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

นอกจากผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการข้างต้น ผู้ศึกษามีข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม สรุปได้ดังนี้

1. ศูนย์การค้าไอคอนสยามใช้กลยุทธ์การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาความคาดหวังและความต้องการจากชุมชน โดยกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นที่มาของนโยบายการสานประโยชน์ร่วมกันกับชุมชนในปัจจุบัน

2. การใช้กลยุทธ์ผสมสื่อ ได้แก่ สื่อบุคคล สื่อกิจกรรม สื่อชุมชน สื่อมวลชน และสื่อใหม่หรือสื่อออนไลน์ โดยเน้นการใช้สื่อบุคคลเป็นหลัก

3. การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสานประโยชน์ร่วมกับชุมชนสอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กรในเรื่องของความเป็นไทยหรือภูมิปัญญาของคนไทยช่วยเอื้อต่อการจัดกิจกรรมที่ยึดโยงการมีส่วนร่วมกับชุมชนได้เป็นอย่างดี

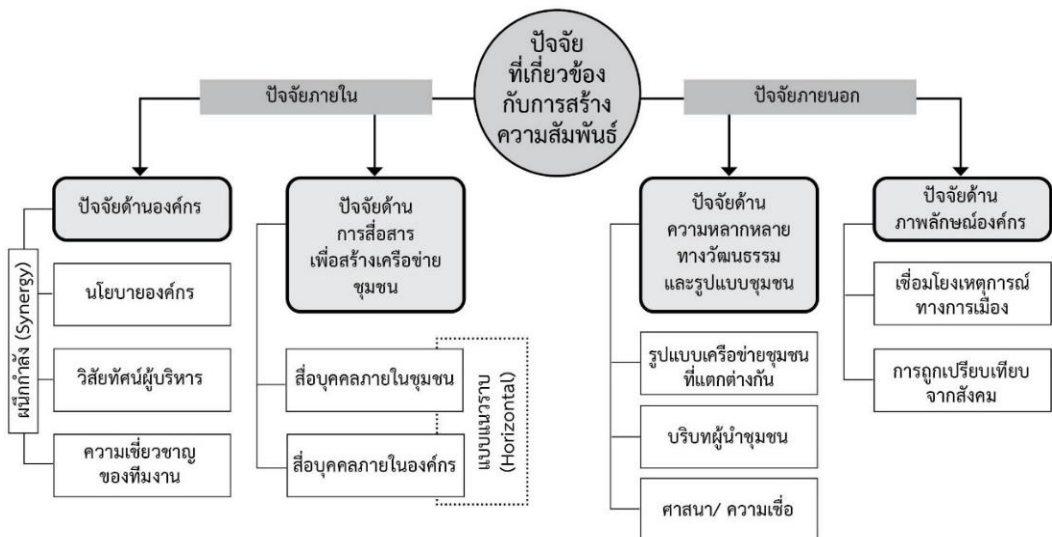
4. การใช้กลยุทธ์การร่วมดำเนินงานกับชุมชนอย่างมีส่วนร่วม โดยลงพื้นที่รับฟังปัญหาและพบปะพูดคุยกับชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวมากกว่าการทำกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

5. เนื่องจากชุมชนบริเวณโดยรอบศูนย์การค้าไอคอนสยามมีขนาดใหญ่ จึงอาจไม่สามารถสนองต่อการแก้ปัญหาให้แก่ชุมชนได้ทั้งหมด แต่ศูนย์การค้าไอคอนสยามได้ใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อช่วยเหลือชุมชน

6. การใช้กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการภายในองค์กร โดยการปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน ผู้บริหารได้ปลูกฝังให้คนภายในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจถึงคุณค่า เป้าหมาย และอัตลักษณ์ขององค์กร จึงสามารถจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม

จากการศึกษา พบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม มี 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม
ที่มา : ภาพโดยผู้วิจัย สาวิตา สุวรรณกุล

