



**การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล:
การวิเคราะห์ผลกระทบต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

**ORGANIZATION STRATEGIC CORPORATE IMAGE COMMUNICATION IN
THE DIGITAL ERA: ANALYSIS OF ITS IMPACT ON STAKEHOLDER TRUST**

สุพรรณา ภัทรเมธาวรรกุล. คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

Supanna Phatarametravorakul. Faculty of Communication Arts, Bangkokthonburi University.

email: supanna6838@gmail.com

Received: 5 May 2025; Revised: 13 May 2025; Accepted: 27 May 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเชิงกลยุทธ์ในบริบทของยุคดิจิทัล และวิเคราะห์ผลกระทบของการสื่อสารดังกล่าวต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และการเปิดเผยข้อมูลอย่างรวดเร็วผ่านสื่อดิจิทัล งานบทความวิชาการนี้ ประกอบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาของกรณีศึกษาจากองค์กรในภาคธุรกิจเอกชนที่มีการบริหารจัดการภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบผ่านช่องทางดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริษัท ฟู้ดแลนด์ซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด และ บริษัทสตาร์บัคส์ ประเทศไทย จำกัด

ผลการวิเคราะห์องค์กรที่สามารถกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์องค์กร (corporate identity) และค่านิยมหลัก พร้อมทั้งเลือกใช้ช่องทางดิจิทัลอย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ในเชิงบวก และส่งผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะเมื่อนำเสนอสารที่มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่องสังคม และมีปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง (interactive communication) อย่างต่อเนื่อง ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นไม่เพียงช่วยส่งเสริมความจงรักภักดีและการสนับสนุนองค์กร แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับวิกฤต หรือกระแสสังคมในเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอเชิงนโยบายจากบทความวิชาการชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรควรพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์โดยบูรณาการทั้งมิติของเนื้อหา ช่องทาง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นคือผู้รับสาร เพื่อสร้างระบบนิเวศของความไว้วางใจในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ บทความเสนอกรอบแนวคิดการสื่อสารภาพลักษณ์ในยุคดิจิทัลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสารองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนในระยะยาวต่อไป

คำสำคัญ: การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร, การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล, การวิเคราะห์ผลกระทบ, ความไว้วางใจ, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Abstract

This academic article aims to analyze strategic approaches to corporate image communication in the context of the digital era and examine the impact of such communication on stakeholder trust. The study particularly focuses on how organizations navigate rapid technological changes, evolving consumer behavior, and the increasing transparency enabled by digital media. The article involves a content analysis of case studies from private sector organizations that systematically manage their corporate image through digital channels. It also includes an analysis of stakeholder data from Foodland Supermarket Co., Ltd. and Starbucks (Thailand) Co., Ltd.

The findings reveal that organizations capable of aligning their communication strategies with their corporate identity and core values while appropriately utilizing digital platforms—can foster a positive image perception, which directly enhances stakeholder trust. This trust is particularly strengthened when communication is transparent, socially responsible, and encourages continuous two-way interaction. As a result, stakeholder trust not only promotes loyalty and organizational support but also equips the organization to proactively manage crises and respond effectively to public discourse.

Policy recommendations from this article highlight the necessity for organizations to develop integrated communication strategies that incorporate content, channels, and stakeholder engagement—specifically focusing on message recipients—to build a sustainable trust ecosystem in the digital age. Furthermore, the article proposes a conceptual framework for digital-era image communication, which can be applied to long-term strategic planning for organizational communication across both public and private sectors.

Keywords: Corporate Image Communication, Strategic Communication in the Digital Era, Impact Analysis, Trust, Stakeholders

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค การสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและตรงกับคุณค่าขององค์กรจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระยะยาว การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้การสื่อสารองค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินธุรกิจไปอย่างสิ้นเชิง องค์กรเอกชนต้องปรับตัวเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อความอยู่รอดและการเติบโต เช่น การใช้โซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ การตลาดดิจิทัล และการสื่อสารออนไลน์กับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ทว่าการเปลี่ยนผ่านครั้งนี้ไม่ได้มาพร้อมแค่โอกาสแต่นำมาซึ่งความท้าทาย โดยเฉพาะปัญหาในการ “สื่อสารภาพลักษณ์องค์กร” (Corporate Image Communication) ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพลักษณ์ขององค์กรในยุคก่อนหน้านี้ถูกควบคุมจากการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบดั้งเดิม เช่น ข่าวประชาสัมพันธ์ โฆษณา และการจัดกิจกรรม แต่ในยุคดิจิทัล การควบคุมภาพลักษณ์เป็นเรื่องที่ทำได้ยากขึ้นอย่างมาก เนื่องจากข้อมูลสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วและกว้างขวางผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ผู้บริโภคสามารถแสดงความคิดเห็นวิจารณ์ หรือตั้งคำถามเกี่ยวกับองค์กรได้แบบเรียลไทม์ ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือข่าวลือที่ไม่มีมูลความจริงสามารถสร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์ได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง (Pérez-Cornejo et al., 2020; Khan & Fatma, 2022)

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารภาพลักษณ์ในยุคดิจิทัลจึงกลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเอกชนไม่สามารถมองข้ามได้ ภาพลักษณ์องค์กรไม่ใช่เพียงเรื่องของการตลาดหรือประชาสัมพันธ์ แต่เชื่อมโยงถึง “ความเชื่อมั่น” และ “ความไว้วางใจ” จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค่านักลงทุน ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ การสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมขององค์กร หรือขาดความโปร่งใสสามารถทำให้ภาพลักษณ์เสื่อมเสีย และนำไปสู่ความสูญเสียในระยะยาว ตัวอย่างเช่น องค์กรที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่องสังคมผ่านสื่อดิจิทัล แต่กลับมีพฤติกรรมที่สวนทางในโลกความจริง จะถูกตั้งคำถามถึงความจริงใจ และความน่าเชื่อถือ อีกทั้งหากเกิดวิกฤตภาพลักษณ์ เช่น ข้อมูลรั่วไหล การร้องเรียนของลูกค้า หรือข้อกล่าวหาเกี่ยวกับจริยธรรม องค์กรจะถูกจับตามองและตรวจสอบจากสังคมออนไลน์อย่างเข้มข้น ซึ่งหากขาดการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงประเด็น อาจทำให้เกิดวิกฤตศรัทธาที่ส่งผลถึงยอดขาย มูลค่าหุ้น และความภักดีของผู้บริโภค

