



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย” ต้องการศึกษาดังกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงว่ามีอะไรบ้าง ดังนั้น แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องประกอบ การศึกษา มี 6 แนวคิด ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานประชาสัมพันธ์ (Public Relations Management)
4. แนวคิดการประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication)
5. แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relation Management)
6. แนวคิดและทฤษฎีการประชาสัมพันธ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation)

ความหมายของชื่อเสียงองค์กร

Fombrun (1996) กล่าวว่า ชื่อเสียงองค์กรเป็นภาพสะท้อนองค์กรในสายตาของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้า กลุ่มนักลงทุน กลุ่มพนักงาน และสาธารณชนทั่วไปที่แสดงออกมาผ่านความคิด และคำพูด มีรากฐานอยู่บนความเชื่อใจ ซึ่ให้เห็นความเป็นมาที่บุคคลเกิดประสบการณ์กับองค์กรทั้งทางตรง เช่น การเปิดรับสื่อ หรือทางอ้อม เช่น การได้ยินได้ฟังมา อาจกล่าวได้ว่าประสบการณ์ที่เกิดขึ้น อาจถือได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลชนิดหนึ่งที่ผู้บริโภคสามารถนำมา ใช้พิจารณาการทำงานขององค์กร และประเมินออกมาเป็นชื่อเสียงในแง่บวกหรือลบได้ด้วยเหตุนี้ เมื่อใดก็ตามที่ประสบการณ์ถูกส่งผ่านไปยังผู้บริโภค เมื่อนั้นชื่อเสียงก็จะเกิดขึ้นได้ (Caruana, 1997)

ชื่อเสียงองค์กรยังเป็นตัวแทนการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรต่อคุณภาพของการบริหารขององค์กร โดยผู้มีส่วนเสียอาจมีการสร้างความคาดหวังในตัวองค์กรขึ้น ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถสนองตามที่หวังไว้ก็จะนำไปสู่การเกิดชื่อเสียงที่ไม่ดี (Argenti and Druckemiller, 2004) คำกล่าวนี้สอดคล้องกับคำนิยามของ Dolphin (2004) ที่ว่า ชื่อเสียงองค์กรแสดงให้เห็นการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเกี่ยวกับคุณสมบัติต่าง ๆ ขององค์กร โดยจะสื่อออกมาจากความคิดและคำพูดของพวกเขา (vendelo, 1998as cited in Dolphin, 2004) ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรทำและไม่ทำล้วนมีผลกระทบต่อชื่อเสียง ชื่อเสียงที่น่ายกย่องพัฒนามาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรและการประเมินของกลุ่มเหล่านี้ ชื่อเสียงที่ดีจะส่งเสริมความน่าเชื่อถือถึงองค์กร และสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกฝ่าย ขณะที่ชื่อเสียงที่ไม่ดีจะไม่ก่อให้เกิดทั้งสองสิ่งนี้(Dowling, 2004) หรืออาจกล่าวได้ว่า การทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีความพอใจมากเท่าใด ก็จะช่วยสร้างชื่อเสียงได้มากเท่านั้น

ทั้งนี้ ชื่อเสียงองค์กรยังสามารถอธิบายในลักษณะของการประเมินคุณค่าคุณสมบัติและการดำเนินงานขององค์กร โดยกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร(Gray and Balmer, 1998) ดังที่ Hall (1992, as cited in Schwaiger, 2004) กล่าวไว้ว่า ชื่อเสียงประกอบไปด้วยส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และส่วนที่เป็นความรู้สึก (Emotion) ที่บุคคลมีต่อองค์กร ซึ่งในส่วนนี้ Schwaiger (2004) มีการรวมทั้งส่วนความคิดและอารมณ์เข้าด้วยกันและให้แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรว่าเป็นการสร้างทัศนคติ โดยทัศนคตินี้จะมีพื้นฐานอยู่บนอารมณ์ (Affective) และความคิด (Cognitive) ดังนั้น ในการประเมินชื่อเสียงองค์กร จึงไม่มองเพียงส่วนของคุณสมบัติของบริษัท เช่น ความสำเร็จ คุณภาพสินค้า แต่จะมองในส่วนของอารมณ์ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจด้วย ดังนั้น บางครั้งแม้ลูกค้าหรือผู้บริโภคจะมองว่าองค์กรนี้ไม่ประสบความสำเร็จแต่ก็อาจเกิดความชอบได้