1. ปัจจัยภายใน

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของศูนย์การค้าไอคอนสยาม จะเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนว่ามีลักษณะของการผนึกกำลังกัน (Synergy) ในระดับนโยบาย ผู้บริหาร และบุคลากร กล่าวคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่าไอคอนสยามไม่ได้เป็นเพียงห้างสรรพสินค้า แต่มีปณิธานว่าไอคอนสยามคือ Global Destination ที่มีความภาคภูมิใจของคนไทย แต่สิ่งที่จะทำให้เกิดความภูมิใจได้นั้นจะต้องทำให้ผู้คนรัก ผู้คนต้องประทับใจและได้ประโยชน์ในการมาของไอคอนสยาม ดังนั้น การที่จะเป็นศูนย์การค้าระดับโลก (Global) ตามปณิธานที่ตั้งไว้ได้อย่างเต็มภาคภูมิ ต้องทำให้ชุมชน (Local) บริเวณโดยรอบเติบโตไปพร้อมกับองค์กร จึงเป็นที่มาของนโยบาย “การสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างชุมชน” ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“นโยบายหรือทางผู้บริหาร พี่ว่านะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเลยนะ ถ้าเกิดสมมุติผู้บริหารไม่มีนโยบายว่า ไม่เอา ฉันทไม่ทำ CSV ฉันทไม่ได้เงิน คือจบเลยนะ แต่ความโชคดีของไอคอนสยาม คือ ผู้บริหารของเรามีนโยบายชัดเจนมากกว่าต้องทำยังไงก็ได้ให้ชุมชนรักเรา อยู่กับเราได้ เห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครบทั้งระบบ แต่อันนี้ไอคอนสยามมีนโยบายแบบนี้ มันทำให้พวกพี่มี Direction ที่ชัดเจนว่าพี่จะต้องทำยังไงก็ได้ให้ชุมชนรัก ก็เลยเกิดเป็นกิจกรรมขึ้นมามากมาย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 16 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

เมื่อมีนโยบายชัดเจนและผู้บริหารจงใจบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านชุมชน จึงส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจตรงกันว่า การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนจำเป็นจะต้องใช้การเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับชุมชน ดังจะเห็นได้จากการที่ศูนย์การค้าไอคอนสยามให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายชุมชนทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน อาทิ เครือข่ายชุมชนทั่วไป เครือข่ายชุมชนด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญา เครือข่ายชุมชนด้านสิ่งแวดล้อม เครือข่ายหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน เครือข่ายสมาคมฯ หรือมูลนิธิ เครือข่ายทางการศึกษา และเครือข่ายด้านสุขภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนิกร สำราญรัตน์ (2553) ที่ศึกษาเรื่องการจัดการชุมชนสัมพันธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม พบว่า ปัจจัยหนุนเสริมภายในที่สำคัญที่สุดคือ ความตั้งใจจริงและการให้ความสำคัญในเรื่องของงานชุมชนสัมพันธ์ขององค์กรและผู้บริหารขององค์กร

อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าลักษณะของเครือข่ายของชุมชนได้แบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ (Subnetwork) ตามสภาพแวดล้อมและธรรมชาติของชุมชน ทำให้มีความหลากหลายและกระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ ดังนั้น ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงใช้วิธีการสื่อสารเพื่อสร้างและรักษาเครือข่ายชุมชนแบบแนวราบผ่านสื่อบุคคลภายในชุมชน ได้แก่ คนเก่าแก่ ผู้นำชุมชน ประธานมูลนิธิต่าง ๆ รวมถึงคนรุ่นใหม่ในชุมชน

โดยเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือเป็นคณะทำงาน ทั้งแบบเป็นกิจจะลักษณะและเป็นรายกิจกรรม บุคคลเหล่านี้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยสร้างเครือข่ายชุมชนในปัจจุบัน ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“พอเราลงพื้นที่มากขึ้น จัดประชุมเยอะขึ้น เราก็ค้นหาได้แล้วว่าใครเป็นประธานชุมชน หรือผู้มีอิทธิพลในชุมชน ก็จะมีการเชิญประชุมอย่างเป็นกิจจะลักษณะเลย ซึ่งผู้นำในชุมชนแต่ละท่านก็จะมีความสนใจแตกต่างกันชัดเจนมาก พี่ขอยกตัวอย่าง 3 ท่านที่เชิญมาร่วม คนแรกท่านเป็นประธานมูลนิธิประชาคมย่านกะดีจีน-คลองสาน ซึ่งเป็นคนที่ดูแลศิลปวัฒนธรรมของชุมชน คนที่ 2 ท่านเป็นประธานสภาวัฒนธรรมเขตคลองสาน ท่านอายุ 80 กว่าแล้ว เป็นคนเก่าแก่ของชุมชน ท่านจะบอกเราได้ว่าพื้นที่นี้เป็นยังไง มายังไง มันก็ทำให้เราเกิดความระมัดระวังในการทำงานได้มากขึ้น คนที่ 3 สนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมมาก จะคอยเตือนเราได้ดีในเรื่องผลกระทบสิ่งแวดล้อมชุมชน เขาเป็นคนรุ่นใหม่ที่ดีแล้วว่าเขาเป็นคนเปิดมาก ๆ และสนใจร่วมงานกับเรา พี่เลยเชิญมาเป็นพี่ปรึกษาและคณะทำงานร่วมกัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์สอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของรุ่งรัตน์ ชัยสำเริง (2558) ที่กล่าวว่า การสื่อสารผ่านเครือข่ายสื่อบุคคลในองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของคนในชุมชน (Key person network) ที่มีผู้นำทางความคิดของชุมชน (Opinion leaders) จะช่วยเอื้อให้การสื่อสารแพร่สู่กลุ่มอื่น ๆ ในวงกว้างได้อย่างสะดวก ทั้งยังช่วยให้ได้รับการยอมรับจากชุมชนโดยรวมได้ง่ายขึ้น นอกจากนั้น ศูนย์การค้าไอคอนสยามยังใช้สื่อบุคคลภายในองค์กร เช่น บุคลากรฝ่ายสนับสนุนสังคมและการเปิดรับจิตอาสา

จากพนักงานภายในองค์กรลงพื้นที่สร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของสุพิชญา เลิศประภานนท์ (2559) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารของศูนย์การค้าอิมพีเรียล เวิลด์ สำโรง ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างศูนย์การค้าและชุมชน พบว่า ศูนย์การค้าฯ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนโดยใช้ “สื่อบุคคล” ภายในองค์กรเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน และสร้างกลุ่มตัวแทนขึ้นมาในชื่อ “ทีมอิมพีเรียลจิตอาสา” โดยเริ่มจากพนักงานเพราะพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นคนในชุมชน ทำให้มีความผูกพันกับชุมชนและรักในพื้นที่ จึงสามารถนำเสนอปัญหาและแนวทางการแก้ไขได้และยังได้รับความไว้วางใจจากคนในชุมชนเอง

2. ปัจจัยภายนอก

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรมและรูปแบบชุมชนมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากลักษณะชุมชนบริเวณโดยรอบเป็นชุมชนเมืองมีหลายเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ หรือที่เรียกว่า “สามศาสนา สี่ความเชื่อ” มีทั้งชุมชนแออัดและชุมชนคนมีฐานะจึงทำให้มีความหลากหลายและแตกต่างกัน เช่น บางชุมชนมีผู้นำ บางชุมชนไม่มีผู้นำ และบางชุมชนเปลี่ยนผู้นำบ่อยครั้ง รวมถึงในบางชุมชนถึงแม้จะมีผู้นำชุมชนแต่ก็ไม่มีผู้ใดที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จที่จะมีอำนาจเพียงคนเดียว จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่องในการร่วมมือต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการมีลักษณะชุมชนที่มีผู้นำแตกต่างกันทำให้ศูนย์การค้าไอคอนสยามสามารถเข้าถึงชุมชนเป็นรายบุคคลได้ง่ายขึ้น เป็นโอกาสในการดำเนินกิจกรรมได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมกับชุมชนแต่ละกลุ่ม ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“ความหลากหลายทางเชื้อชาติ คือ ในโซนธนบุรีนั้น มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ สูงมาก เพราะเป็นย่านเก่าแก่ ถ้าน้องเคยได้ยินคำว่า ‘สามศาสนา สี่ความเชื่อ’ จะพบได้ในชุมชนรอบไอคอนสยาม พอมีความหลากหลายที่มากมายขนาดนี้ มันคือโอกาสที่ให้ไอคอนสยาม สามารถ Create กิจกรรมที่ตรงกับเชื้อชาติของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จึงต้องให้เราต้องเข้ามาในหลาย ๆ กลุ่ม และสร้าง Engagement ก็จะกลับไปตรงกับคำตอบของข้อที่ผ่านมา อันนี้คือความหลากหลายทางเชื้อชาตินี้ก็จะเป็นการสร้างโอกาสในการสร้างกิจกรรมได้หลากหลาย จึงทำให้เกิดความสนใจในกิจกรรมนั้น ๆ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