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในมิติของกลยุทธ์ การจัดการภาพลักษณ์องค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ที่ไม่ใช่เพียงการส่งสารออกไปเท่านั้น แต่รวมถึงการรับฟังและตอบสนองต่อความคิดเห็นจากสาธารณะอย่างจริงจัง โดยเฉพาะบนแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย องค์กรต้องมีระบบติดตามข่าวสาร วิเคราะห์แนวโน้ม (Social Listening) และตอบกลับอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่เหมาะสม อีกทั้งการใช้กลยุทธ์แบบ “Authentic Branding” หรือการสร้างภาพลักษณ์โดยยึดหลักความจริง ความโปร่งใส และความสม่ำเสมอ เป็นหัวใจสำคัญในยุคดิจิทัล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันให้ความสำคัญกับ “คุณค่าภายใน” ขององค์กร เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความยั่งยืน และจริยธรรม ซึ่งจำเป็นต้องสะท้อนออกมาในการสื่อสารทุกช่องทาง

นอกจากนี้ การมีแผนรับมือภาวะวิกฤต (Crisis Communication Plan) และการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ไม่คาดฝันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่าในแง่ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในยุคดิจิทัลมีอำนาจในการตัดสินใจและมีเครื่องมือในการแสดงออกที่ทรงพลังกว่าที่เคย การสื่อสารภาพลักษณ์จึงไม่สามารถใช้เพียงการตกแต่งหรือปกปิดความจริงอีกต่อไป หากภาพลักษณ์ไม่สอดคล้องกับการกระทำจริง จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเชื่อมั่น ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรในระยะยาว อาจมีผลต่อลูกค้าอาจเลือกไม่สนับสนุนผลิตภัณฑ์ พนักงานอาจหมดความภักดี นักลงทุนอาจถอนการลงทุน และชุมชนอาจต่อต้านหากองค์กรขาดความน่าเชื่อถือ การสร้างและรักษาภาพลักษณ์จึงควรดำเนินการอย่างยั่งยืน โดยเน้นที่ความจริง ความชัดเจน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

บทบาทการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในยุคดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้ส่งผลโดยตรงต่อการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์กับผู้รับสาร องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ข้อมูลแพร่กระจายรวดเร็ว และความคิดเห็นของสาธารณะสามารถสะท้อนกลับมายังองค์กรทันที จึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการสื่อสารที่โปร่งใส สม่ำเสมอ และตอบสนองได้อย่างทันท่วงที (Ariyanto & Hidayat, 2022)

ความหมายของภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง การรับรู้หรือความประทับใจที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากการสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น โฆษณา การประชาสัมพันธ์ พฤติกรรมของพนักงาน รวมถึงคุณภาพสินค้าและบริการ

หนึ่งในบทบาทสำคัญของการสื่อสารภาพลักษณ์ในยุคดิจิทัล คือ การสร้างความน่าเชื่อถือ (credibility) และความโปร่งใส (transparency) ให้กับองค์กร เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันมีความสามารถในการตรวจสอบข้อเท็จจริงผ่านแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การสื่อสารที่ชัดเจนและจริงใจจึงกลายเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ (trust) ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Kim & Kim, 2021)

นอกจากนี้ การสื่อสารในยุคดิจิทัลยังต้องเน้นการมีส่วนร่วม (engagement) กับผู้รับสาร องค์กรที่สามารถสร้างประสบการณ์ร่วมผ่านโซเชียลมีเดีย เช่น การตอบกลับความคิดเห็นหรือการสร้างแคมเปญร่วมกับลูกค้า มักประสบความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว เพราะผู้บริโภคไม่ได้ต้องการเพียงแค่ข้อมูล แต่ต้องการความรู้สึกว่าเสียงของตนมีคุณค่า (Setiawan & Nurcahyo, 2023)

อีกบทบาทหนึ่ง คือ การจัดการภาพลักษณ์ในภาวะวิกฤต ซึ่งในยุคดิจิทัลนั้นองค์กรไม่สามารถควบคุมข่าวสารได้เหมือนในอดีต การสื่อสารต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีแผนรองรับ และอาศัยช่องทางดิจิทัลในการสื่อสารกับผู้รับสารโดยตรงเพื่อรักษาความเชื่อมั่นไว้ให้ได้มากที่สุด (Puspitasari, 2021)

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์องค์กรในยุคนี้ไม่อาจแยกขาดจากค่านิยมที่องค์กรสื่อสาร เช่น ความยั่งยืน (sustainability) ความหลากหลาย (diversity) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่ผู้รับสารในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญ การสื่อสารภาพลักษณ์ในประเด็นเหล่านี้จึงไม่ใช่เรื่องรอง แต่กลายเป็นหัวใจของกลยุทธ์องค์กร (Wijaya, 2024)

สรุปได้ว่าทฤษฎี Corporate Identity, Image, and Reputation Theory โดย Philip Kitchen และ Gregory ได้เสนอความเชื่อมโยงของอัตลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)

องค์กรต้องสื่อสารอัตลักษณ์ของตน (identity) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (image) ซึ่งเมื่อสะสมในระยะยาวจะกลายเป็นชื่อเสียง (reputation)

การเข้าใจและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Understanding and Managing Stakeholders in Companies for Sustainable Organizational Development)

ในยุคที่การดำเนินธุรกิจต้องเผชิญกับความซับซ้อนของสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทเอกชนไม่อาจดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อีกต่อไป แนวคิดเรื่องความยั่งยืน (sustainability) ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์องค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นให้เกิดสมดุลระหว่างผลกำไรทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Freudenreich et al., 2020)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบ หรือมีความสนใจในกิจกรรมการดำเนินงาน หรือการตัดสินใจขององค์กรหรือโครงการหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม โดยอาจได้รับ “ประโยชน์” หรือ “ผลกระทบ” จากสิ่งนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทเอกชนสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก (Maak et al., 2021) ได้แก่

1. การจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

1.1 ผู้มีส่วนได้เสียภายใน (Internal Stakeholders)

ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน หมายถึง ผู้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทน สนใจในผลกำไรและการเติบโตของธุรกิจ ความเสี่ยง และภาพลักษณ์องค์กร

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้สนใจในผลประโยชน์และภาพลักษณ์องค์กร ต้องการข้อมูลและระบบที่เอื้อต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

พนักงาน หมายถึง ผู้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการ ได้รับผลกระทบจากนโยบาย หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง และโอกาสในการพัฒนา

1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders)

ลูกค้า หมายถึง ได้รับผลจากคุณภาพสินค้า บริการ ราคาที่จ่าย และจริยธรรมขององค์กร

ซัพพลายเออร์ หมายถึง ผู้ต้องการความเป็นธรรมในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ได้รับผลจากคำสั่งซื้อและเงื่อนไขทางธุรกิจ

ชุมชน/สังคม หมายถึง ผู้สนใจผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคมจากการดำเนินธุรกิจ ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ หรือสังคม

คู่แข่งทางธุรกิจ หมายถึง ผู้มีความสนใจในแนวโน้มและกลยุทธ์ขององค์กร

สื่อมวลชน/นักลงทุน หมายถึง ผู้สนใจข้อมูลข่าวสารและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร

ภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง ผู้ควบคุมให้ดำเนินงานตามกฎหมายและมาตรฐาน สนใจในการปฏิบัติตามกฎหมายและผลประโยชน์ของประเทศ

2. แนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

2.1 การวิเคราะห์ความคาดหวังและผลกระทบ (Expectation and Impact Analysis)

บริษัทควรทำการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจว่าแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังอะไร และกิจกรรมขององค์กรส่งผลกระทบต่อเชิงบวกหรือลบอย่างไรกับพวกเขา

2.2 การสื่อสารอย่างโปร่งใสและสม่ำเสมอ (Transparent and Consistent Communication)

การมีช่องทางสื่อสารที่เปิดเผยและเป็นระบบ เช่น รายงานความยั่งยืน เว็บไซต์ หรือการประชุมกับผู้มีส่วนได้เสีย จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและลดความขัดแย้ง

2.3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement)

บริษัทควรเชิญผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย CS การพัฒนาโครงการใหม่ หรือการจัดการสิ่งแวดล้อม

2.4 การพัฒนาอย่างสมดุล (Balanced Development)

การดำเนินกลยุทธ์ที่ไม่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรระยะสั้น แต่สร้างสมดุลระหว่างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการรักษาสภาพแวดล้อม จะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

กรณีศึกษา: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด ดังนี้

2.4.1. บริบทขององค์กร

บริษัท ฟู้ดแลนด์ ซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 โดยคุณสมศักดิ์ ติระพัฒนกุล เป็นซูเปอร์มาร์เก็ต 24 ชั่วโมงแห่งแรกของประเทศไทย ปัจจุบันมีสาขามากกว่า 20 แห่งทั่วประเทศ โดยเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพและความสดใหม่ของสินค้า

2.4.2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของฟุตบอล

ฟุตบอลให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียหลัก ได้แก่ พนักงาน: ฟุตบอลมีพนักงานประมาณ 6,000 คน และให้ความสำคัญกับสวัสดิการและความมั่นคงของพนักงาน โดยไม่มีการเลิกจ้างในช่วงวิกฤตโควิด-19 .ประชาชาติธุรกิจ ลูกค้า: มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีและสินค้าคุณภาพสูง เพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Brand Buffet, 4 August 2023) ส่วน ซัพพลายเออร์: มีการตรวจสอบแหล่งผลิตและมาตรฐานของสินค้าอย่างเข้มงวด เพื่อรักษาคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า

2.4.3 กลยุทธ์การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management Strategies)

เป็นแนวทางที่องค์กรใช้เพื่อระบุ วิเคราะห์ และบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมักใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการหรือการดำเนินธุรกิจในระยะยาว กลยุทธ์หลักมีดังนี้ (Freeman, R. E., 1984).

1. การระบุผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Identification)

ขั้นตอนแรกในการจัดการผู้มีส่วนได้เสีย คือ การระบุว่าใครเป็นผู้มีอิทธิพล หรือได้รับผลกระทบจากโครงการหรือกิจกรรมขององค์กร ใช้เครื่องมือ เช่น Power/Interest Grid เพื่อจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียตามอิทธิพลและความสนใจ

2.การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis)

วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง อิทธิพล และผลกระทบของผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้พิจารณาแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ และระดับความสำคัญของแต่ละกลุ่ม (Bryson, J. M., 2004).

3.การวางแผนการมีส่วนร่วม (Stakeholder Engagement Planning)

วางแผนวิธีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การประชุม การสัมภาษณ์ หรือการจัดเวทีสาธารณะ นอกจากนี้กำหนดความถี่และรูปแบบของการสื่อสารที่เหมาะสม (Bourne, L., 2015).

4.การมีส่วนร่วมและการสื่อสาร (Stakeholder Engagement and Communication)

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและรักษาความไว้วางใจ โดยการให้ข้อมูลที่โปร่งใส ตรงประเด็น และต่อเนื่อง นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารตามลักษณะของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (PMI., 2017).

5.การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

ติดตามการตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสีย และประเมินว่ากลยุทธ์ที่ใช้ได้ผลหรือไม่ มีการปรับกลยุทธ์ตามบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D., 1991).

สรุปได้ว่าการใช้ทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory) (William Benoit, 1995)

ถูกนำเสนอครั้งแรกในปี 1997 โดยมุ่งเน้นในการศึกษาวิธีที่บุคคล หรือองค์กรใช้ในการปกป้องภาพลักษณ์ของตนเอง เมื่อเผชิญกับวิกฤติ หรือลักษณะของพฤติกรรมที่อาจทำให้ภาพลักษณ์ถูกทำลาย ทฤษฎีนี้มีการแนะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่บุคคลหรือองค์กรสามารถใช้เพื่อลดผลกระทบจากการโจมตีภาพลักษณ์ หรือการกระทำที่ผิดพลาดในสาธารณะ โดยสามารถเลือกใช้กลยุทธ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และระดับของการโจมตีที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์หลัก ๆ ที่เสนอโดย (Benoit, 1997) ได้แก่

- 1.การปฏิเสธ (Denial) การปฏิเสธว่าเหตุการณ์หรือข้อกล่าวหาไม่เป็นจริง
- 2.การหลีกเลี่ยงการตำหนิ (Evasion of Responsibility) การอธิบายว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

3.การลดผลกระทบ (Reducing the Offensiveness) การพยายามลดความรุนแรงของข้อกล่าวหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4.การขอโทษ (Mortification) การขอโทษหรือแสดงความเสียใจและรับผิดชอบ

5.การยอมรับและปรับปรุง (Corrective Action) การแสดงถึงการดำเนินการเพื่อปรับปรุงหรือป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์นั้นอีก

ทฤษฎีนี้ถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฟื้นฟูภาพลักษณ์ของบุคคลหรือองค์กรในหลาย ๆ สถานการณ์ เช่น การเมือง ธุรกิจ หรือสื่อมวลชน

เมื่อองค์กรเผชิญวิกฤติหรือความเสียหายต่อชื่อเสียง มีประโยชน์ในกรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการภาพลักษณ์ในยุคที่ข้อมูลแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