ขณะที่ Caruana (1997) กล่าวว่า การให้ความหมายสามารถแบ่งเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองของผู้บริหาร ชื่อเสียงอธิบายออกมาในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลทางการเงิน ในขณะที่ในมุมมองของผู้บริโภคและสาธารณชน จะมุ่งไปที่คุณภาพของสินค้า ซึ่งโดยสรุปแล้ว Fombrun (1996) กล่าวว่า ชื่อเสียงนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่เด่นชัด 5 ประการ คือ (1) เป็นผลลัพธ์ของการสร้างตราสินค้าองค์กรในขอบเขตของการตลาด (2) เป็นสัญญาณบ่งบอกการกระทำและพฤติกรรมต่าง ๆ ในอนาคต (3) เป็นนิมิตหมายอันดีในทางการเงิน (4) เป็นตัวบ่งชี้เอกลักษณ์องค์กร และ (5) เป็นศักยภาพในการเข้าสู่ตลาดขององค์กร

นอกจากนี้ Fombrun and Rindava (1996) ได้อธิบายถึงการตีความเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรจากงานเขียนทางวิชาการ 6 แขนง ประกอบด้วย มุมมองด้านเศรษฐกิจ (The economic

view) มุมมองด้านกลยุทธ์ (The strategic view) มุมมองด้านการตลาด (The marketing view) มุมมองด้านการจัดการองค์กร (The organization view) มุมมองด้านจิตวิทยาสังคม (The sociological view) มุมมองด้านการบัญชี (The accounting view) โดยในแต่ละด้านอธิบายเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (The economic view)

นักเศรษฐศาสตร์มองว่าชื่อเสียงเป็นทั้ง “ลักษณะ” (traits) หรือ “การส่งสัญญาณ” (signals) โดยได้อธิบายว่า “ชื่อเสียง” เป็นเหมือนลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่สามารถแยกประเภทขององค์กรออกจากกันได้ และสามารถบ่งบอกถึงการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรได้ ในขณะเดียวกันชื่อเสียงยังเป็นเสมือนการส่งสัญญาณที่ถ่ายทอดเรื่องราวขององค์กรออกไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยแท้จริงแล้วชื่อเสียงเป็นการรับรู้ในตัวองค์กรโดยผู้สังเกตการณ์ภายนอก ชื่อเสียงเป็นระบบการทำงานอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงาน ลูกค้า นักลงทุน คู่แข่งและประชาชนทั่วไปเกิดการรับรู้ว่าองค์กรเป็นองค์กรประเภทไหน ดำเนินธุรกิจอะไร การรับรู้เหล่านี้ทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและกลุ่มเป้าหมายขององค์กรมีความมั่นคงขึ้นและชื่อเสียงยังเป็นการส่งข้อมูลขององค์กรออกไปให้กับผู้สังเกตการณ์ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการขององค์กร เช่น การที่องค์กรส่งข้อมูลเกี่ยวกับผลประกอบการที่ดีขององค์กรออกไปยังกลุ่มนักลงทุนอย่างสม่ำเสมอจะก่อให้เกิดการลงทุนมากขึ้นจากนักลงทุนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

ด้านกลยุทธ์ (The strategic view)

นักกลยุทธ์บอกว่า “ชื่อเสียง” เป็นทั้งทรัพย์สินที่สามารถนำผลกำไรมาสู่องค์กรและเป็นตัวปกป้องความเคลื่อนไหวรอบด้าน (mobility barriers) โดยมองว่า ชื่อเสียงเป็นองค์ประกอบเฉพาะในโครงสร้างระดับอุตสาหกรรมที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตการกระทำขององค์กรและการตอบโต้ของคู่แข่ง อีกทั้งยังเป็นตัวป้องกันให้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของคู่แข่งดำเนินไปอย่างช้าลงได้ ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบเพราะเป็นสิ่งที่มาจากลักษณะเฉพาะภายในของแต่ละองค์กร ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่ผ่านมาขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้สังเกตการณ์ภายนอกรับรู้ว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มีพฤติกรรมอย่างไร นอกจากนี้ชื่อเสียงยังนับว่าเป็นสิ่งที่มองเห็นจากภายนอกเป็นสิ่งที่นอกเหนือ จากการควบคุมของผู้บริหาร(Freeman, 1984)