นอกจากนั้น ปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน อันเนื่องมาจากมุมมองของสังคมภายนอกมักมองว่ามีความหรูหรายิ่งใหญ่ ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงมักถูกนำมาเชื่อมโยงกับประเด็นทางการเมืองและเปรียบเทียบกับชุมชนบริเวณโดยรอบ ดังนั้นเพื่อให้ชุมชนและสังคมลบภาพจำที่มีต่อองค์กร ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้กำหนดแนวทางสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนผ่านนโยบายการสานประโยชน์ร่วมกันกับชุมชนในระยะยาวมากกว่าการมอบทุนทรัพย์หรือสิ่งของในระยะสั้น เช่น “การเปิดพื้นที่โซนสุขสยามให้ชุมชนได้มีโอกาสมาขายสินค้าในพื้นที่ที่ดีที่สุด

ของไอคอนสยาม” โดยชุมชนจะต้องจ่ายค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสทางอาชีพให้เกิดขึ้น และ “โครงการออกแบบเพื่อชุมชน” โดยการนำนิสิตนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่บริเวณศูนย์การค้าไอคอนสยามมา ออกแบบโลโก้ ป้ายต่าง ๆ หรือบรรจุภัณฑ์ให้แก่ร้านค้าในชุมชน เป็นต้น ทำให้ได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่น จากชุมชนในระยะยาว ดังจะเห็นได้จากกรณีกลุ่มชุมชนแสดงความห่วงใยและออกมาปกป้องศูนย์การค้าไอคอน สยาม โดยการโต้ตอบแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ข้อเท็จจริงแก่คนในสังคม เมื่อเกิดวิกฤตด้านภาพลักษณ์องค์กรขึ้น ดังที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์

“จะมีอย่างกรณีเมื่อก่อน สังคมภายนอกจะมองเราเป็นทุนใหญ่ แล้วคนภายนอกไม่ ทราบว่าความเป็นทุนใหญ่ของเรา เราหล่อเลี้ยงมาด้วยความสนับสนุนของชุมชน เขาอาจจะ มองแต่ภายนอก มองแต่ว่าเป็นศูนย์การค้า Hi-End แต่จริง ๆ แล้วเรามีรากฐานของการ สนับสนุนชุมชนอยู่นะ พอเวลาเกิด Crisis เขาก็จะมาถามเราว่าจะช่วยเหลืออะไรบ้าง ด้วยความที่ เราทำงานมากับชุมชนนะ ยกตัวอย่างเช่น บางชุมชนมีความสัมพันธ์กันมาอย่างยาวนาน แล้วก็ เป็นชุมชนที่มีทรัพยากร มีทรัพยากรที่ว่าคือเชิงวัตถุด้วย เชิงบุคคลด้วย แล้วเขาก็ให้การ สนับสนุนเรา ตอนมี Crisis ก็แสดงความเห็นนอกเหนือใจเรา บางชุมชนออกมาปกป้องเราในโลก โซเชียลแก่ข่าวให้เราด้วย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 7 มิถุนายน พ.ศ. 2565)