กรณีศึกษา

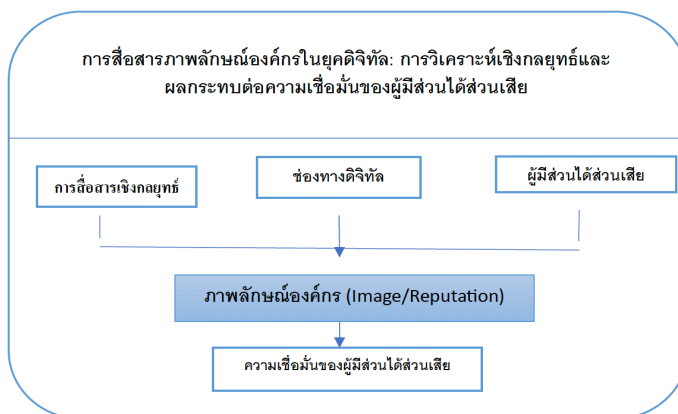
ตัวอย่างจากบริษัท ฟู้ดแลนด์ซูเปอร์มาร์เก็ต จำกัด ที่ใช้สื่อออนไลน์ในการฟื้นฟูภาพลักษณ์จากเหตุการณ์ด้านลบ

1.การรักษาพนักงาน ฟู้ดแลนด์เพิ่มฐานเงินเดือนและสวัสดิการให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมั่นคงในการทำงาน การตอบสนองต่อลูกค้า 2) มีการปรับปรุงบริการและสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เช่น การเปิดสาขาใหม่ในทำเลที่มีศักยภาพ การจัดการซัพพลายเชน 3) มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของสินค้าอย่างเข้มงวด เพื่อรักษามาตรฐานและความปลอดภัยของสินค้า 4) ผลลัพธ์และความยั่งยืน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ฟู้ดแลนด์สามารถรักษาความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน แม้ในช่วงวิกฤติโควิด-19 การให้ความสำคัญกับพนักงาน ลูกค้า และซัพพลายเออร์ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ประชาชาติธุรกิจ, 2020)

ในยุคดิจิทัล การควบคุมภาพลักษณ์องค์กรกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญ เนื่องจากข้อมูลสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ผู้บริโภคมีอำนาจในการแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ หรือแชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กรได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรทั้งในแง่บวกและลบ

การสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดียมีความรวดเร็วและเข้าถึงผู้คนจำนวนมาก ทำให้การควบคุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นเรื่องยากขึ้น แม้แต่ข้อความหรือโพสต์ที่ถูกลบไปแล้ว ก็อาจถูกบันทึกและเผยแพร่ต่อได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและกลยุทธ์ในการสื่อสารที่รอบคอบ เพื่อป้องกันและจัดการกับวิกฤติที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ การฟังเสียงของผู้บริโภคผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย (Social Listening) ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามและประเมินความคิดเห็นของสาธารณชนต่อองค์กร ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารและการบริหารภาพลักษณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ องค์กรควรมีแผนการจัดการวิกฤติการสื่อสารออนไลน์ (Digital PR Crisis Management) ที่ชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประเมินความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ และการตรวจสอบข้อเท็จจริงของเนื้อหา ก่อนเผยแพร่ เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้ทำการสรุป การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในยุคดิจิทัล ดังนี้



ภาพที่ 1.1: กรอบแนวคิด การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเอกชนในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” สามารถเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีทางการสื่อสารและการจัดการองค์กรหลายประการ โดยเฉพาะในบริบทของยุคดิจิทัล ซึ่งเน้นที่กลยุทธ์การสื่อสาร การบริหารภาพลักษณ์ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อไปนี้คือ ทฤษฎีหลัก ที่สามารถใช้ประกอบในกรอบแนวคิดของบทความวิชาการนี้

กรอบแนวคิด โดยผสมผสานทฤษฎีดังนี้

การสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication)

-> ผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Platforms) -> ส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร (Image / Reputation) -> ซึ่งส่งผลต่อ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Trust)

1. อัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ทฤษฎีภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กร (Corporate Image, and Corporate Reputation Theory)

Philip Kitchen และ Gregory (2010). ได้เสนอความเชื่อมโยงของ Corporate Identity – Corporate Image – Corporate Reputation องค์กรต้องสื่อสารอัตลักษณ์ของตน (identity) ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (image) ซึ่งเมื่อสะสมในระยะยาวจะกลายเป็นชื่อเสียง (reputation) ในบริบทดิจิทัล การสื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแพลตฟอร์มออนไลน์มีผลโดยตรงต่อกระบวนการนี้

2. ทฤษฎีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Theory)

เน้นการวางแผนสื่อสารอย่างมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

3. ยุคดิจิทัลเน้นการสื่อสารสองทางและการมีส่วนร่วม (engagement)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)

ความหมายและแนวคิดหลัก: ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) เป็นแนวคิดที่เสนอว่าองค์กรไม่ควรมุ่งเน้นเพียงผลกำไรสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น (shareholders) เท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงผลกระทบและผลประโยชน์ของ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น พนักงาน ลูกค้า ชักฟลายเออร์ ชุมชนท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม (Freeman, 1984)

จุดเด่นของทฤษฎีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) การตัดสินใจทางธุรกิจที่ยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 2 กลุ่มหลัก:

1. Primary Stakeholders – กลุ่มที่มีอิทธิพลโดยตรง เช่น ลูกค้า พนักงาน นักลงทุน คู่ค้า
 2. Secondary Stakeholders – กลุ่มที่มีอิทธิพลทางอ้อม เช่น สื่อมวลชน NGOs หน่วยงานรัฐ ชุมชน
- สรุปได้ว่า องค์กรควรสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ถือหุ้น ความเชื่อมั่นของ Stakeholders เกิดจากภาพลักษณ์องค์กรที่ตอบสนองต่อความคาดหวังและค่านิยมของพวกเขา
4. ทฤษฎีการฟื้นฟูภาพลักษณ์ (Image Restoration Theory)
- เมื่อองค์กรเผชิญวิกฤติหรือความเสียหายต่อชื่อเสียง มีประโยชน์ในกรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการภาพลักษณ์ในยุคที่ข้อมูลแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว (Benoit, W. L., 1997)
5. Impression Management Theory
- องค์กรเป็นเหมือน “นักแสดง” ที่จัดการภาพลักษณ์ตนเองต่อสาธารณชน ยุทธวิธีทำให้กระบวนการจัดการความประทับใจซับซ้อนขึ้น เพราะข้อมูลย้อนกลับเกิดขึ้นแบบเรียลไทม์ (Goffman, E., 1959)
6. Media Richness Theory
- กล่าวถึงความเหมาะสมของช่องทางการสื่อสารกับเนื้อหาในยุคดิจิทัล การเลือกใช้เครื่องมือหรือแพลตฟอร์มสื่อสารที่ “rich” เช่น วิดีโอสด อินฟลูเอนเซอร์ หรือ interactive content จะส่งผลต่อภาพลักษณ์มากขึ้น
7. Social Media Engagement Theory
- อธิบายการสื่อสารสองทางระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนโซเชียลมีเดีย การมีส่วนร่วมของผู้ใช้ (like, share, comment) สะท้อนความเชื่อมั่นและความรู้สึกต่อแบรนด์

กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

ความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร

1. อัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อแสดงถึงความเป็นตัวตนของตนเอง ซึ่งครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม สัญลักษณ์ เครื่องหมายการค้า รูปแบบการสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร (Balmer & Greyser, 2003) อัตลักษณ์จึงเป็นสิ่งที่องค์กร “นิยามตัวเอง” และพยายามถ่ายทอดไปยังกลุ่มเป้าหมาย หรือสื่อสารออกไปสู่ภายนอกอย่างตั้งใจ

เปรียบเหมือน “ตัวตนที่องค์กรนิยามตัวเอง”

2. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) เกิดขึ้นจากการที่บุคคลภายนอกรับรู้และตีความสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกมา อาทิ ผ่านประสบการณ์ตรง สื่อมวลชน การตลาด หรือปฏิสัมพันธ์กับองค์กร (Cornelissen, 2020) ภาพลักษณ์จึงเป็นการสะท้อน “มุมมองของบุคคลภายนอก” ที่มีต่อองค์กร ซึ่งอาจสอดคล้องหรือต่างจากสิ่งที่องค์กรต้องการสื่อความประทับใจหรือมุมมองที่ผู้คนมีต่อองค์กร ณ ช่วงเวลานั้น เกิดจากการรับรู้ผ่านสื่อโฆษณา ประสบการณ์ และการสื่อสารทุกช่องทาง

เป็นสิ่งที่ “ผู้รับสารมองเห็น” ซึ่งอาจเหมือนหรือต่างจากอัตลักษณ์

3. ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) คือ ผลสะสมของภาพลักษณ์ที่ได้รับการประเมินในระยะยาว โดยอิงจากประสบการณ์ การรับรู้ และความคาดหวังของสาธารณชน (Fombrun & Van Riel, 2004) ชื่อเสียงมีลักษณะคงทนและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ความภักดี และการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นสิ่งที่สร้างยาก แต่สูญเสียได้ง่าย

ในบริบทของการสื่อสารองค์กรและการบริหารแบรนด์ อัตลักษณ์ (Corporate Identity), ภาพลักษณ์ (Corporate Image) และชื่อเสียง (Corporate Reputation) เป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างยิ่งมีนัยสำคัญ และล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders)

โดยสรุป องค์กรเป็นผู้กำหนด อัตลักษณ์ จากนั้น สื่อมวลชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นผู้รับรู้และตีความจนกลายเป็นภาพลักษณ์ ซึ่งเมื่อเกิดการรับรู้อย่างต่อเนื่องและสะสมในระยะยาว จะหล่อหลอมเป็น ชื่อเสียงขององค์กร ดังแผนภาพเชิงแนวคิดต่อไปนี้

Corporate Identity -> Corporate Image -> Corporate Reputation
(กำหนด) (การรับรู้) (การประเมินระยะยาว)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) รวมถึงแนวโน้มต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จุดประสงค์ คือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบหลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่:

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

เน้นการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการแข่งขันและโอกาสในตลาด เช่น PESTEL Analysis: วิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมือง (Political), เศรษฐกิจ (Economic), สังคม (Social), เทคโนโลยี (Technological), สิ่งแวดล้อม (Environmental), และกฎหมาย (Legal) Porter's Five Forces: วิเคราะห์แรงกดดันการแข่งขันในอุตสาหกรรม

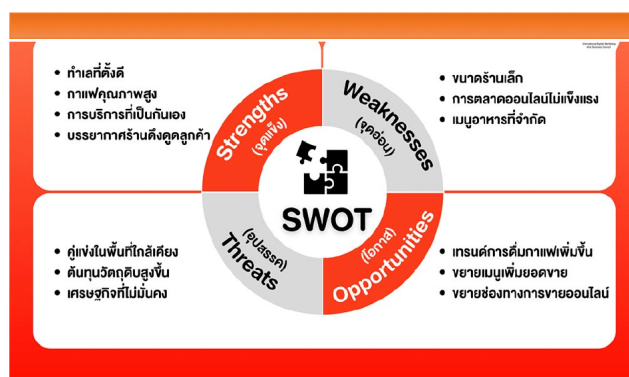
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

ศึกษาทรัพยากร ความสามารถ และกระบวนการภายในองค์กร เช่น การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource-Based View)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

3. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ผสมผสานข้อมูลจากการวิเคราะห์ภายในและภายนอก เพื่อระบุจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats)



ภาพที่ 1.2: SWOT ร้านกาแฟ

ที่มา: <https://www.idmcouncil.com/blog/marketing-swot-analysis/>

4.การกำหนดและประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Options) ประเมินและเลือกแนวทางกลยุทธ์ เช่น TOWS Matrix, Ansoff Matrix, BCG Matrix

4.1 TOWS Matrix เป็นการต่อยอดจาก SWOT Analysis โดยใช้ข้อมูลจาก SWOT เพื่อพัฒนาแนวทางกลยุทธ์ (Wehrich, H., 1982).

โครงสร้างของ TOWS Matrix

	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	SO Strategies: ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส	ST Strategies: ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม
Weaknesses (W)	WO Strategies: แก้จุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสให้ได้	WT Strategies: ลดจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

ภาพที่ 1.3: โครงสร้างของ TOWS Matrix

ที่มา: <https://www.popticles.com/business/tows-matrix/>

อธิบายได้ว่า:

SO Strategy: ใช้แบรนด์ที่แข็งแกร่งขยายตลาดไปยังประเทศที่เศรษฐกิจกำลังเติบโต

WT Strategy: ปรับปรุงคุณภาพการบริการเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียลูกค้า

4.2 Ansoff Matrix (Product-Market Expansion Grid) เป็นเครื่องมือกำหนด แนวทางการเติบโตขององค์กร โดยพิจารณาจาก สินค้า และตลาด (Ansoff, H. I., 1957).

	ตลาดเดิม	ตลาดใหม่
สินค้าเดิม	1. Market Penetration	2. Market Development
สินค้าใหม่	3. Product Development	4. Diversification

ภาพที่ 1.4: แนวทางการเติบโตขององค์กร โดยพิจารณาจาก สินค้า และ ตลาด

ที่มา: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>

อธิบายแต่ละกลยุทธ์:

1. Market Penetration – เพิ่มยอดขายในตลาดเดิม (เช่น ลดราคา, โปรโมชั่น)
2. Market Development – นำสินค้าเดิมไปขายในตลาดใหม่ (เช่น ขยายตลาดต่างประเทศ)
3. Product Development – พัฒนาสินค้าใหม่สำหรับตลาดเดิม
4. Diversification – พัฒนาสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดใหม่ (ความเสี่ยงสูงสุด)

4.3 BCG Matrix (Boston Consulting Group Matrix) ใช้ประเมินตำแหน่งของผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจ โดยดูจากอัตราการเติบโตของตลาด และส่วนแบ่งการตลาดสัมพัทธ์ (Boston Consulting Group, 1970).