ด้านการตลาด(The marketing view)

ในงานวิจัยด้านการตลาด บอกว่า “ชื่อเสียง” (บ่อยครั้งที่เรียกว่า “ภาพลักษณ์ตราสินค้า” (brand image) จะเน้นไปที่ธรรมชาติของกระบวนการด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ผลวิเคราะห์ที่ออกมาจาก “ภาพในหัว” (pictures in the heads) (Lippmann, 1922) ของคนหนึ่ง ๆ ซึ่งก็คือ subject นอกจากนี้ยังเน้นที่คุณลักษณะด้านการรับรู้และการตีความหมายจาก “วัตถุ” ที่เห็นหรือที่ “ได้รับรู้มาทั้งทางตรงและทางอ้อม โดย “วัตถุ” object ในการวิจัยทางการตลาดโดยส่วนใหญ่คือ “สินค้า” (เบียร์สิงห์ , ผงซักฟอก , คอมพิวเตอร์) ในขณะที่ผู้บริโภคเปรียบเสมือน subject ของการวิเคราะห์ โดยมุ่งวิเคราะห์เรื่องของการประมวลผลด้านการรับรู้และความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า ซึ่งก็คือภาพลักษณ์ตราสินค้าหรือชื่อนั้นเอง นักการตลาดยังกล่าวอีกว่า การสร้างคุณค่าตราสินค้าให้เป็นตราสินค้าที่มีความคุ้นเคยต่อผู้บริโภคต้องเกิดจากการเชื่อมโยงของความเป็นที่นิยม มีจุดเด่น และไม่เหมือนใครประกอบกับการทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างให้เกิดการซื้อขาย และการใช้บริการจากผู้บริโภค

ด้านการจัดการองค์กร (The organization view)

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์กร บอกว่า ชื่อเสียงองค์กรเป็นรากฐานของการก่อเกิดความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เอกลักษณ์องค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นตัวกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อแนวคิดและแรงจูงใจของผู้บริหารในองค์กร (Barney, 1986; Dutton and Penner, 1992) และเอกลักษณ์องค์กร มีผลต่อการทำความเข้าใจและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ การรับรู้ถึงคุณค่าทางวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน และมีความรู้สึกต่อเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างเข้มแข็ง จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์กรเป็นอย่างไร และสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างกิจกรรมให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่าง ๆ ได้ถูกต้อง (Miles and Cameron, 1982; Porac and Thomas, 1990)

ด้านสังคมวิทยา (The sociological view)

แบบจำลองด้านเศรษฐกิจและกลยุทธ์โดยส่วนใหญ่มักละเลยกระบวนการรับรู้ของสังคม ที่ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดการจัดอันดับความมีชื่อเสียง (Granovetter, 1985; White, 1981) นักสังคมวิทยาด้านองค์กรได้ยกประเด็นการจัดอันดับความมีชื่อเสียงต่าง ๆ เป็นการ

ตีความทางสังคมที่เข้ามามีส่วนในความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องเกี่ยวกับการร่วมกันดูแลสภาพแวดล้อม นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่า องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับนักประเมินมากมาย และนักประเมินเหล่านี้จะมีประเด็นสำคัญในการประเมินองค์กรที่แตกต่างกัน มักประเมินเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะไม่เพียงแต่ตีความจากสิ่งที่องค์กรสื่อสารออกมาเท่านั้น แต่ยังพึ่งพาข้อมูลจากข้อมูลการประเมินองค์กรจากคนกลางซึ่งก็คือ นักวิจัยตลาด นักลงทุนมืออาชีพ และผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย ดังนั้นชื่อเสียงจึงเป็นผลการประเมินโดยรวมของการดูแลชื่อเสียงขององค์กร และเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการแบ่งกลุ่มทางสังคมของระบบสังคมโดยรอบขององค์กรและอุตสาหกรรม โดยสรุปแล้วนักสังคมวิทยา มองว่าชื่อเสียงเป็นตัวชี้วัดของความถูกต้องตามหลักกฎหมาย พวกเขาได้รวบรวมการประเมินของผลประกอบการขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังและมาตรฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านการบัญชี (The accounting view)