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ชุมชนมีความหลากหลายแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมชุมชนและ บริบททางสังคม ศูนย์การค้าไอคอนสยามจึงใช้กลยุทธ์วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อค้นหาความคาดหวังและ ความต้องการจากชุมชน และใช้สื่อบุคคลในการลงพื้นที่รับฟังปัญหาและพบปะพูดคุยกับชุมชนเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์และเพื่อเข้าไปเป็นพันธมิตร (Partner) หรือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน นอกจากนั้น ไอคอนสยามมี เป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับ และการสนับสนุนจากชุมชนในระยะยาวจึงกำหนดนโยบายสาน ประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนและศูนย์การค้าไอคอนสยามให้เติบโตไปพร้อมกันผ่านการใช้ ทรัพยากรที่องค์กรสามารถตอบสนองให้ได้มากกว่าการใช้ทุนทรัพย์หรือการทำกิจกรรมสาธารณะกุศลทั่วไป ดังนั้น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้สื่อบุคคลสร้างความสัมพันธ์ การเข้าไปเป็นพันธมิตรหรือเป็นส่วนหนึ่งของ ชุมชน และการกำหนดนโยบายสานประโยชน์ร่วมกันกับชุมชนจึงเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกับ ศูนย์การค้าไอคอนสยามควรคำนึงถึงในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ขั้นตอนการประเมินผลการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชน ไม่ควรประเมินเพียงแค่ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลสะท้อนกลับ (Response) จากการเข้าร่วมกิจกรรมหรือ

จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม องค์กรที่มีลักษณะใกล้ชิดกับชุมชนจึงควรพิจารณาการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนและองค์กรควบคู่ไปด้วย เช่น การประเมินด้านทัศนคติ ความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในด้านความสัมพันธ์ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของชุมชน

อีกทั้งผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมักใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ดังนั้น จึงควรเพิ่มประเด็นด้านการสื่อสารร่วมในการประเมินผลด้วย เช่น การเปิดรับและการเข้าถึงสื่อ (Media coverage) เพื่อให้ได้ข้อมูลว่าชุมชนรับรู้ข่าวสารหรือไม่ และช่องทางการสื่อสารใดที่ชุมชนเปิดรับมากที่สุด การประเมินผลการสื่อสารจะช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวางแผนการสื่อสาร เช่น การเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย หรือเลือกใช้สื่อให้ตรงกับเป้าหมายการสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ การประเมินผลต่าง ๆ ควรขยายกลุ่มเป้าหมายและไม่จำกัดเฉพาะชุมชนที่อยู่ภายในเครือข่าย

2. ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า เครือข่ายชุมชนมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปและแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ทั้งเครือข่ายบุคคลและเครือข่ายองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายผ่านการจัดกิจกรรมร่วมกันหรือเป็นตัวแทนร่วมกันเพื่อเสริมสร้างให้เครือข่ายเข้มแข็งและกระจายเครือข่ายได้กว้างมากขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า รูปแบบชุมชนโดยรอบมีทั้งคนอาศัยอยู่ดั้งเดิมและคนนอกพื้นที่ที่มาอาศัยอยู่ในระยะสั้น ๆ ผู้คนที่อาศัยอยู่ในชุมชนบางกลุ่มอาจไม่ได้รู้สึกถึงการเป็นเจ้าของพื้นที่และไม่ได้สนใจการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์กับคนกลุ่มนี้ร่วมด้วย เพราะถึงแม้จะไม่ได้อาศัยอยู่มาอย่างยาวนานแต่ก็เป็นประชากรในพื้นที่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะสร้างผลกระทบทางด้านบวกและทางด้านลบในอนาคตได้

3. ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม อาทิ ฝุ่นละออง กลิ่น เสียง และการจราจรติดขัดเป็นสิ่งที่สร้างความกังวลให้แก่ชุมชน ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อปรับภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมให้ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ชุมชนเกิดการยอมรับ มีความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบเพิ่มเติมระหว่างศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าอื่น ๆ ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และมีลักษณะใกล้ชิดทางกายภาพติดกับชุมชน เพื่อให้เห็นจุดร่วมหรือความแตกต่างของการดำเนินงานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้ทั้งในทางวิชาการและวิชาชีพอันจะนำมาสู่ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างลึกซึ้ง