	อัตราการเติบโตสูง	อัตราการเติบโตต่ำ
ส่วนแบ่งการตลาดสูง	★ Star	🐮 Cash Cow
ส่วนแบ่งการตลาดต่ำ	? Question Mark	🐕 Dog

ภาพที่ 1.5 อัตราการเติบโตของตลาด และ ส่วนแบ่งการตลาดสัมพัทธ์

ที่มา: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/boston-consulting-group-bcg-matrix/>

อธิบายแต่ละประเภท:

Star: สินค้าเด่น โตเร็ว ใช้เงินลงทุนสูง -> อาจกลายเป็น Cash Cow

Cash Cow = รายได้มั่นคง กำไรมาก ใช้เลี้ยงตัวอื่น

Question Mark: อนาคตไม่แน่นอน -> ต้องตัดสินใจลงทุนหรือถอนตัว

Dog: ไม่โต ไม่ทำกำไร -> พิจารณายกเลิก

องค์กรที่ใช้เครื่องมือเหล่านี้ เช่น Apple, Starbucks หรือ SCG

กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image communication strategy)

การกำหนดตัวตนองค์กร (Corporate Identity): เช่น โลโก้ สีองค์กร สโลแกน

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations): สร้างเรื่องราวและข่าวสารที่ส่งเสริมภาพลักษณ์

การใช้โซเชียลมีเดีย (Social Media): เครื่องมือสำคัญที่สามารถสื่อสารแบบสองทางกับผู้บริโภคได้

การจัดการวิกฤต (Crisis Communication): เพื่อรักษาภาพลักษณ์เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Impact on stakeholder confidence)

คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการดำเนินการขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจ ความศรัทธา หรือการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า นักลงทุน พนักงาน หน่วยงานรัฐ และสังคมโดยรวม ผลกระทบเชิงบวกและลบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่:

ผลกระทบเชิงบวก

1. การดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส – ส่งเสริมความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและหน่วยงานกำกับดูแล
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) – สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสังคมและลูกค้า
3. การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ – ทำให้นักลงทุนและพันธมิตรมั่นใจในความมั่นคงขององค์กร
4. การดูแลพนักงานอย่างเหมาะสม – ทำให้เกิดความผูกพันภายในองค์กรและแรงงานมีเสถียรภาพ

ผลกระทบเชิงลบ

1. การเปิดเผยข่าวอื้อฉาวหรือการทุจริต – ทำให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนและลูกค้าลดลง
2. การละเมิดสิ่งแวดล้อมหรือสิทธิมนุษยชน – สร้างแรงต้านจากสาธารณะและองค์กรระหว่างประเทศ
3. การบริหารที่ผิดพลาดหรือขาดประสิทธิภาพ – ทำให้พนักงานและผู้ถือหุ้นเกิดความไม่มั่นใจในทิศทางขององค์กร
4. การตอบสนองต่อวิกฤตไม่เพียงพอ – ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจต่อองค์กรไม่มีศักยภาพในการรับมือปัญหา

Stakeholder Mapping: Starbucks กรณีเหยียดเชื้อชาติ 2018

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความสนใจหลัก	อิทธิพล	ผลกระทบจากเหตุการณ์	ความคาดหวังหลังเหตุการณ์
ลูกค้า	บริการเท่าเทียม เป็นมิตร	สูง	ความเชื่อมั่นลดลง	มาตรการป้องกันเหตุการณ์ซ้ำ
พนักงาน	ความปลอดภัยในการทำงาน ความเท่าเทียม	สูง	ขวัญกำลังใจลดลง	วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เลือกปฏิบัติ
นักลงทุน/ผู้ถือหุ้น	เสถียรภาพรายได้ ชื่อเสียงแบรนด์	สูง	มูลค่าหุ้นผันผวน	แผนฟื้นฟูชื่อเสียง ชัดเจน โปร่งใส
สื่อ/สังคมออนไลน์	ข่าวสารกระทบสาธารณะเร็ว	ปานกลางถึงสูง	ข่าวไวรัล-เสียภาพลักษณ์	การสื่อสารที่โปร่งใส ชัดเจน รวดเร็ว
องค์กรสิทธิ/NGOs	ความเท่าเทียม ความยุติธรรม	ปานกลาง	เรียกร้องความรับผิดชอบ	ความร่วมมือในการฝึกอบรมและปรับปรุง
รัฐบาล/ หน่วยงานท้องถิ่น	กำกับการณ์เลือกปฏิบัติ และสิทธิมนุษยชน	ปานกลาง	ความเชื่อมั่นในบริษัทลด	ความร่วมมือในเชิงนโยบายและกฎหมาย

ภาพที่ 1.6 Stakeholder Mapping: Starbucks กรณีเหยียดเชื้อชาติ 2018 BBC News (2018)

ที่มา: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-43967065>.

กรณีเชิงบวก: การส่งเสริมความยั่งยืนและความเท่าเทียม

1.สถานการณ์

Starbucks มีนโยบายด้านความยั่งยืน เช่น การใช้แก้วที่นำกลับมาใช้ซ้ำได้ ลดการใช้พลาสติก และการซื้อเมล็ดกาแฟแบบ Fair Trade รวมถึงมีนโยบายส่งเสริมความหลากหลายและการยอมรับ (DEI) อย่างจริงจัง เช่น การจ้างงาน LGBTQ+ และผู้ลี้ภัย

2.ผลกระทบต่อความเชื่อมั่น

ลูกค้า: เห็นว่าแบรนด์มีจุดยืนทางจริยธรรมและใส่ใจสิ่งแวดล้อม -> ส่งผลต่อการเลือกซื้อ

นักลงทุน: มองว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยง ESG -> ดึงดูดกองทุนที่เน้นความยั่งยืน

พนักงาน: ภูมิใจและผูกพันกับองค์กร -> ลดอัตราการลาออก

ชุมชน/NGOs: ร่วมมือกันมากขึ้น -> สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณะ

กรณีเชิงลบ: เหตุการณ์เหยียดเชื้อชาติในร้านปี 2018

1.สถานการณ์

ในปี 2018 มีเหตุการณ์ที่พนักงาน Starbucks ในฟิลาเดลเฟียเรียกตำรวจมาจับชายผิวดำสองคนที่นั่งรอเพื่อนในร้านโดยไม่สั่งเครื่องดื่ม ซึ่งถูกมองว่าเป็นการเลือกปฏิบัติทางเชื้อชาติ

2.ผลกระทบต่อความเชื่อมั่น

ลูกค้า: เกิดการคว่ำบาตรในสังคมออนไลน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน

นักลงทุน: ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและความเชื่อมั่นส่งผลต่อราคาหุ้นในระยะสั้น

พนักงาน: ขวัญกำลังใจลดลง โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในสาขาที่ได้รับแรงกดดันจากสาธารณะ