กลุ่มนักวิชาการด้านการบัญชียอมรับรายงานด้านการเงินที่แสดงให้เห็นมูลค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมมาแล้ว พวกเขายังแสดงความคิดเห็นต่อการยอมรับในหลักปฏิบัติที่บริษัทต้องการให้ผู้บริหารใช้เงินไปกับกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา การโฆษณา และการฝึกอบรม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ นักกลยุทธ์ทั้งหลายยอมรับว่ามันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทดีขึ้น (Scheutze, 1993; Lev and Sougiannis, 1996)

Fombrun and van Riel (1997) ได้ทำการสรุปความหมายของชื่อเสียงองค์กรในมุมมองทั้ง 6 ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปความหมายของชื่อเสียงองค์กรใน 6 มุมมอง

มุมมอง	ความหมาย
ด้านเศรษฐกิจ	ชื่อเสียงคือสัญญาณที่บริษัทใช้แสดงให้เห็นจุดแข็ง และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์	ชื่อเสียงพัฒนามาจากการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรและการกระทำขององค์กรที่ผ่านมา รวมถึงชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการป้องกันความเคลื่อนไหวรอบด้านที่ซึ่งเป็นตัวกำหนดการกระทำขององค์กรให้อยู่ในกรอบและจำกัดการโต้กลับของคู่แข่ง
ด้านสังคมวิทยา	ชื่อเสียงคือการรับรู้ของสังคมที่มีต่อองค์กร
ด้านการจัดการองค์กร	ชื่อเสียงคือความรู้สึกรู้สึกของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร
ด้านการตลาด	ชื่อเสียงคือการเชื่อมโยงทางความรู้สึกและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อองค์กรหรือสินค้า
ด้านการบัญชี	ชื่อเสียงคือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้และสามารถวัดความแตกต่างระหว่างคุณค่าทางการลงบัญชีและคุณค่าทางการตลาด

ที่มา: The Reputational Landscape, Corporate Reputation Review Volume 1 Numbers 1 and 2 Charles Fombrun, NYU-Stern School of Business and Cees Van Riel Erasmus University, The Netherlands

จากความหมายของชื่อเสียงองค์กรที่แต่ละมุมมองได้กำหนดขึ้น โดยที่ความเกี่ยวข้องกับงานในด้านต่าง ๆ นี้ Fombrun ได้สรุปความหมายของ ชื่อเสียงองค์กร หมายถึง การกระทำและผลลัพธ์ที่ผ่านมาขององค์กรที่อธิบายถึงความสามารถ และคุณค่าขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และชื่อเสียงจะเป็นสิ่งที่ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์กร คือ พนักงาน

และภายนอกองค์กร คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งในสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขัน และสถาบันต่าง ๆ (Fombrun and Rindova:1996)

ในขณะที่ชื่อเสียงสถาบัน (The Reputation Institute) ได้ให้คำจำกัดความของชื่อเสียงองค์กร หมายถึง ผลรวมการรับรู้และการตีความในการกระทำขององค์กรที่ผ่านมารวมไปถึงสิ่งที้องค์กรคาดหวังว่าจะทำอนาคต (www.reputationinstitute.com)

ชื่อเสียงในความหมายของ Wikipedia (<http://en.Wikipedia.org/Wiki/Reputation>) คือ ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อบุคคล กลุ่มของบุคคล หรือองค์กร ซึ่งชื่อเสียงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในหลาย ๆ วงการ เช่น ธุรกิจ กลุ่มบุคคลที่ใช้การสื่อสารผ่านทางออนไลน์ กลุ่มบุคคลในชนชั้นทางสังคมต่าง ๆ