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษามุมมองเฉพาะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจศูนย์การค้าในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเพิ่มเติมในมุมมองของชุมชนในเรื่องทัศนคติ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของชุมชนที่มีต่อองค์กร ทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ รวมถึงในการศึกษาควรแบ่งกลุ่ม

เป้าหมายออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรม กลุ่มผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมน้อย หรือกลุ่มผู้ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารจัดการความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนต่อไป

3. การศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่ามีการใช้สื่อบุคคลในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากที่สุด แต่จากการศึกษาพบว่าสื่อแต่ละประเภทมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาเพิ่มเติมถึงบทบาทหน้าที่และประสิทธิผลของแต่ละสื่อ เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาใชวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารสูงสุด

4. การศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อสนองต่อนโยบายสานประโยชน์ร่วมกับชุมชนอย่างหลากหลาย การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนและมุมมองของชุมชนที่มีต่อองค์กร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้สร้างแบรนด์ให้เป็นที่รักหรือ Brand Love ในอนาคต

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- จินตวิทย์ เกษมสุข. (2562). *การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรนาฏ จิระชัยพันธุ์. (2562). *แนวทางการพัฒนาพื้นที่สาธารณะภายในอาคารศูนย์การค้าให้ตอบรับกับพฤติกรรมของผู้ใช้งาน: กรณีศึกษา ศูนย์การค้าระดับเมกะมอลล์ เขตกรุงเทพมหานครชั้นใน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2019/TU_2019_6116033116_12320_13096.pdf
- นลินี ตรีสวรรณและไตรรัตน์ จารุทัศน์. (2562). *การศึกษาผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมของโครงการรูปแบบผสมกรณีศึกษาโครงการ ไอคอนสยาม วิลช็อดม วัน-โอ-วัน และสามย่านมิตรทาวน์* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <http://cuir.car.chula.ac.th/bitstream/123456789/69908/1/6173561525.pdf>
- สาธิต วิทยากร. (2563, 22 พฤศจิกายน). *จาก CSR สู่ CSV แชร์และแบ่งปัน ก้าวไปอย่างยั่งยืน*. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/126448>
- พิทักษ์ ชุมงคล. (2549). *กลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์การสร้างชุมชนสัมพันธ์ของโรงไฟฟ้าราชบุรี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. http://cuir.car.chula.ac.th/bitstream/123456789/12287/1/pitak_c.pdf
- ไพโรจน์ วิไลนุช. (2557). *การบริหารการสื่อสารขององค์การการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัชนิกร สำราญรัตน์. (2553). การจัดการชุมชนสัมพันธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม [วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. http://cuir.car.chula.ac.th/bitstream/123456789/20849/1/ratchnikorn_su.pdf
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). การสื่อสารองค์กร: แนวคิดการสร้างชื่อเสียงที่ยั่งยืน. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ลลิตา เปลี่ยนดี. (2548). การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนวัดยายร่มกับชุมชนเขตจอมทอง
กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. <http://cuir.car.chula.ac.th/bitstream/123456789/8009/1/lalida.pdf>
- วิจิตร อาวะกุล. (2534). เทคนิคการประชาสัมพันธ์. โอ เอส พรินท์ติ้ง เฮาส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. ธรรมสาร.
- สุพิชญา เลิศประภานนท์. (2559). กลยุทธ์การสื่อสารของศูนย์การค้าอิมพีเรียล เวิลด์ สำโรง ที่ทำให้เกิด
การมีส่วนร่วมระหว่างศูนย์การค้าและชุมชน [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์]. <http://gscm.nida.ac.th/uploads/files/1598581410.pdf>
- ไอคอนสยาม. (2565, 19 กุมภาพันธ์-a). ปณิธานไอคอนสยาม. https://www.iconsiam.com/th/about_us/vision_mission
- ไอคอนสยาม. (2565, 19 กุมภาพันธ์-b). ไอคอนสยาม ภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมดี ๆ ที่ดำเนินการร่วมกับ
ชุมชนโดยรอบ. <https://www.iconsiam.com/th/news-and-press/csr-iconsiam>

ภาษาอังกฤษ

- Doorley, J. & Garcia, H. F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communications*. Routledge.
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.