สังคม: ความไว้วางใจในแบรนด์ลดลง โดยเฉพาะในกลุ่มคนผิวสีในสหรัฐอเมริกา

3.การตอบสนองของ Starbucks

- ปิดร้านกว่า 8,000 แห่งทั่วสหรัฐฯ ชั่วคราว เพื่อจัดการฝึกอบรมด้านอคติที่ฝังลึก (implicit bias training)

- ออกแถลงการณ์ขอโทษอย่างเป็นทางการ

- นำมาตรการใหม่เกี่ยวกับการใช้พื้นที่ร้านโดยไม่จำเป็นต้องเป็นลูกค้า

4.ผลกระทบพินคิน

แม้จะกระทบระยะสั้น แต่การรับมืออย่างรวดเร็วและโปร่งใสช่วยฟื้นฟูความเชื่อมั่นได้ในระดับหนึ่ง
แนวทางการฟื้นฟูความเชื่อมั่น (Rebuilding Stakeholder Confidence)

หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อทบทวนความเชื่อมั่นที่สูญเสียไปจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน นักลงทุน ชุมชน หรือสื่อมวลชน ภายหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือความน่าเชื่อถือขององค์กร (Harvard Business Review, 2020)

สาระสำคัญของแนวคิดนี้ ต้องเข้าใจว่า “ความเชื่อมั่น” เป็นทุนทางสังคม (social capital) ที่ต้องใช้เวลาในการสะสม และอาจถูกทำลายได้ในพริบตา การฟื้นฟูไม่ใช่แค่ “ภาพลักษณ์” แต่คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องแสดงให้เห็นถึง “ความจริงใจ ความโปร่งใส และความมุ่งมั่นในระยะยาว” ต่อ stakeholder ทุกกลุ่ม ประกอบด้วยขั้นตอนตามลำดับดังนี้ (Institute for Public Relations (IPR), 2019)

1.แสดงความรับผิดชอบอย่างจริงจัง เช่น ออกแถลงการณ์ยอมรับผิดโดยไม่ปกป้องตัวเอง หลีกเลี่ยงคำพูดที่เบี่ยงเบนความผิด เช่น “หากมีผู้รู้สึกไม่สบายใจ...” ซึ่งอาจลดความน่าเชื่อถือ ส่งข้อความจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) เพื่อแสดงภาวะผู้นำ

2.ดำเนินมาตรการเชิงระบบ (Systemic Response) ดังนี้

- ปรับปรุงนโยบายองค์กร เช่น การให้บริการที่ไม่เลือกปฏิบัติ
- จัดฝึกอบรมพนักงาน เช่น อคติที่ฝังลึก (Implicit Bias) หรือความหลากหลาย (DEI)
- ติดตามผลด้วยกลไกประเมิน เช่น แบบสอบถาม การวิเคราะห์พฤติกรรม

3.สร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก (Partnership Building) ดังนี้

- จับมือกับ NGOs หรือหน่วยงานสิทธิมนุษยชนในการให้คำปรึกษา
- เชิญผู้แทนจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบเข้าร่วมในคณะกรรมการ หรือกระบวนการตัดสินใจ

4.สื่อสารอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง (Transparent Communication) ดังนี้

- เปิดเผยข้อมูลความคืบหน้าผ่านเว็บไซต์ รายงาน ESG หรือ social media
- สื่อสารแบบ “สองทาง” คือ ทั้งการประกาศและการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

5. วัดผลและรายงานความคืบหน้า (Monitoring & Reporting) ดังนี้

- ตั้ง KPI ด้านภาพลักษณ์ ความพึงพอใจของ stakeholder และความโปร่งใส
- รายงานความคืบหน้าต่อสาธารณะทุกไตรมาส/ปี
- ใช้การประเมินภายนอก (third-party audit) เพื่อความน่าเชื่อถือ

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Cultural Shift) ดังนี้

- ปลุกฝังค่านิยม เช่น ความเท่าเทียม ความเคารพ และการมีส่วนร่วม
- พัฒนาผู้นำท้องถิ่น (local managers) ให้มีบทบาทเป็น “ผู้นำด้านคุณธรรม”

จะเห็นได้จากตัวอย่างที่สตาร์บัคส์ หลังเหตุการณ์ปี 2018 บริษัทได้ทำการปิดร้านทั่วประเทศ เพื่อฝึกอบรมพนักงานปรับนโยบาย “Third Place Policy” ให้ทุกคนสามารถใช้พื้นที่ในร้านได้แม้ไม่ซื้อของ ทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อประเมินความคืบหน้าและให้คำแนะนำ



ภาพที่ 1.7: โมเดล 4C-DIM (Four Components of Digital Image Management)

- C1: Content Strategy (กลยุทธ์เนื้อหา) เป็นการนำเสนอข้อมูลที่โปร่งใส ตรงประเด็น และตอบโจทย์ผู้รับสาร รูปแบบเนื้อหา: บทความ, วิดีโอ, อินโฟกราฟิก, โฟกัส
- C2: Channel Management (การจัดการช่องทาง) เลือกใช้ช่องทางดิจิทัลให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย (เช่น Facebook, YouTube, LinkedIn, Website) ความถี่และความสม่ำเสมอในการเผยแพร่
- C3: Community Engagement (การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) การตอบสนองต่อความคิดเห็น การสร้างบทสนทนา เช่น Q&A, การจัดกิจกรรมออนไลน์
- C4: Credibility Building (การสร้างค่านาเชื่อถือ) การเปิดเผยข้อมูลองค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีแบรนด์แอมบาสเดอร์ หรือบุคคลที่เชื่อถือได้ช่วยสื่อสาร

นอกจากนี้อาจเกิดผลกระทบต่อนามานั่น ปรับแก้โดยเพิ่มความไว้วางใจ (Trust) ส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวก (Positive Perception) กระตุ้นการมีส่วนร่วม (Stakeholder Engagement) ลดข่าวลือและความเข้าใจผิด (Rumor Control)

สรุป การสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรเอกชนในยุคดิจิทัล: การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากข้อมูลสามารถแพร่กระจายอย่างรวดเร็วผ่านโซเชียลมีเดีย การสื่อสารจึงต้องมีความโปร่งใส ทันเวลา และมีความจริงใจ กลยุทธ์ในการสื่อสารควรครอบคลุมทั้งด้านการป้องกันวิกฤตและการฟื้นฟูชื่อเสียง โดยเน้นการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสื่อสารที่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กรและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมจะช่วยให้เสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การฟื้นฟูความเชื่อมั่นหลังเกิดวิกฤตจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายในองค์กรด้วย

ตารางเปรียบเทียบการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลบริษัทฟู้ดแลนด์ซูเปอร์มาร์เก็ต และสตาร์บัคส์ (ประเทศไทย)