ชื่อเสียงองค์กร ตามความหมายของรองศาสตราจารย์รุ่งนภา พิตรปรีชา (วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา, ฉบับที่ 1 ,ปี 2551) หมายถึง ผลการดำเนินงานและผลงานในอดีตที่ผ่านมาขององค์กรที่สั่งสมมายาวนานและผลงานดังกล่าวหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการมีผลประกอบการที่ดี และให้ผลประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หรืออีกนัยหนึ่งชื่อเสียงองค์กร คือ รายงานผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปรากฏในใจของสาธารณชน

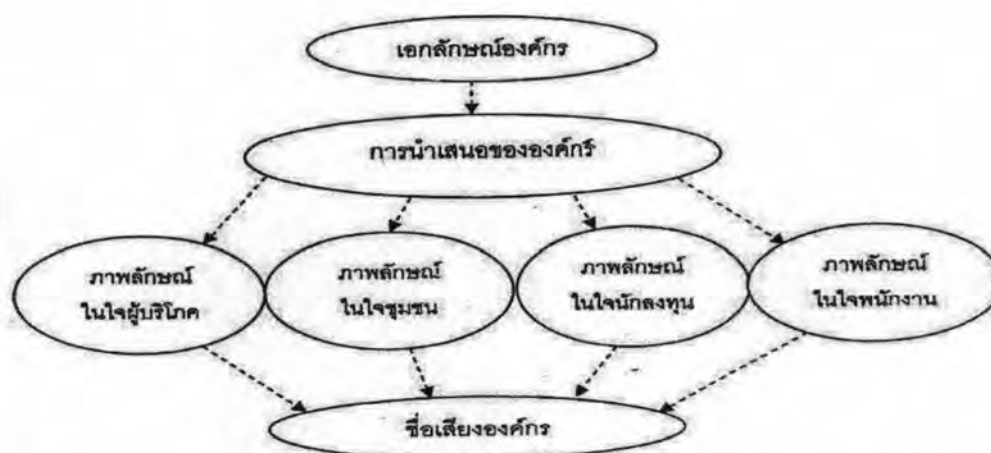
นักวิชาการด้านการประชาสัมพันธ์ Lisa Lyton ให้คำนิยามที่แยกแยะความแตกต่างระหว่างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ว่า ชื่อเสียงขององค์กรเกิดจากการรับรู้ของสาธารณชน ไม่ได้เกิดจากการสร้างภาพลักษณ์โดยการทำบรรจุมันท์ที่ดี หรือมีคำขวัญที่โดนใจ ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจะถูกสร้างขึ้นหรือถูกทำลายก็ด้วยพฤติกรรมทุก ๆ เรื่องขององค์กรเอง ตั้งแต่เรื่องการบริหารจัดการพนักงานไปจนถึงวิธีการจัดการความขัดแย้งกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก

จากนิยามข้างต้น ชื่อเสียงองค์กร คือ การรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับผลงานที่ดีขององค์กรที่มีมายาวนาน สม่ำเสมอ และผลงานที่ดีดังกล่าวจะต้องหมายถึงผลตอบแทนที่น่าพอใจด้านใดด้านหนึ่งต่อผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นความสามารถขององค์กรหรือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร ชื่อเสียงที่ดีเกิดจากพฤติกรรมขององค์กรเอง แต่จะไปปรากฏในใจสาธารณชน ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อองค์กร

องค์ประกอบของชื่อเสียงองค์กร

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) การเชื่อมโยงกับองค์กร (Corporate association) (Gotsi and Wilson, 2001) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) (Dacin and Brown, 2002) โดยในส่วนของ Fombrun (1996) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กรไว้ว่า เอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรพยายามสร้างขึ้นในใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริโภค ชุมชน นักลงทุน หรือพนักงาน ผ่านตราสินค้าองค์กร และการนำเสนอต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งในที่นี้จะหมายรวมไปถึง การวางแผน การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนภาพลักษณ์องค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรรับรู้จากการตีความ หรือการเชื่อมโยงกับชื่อและการนำเสนอตนเองขององค์กร ซึ่งการรับรู้ที่เกิดขึ้นอาจแสดงออกมาในทางที่ชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบก็ได้ ทั้งนี้ การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ถูกตอกย้ำหรือสั่งสมในใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมาเป็นเวลายาวนาน ท้ายที่สุดก็จะก่อให้เกิดเป็นชื่อเสียงองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.1 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง



ที่มา: Adapted from Fombrun, C.J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: MA, Harvard Business School Press, p.37.