ประเด็น	บริษัทฟู้ดแลนด์ซูเปอร์มาร์เก็ต	สตาร์บัคส์ (ประเทศไทย)
1. จุดยืนของแบรนด์	เน้นความสดใหม่ บริการ 24 ชม. “คุณภาพเพื่อคนไทย”	“Third Place” – พื้นที่ที่สามารถจากบ้านและ ที่ทำงาน เน้นประสบการณ์ลูกค้า โลฟิสต์
2. เนื้อหาในการสื่อสาร	มุ่งคุณภาพและความคุ้มค่า	เน้นเล่าเรื่องราวแบรนด์ (Storytelling) และ เสริมสร้าง ภาพลักษณ์ “แบรนด์ที่มีคุณค่า”
3. แพลตฟอร์มดิจิทัล	Facebook, Line OA, เว็บไซต์, Grab, Delivery Apps	Facebook, Instagram, แอป Starbucks, เว็บไซต์
4. การโต้ตอบบนโซเชียล	ตอบแบบเป็นกันเอง รวดเร็ว	สื่อสารมืออาชีพ ใส่ใจภาพลักษณ์
5. กลุ่มเป้าหมาย	ครอบครัว คนทำงานระดับกลาง	คนเมือง วัยทำงาน รุ่นใหม่ที่ใส่ใจไลฟ์สไตล์
6. การบริหารภาวะวิกฤต	สื่อสารรวดเร็วตามสถานการณ์	วางแผนล่วงหน้า มีแผนเผชิญเหตุ
7. การฟังเสียงจากลูกค้า	มีการตอบสนองผ่านโซเชียลและ Line OA (LINE Official Account)	ใช้แบบสำรวจ แอปพลิเคชัน และ Social Listening
8. การสื่อสารภายในองค์กร	อบรมและประชุมภายในสม่ำเสมอ	มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง เช่น ผ่ากันเปื้อนสีเขียว (Green Apron)

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ฟู้ดแลนด์ ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความใกล้ชิด ความจริงใจ และความต่อเนื่องของการบริการ โดยเฉพาะในช่วงวิกฤต COVID-19 มีการสื่อสารอย่างรวดเร็วผ่านโซเชียลมีเดีย ช่วยรักษาความเชื่อมั่นจากผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ความได้เปรียบอยู่ที่ความเป็นท้องถิ่นและการเข้าถึงง่าย

สตาร์บัคส์ (ประเทศไทย) เน้นการสร้างแบรนด์เชิงคุณค่า (Value-based Branding) โดยเฉพาะการใช้แคมเปญที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ความเท่าเทียม และความยั่งยืน การสื่อสารเป็นระบบและผสมผสานระหว่างระดับโลกกับท้องถิ่น ทำให้แบรนด์ดูน่าเชื่อถือและทันสมัยอยู่เสมอ

สรุปและข้อเสนอแนะ

ความคล้ายคลึง: ทั้งสององค์กรใช้โซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสาร สร้างความเชื่อมั่นด้วยความโปร่งใส และตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ความแตกต่าง: ฟู้ดแลนด์มุ่งเน้นการบริการที่ใกล้ชิดและตอบสนองไว ในขณะที่สตาร์บัคส์ใช้แนวทาง Storytelling และแคมเปญคุณค่าเพื่อสร้างความเชื่อมโยงเชิงอารมณ์

ข้อเสนอแนะ:

- ฟู้ดแลนด์ควรพัฒนา Content Marketing ให้มีเรื่องราวมากขึ้นเพื่อสร้างความผูกพันกับแบรนด์
- สตาร์บัคส์ควรเพิ่มพื้นที่การสื่อสารที่เป็นกันเองมากขึ้นเพื่อความใกล้ชิดในระดับท้องถิ่น

Reference

- Ariyanto, D., & Hidayat, D. N. (2022). Corporate image communication in digital era: A case study on social media management strategies. *Jurnal Komunikasi Profesional*, 6(1), 45–58.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Boston Consulting Group. (1970). *The product portfolio*. BCG Perspectives.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bourne, L. (2015). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation* (2nd ed.). Gower Publishing.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, NY: 23(2), 177-186.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*.
- Brand Buffet. (2023, August). เบื้องหลัง “ฟู้ดแลนด์ เจเนอเรชัน 2” เมื่อทายาทขอลุยเอง ปรับลุค-ขยายสาขา-จับตลาดแมสเพิ่ม. <https://www.brandbuffet.in.th/2023/08/2-nd-generation-of-foodland/>
- BBC News (2018). “Starbucks: Two black men arrested at Philadelphia Starbucks settle” <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-43967065>.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.) SAGE Publications.

- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11 th ed.). Wiley.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Herremans, I., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2022). Sustainability assurance and stakeholder engagement: Evidence from global companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1730–1745.
- Harvard Business Review (2020). “How to Regain Trust after a Crisis.” <https://hbr.org/2020/06/how-to-regain-trust-after-a-crisis>.
- Institute for Public Relations (IPR). (2019). “Crisis Communication and Stakeholder Trust.” <https://instituteforpr.org>.
- Khan, I., & Fatma, M. (2022). *The impact of corporate identity on corporate image and reputation: A systematic literature review*.
- Kim, Y., & Kim, S. (2021). Transparency and trust in corporate communication: Digital media’s influence on stakeholder perceptions. *Journal of Business Communication*, 58(3), 345–367.
- Lynch, R. (2021). *Strategic management* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Maak, T., Pless, N. M., & Stahl, G. K. (2021). Stakeholder engagement in sustainability-oriented innovation: Lessons from the corporate frontlines. *Journal of Business Research*, 125, 732–745.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (2021). Revisiting stakeholder theory: A retrospective and future research agenda. *Academy of Management Review*, 46(3), 456–475.
- Kitchen, P. J., & Gregory, A. (2010). Reputation management: The new face of corporate public relations? *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1101–1114.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Puspitasari, R. (2021). Crisis communication strategies of Indonesian companies on social media. *Journal of Media and Communication Studies*, 13(2), 23–31.
- Prachachat. (2020). *ผู้ดูแลเน็ต ฝ่าวิกฤตโควิด-19 ไม่ปลดพนักงาน*. <https://www.prachachat.net/marketing/news-501003>.
- Pérez-Cornejo, C., de Nicolás, V. L., & Hidalgo-Mari, T. (2020). Crisis communication in the digital era: Managing reputation on social media. *Communication & Society*, 33(2), 95–109.

- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61–75.
- Setiawan, I., & Nurcahyo, R. (2023). Digital engagement and brand loyalty: The role of interactive communication. *Journal of Digital Marketing*, 5(4), 89–102.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Wijaya, M. (2024). Strategic image building through social responsibility communication in digital platforms. *Corporate Communication Journal*, 29(1), 12–25.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.