ซึ่งในความเป็นจริงกลุ่มคำทั้ง 3 นี้ เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) เป็นสิ่งที่แตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกันก็มีส่วนที่เกี่ยวข้อง Dowling (2001) ได้ให้คำจำกัดความของกลุ่มคำทั้ง 3 ดังนี้

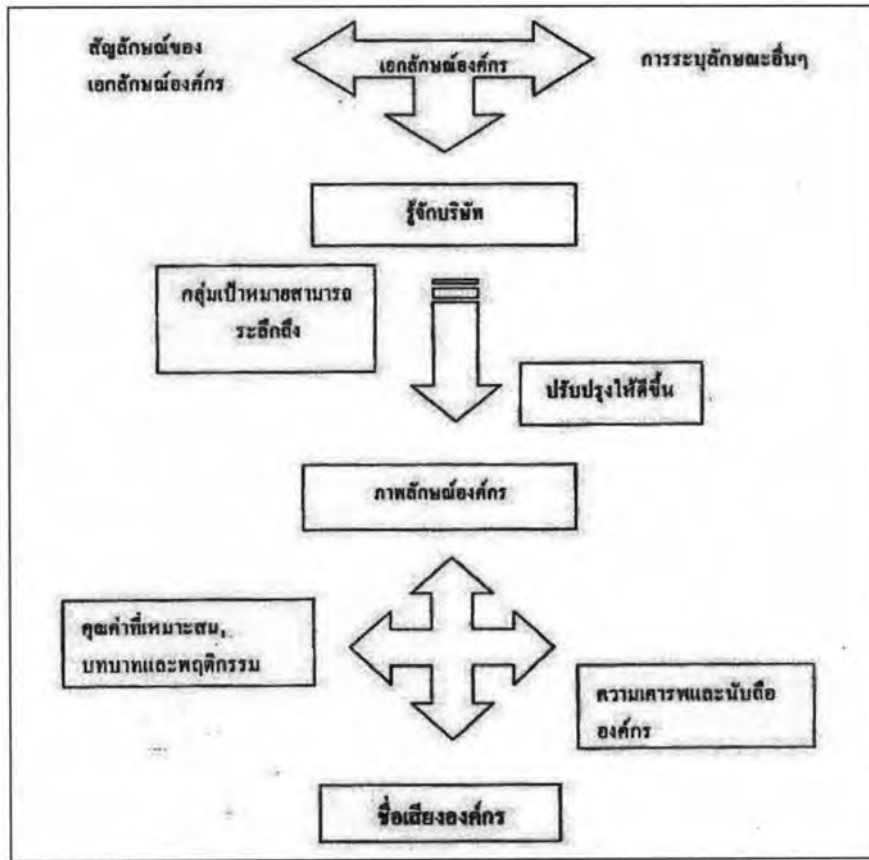
เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) หมายถึง สัญลักษณ์และการตั้งชื่อของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่องค์กรใช้เพื่ออธิบายเกี่ยวกับตัวตนขององค์กรให้กับประชาชน เช่น ชื่อองค์กร ตราสัญลักษณ์ (logo) คำขวัญโฆษณา เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) หมายถึง การประเมินค่าที่บุคคลหนึ่ง ๆ มีต่อองค์กร ซึ่งการประเมินค่านี้ประกอบด้วยกลุ่มของความเชื่อ (beliefs) และความรู้สึก (feeling)

ชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) หมายถึง คุณลักษณะที่มีคุณค่า (the attributed values) ที่เกิดมาจากภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีอยู่ในใจของบุคคลนั้น ๆ ลักษณะที่มีคุณค่า เช่น ความถูกต้อง ความจริงใจ ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์

Dowling (2001) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ 3 สิ่ง โดยว่าเอกลักษณ์องค์กรช่วยให้ประชาชนรู้จักองค์กร ส่วนภาพลักษณ์องค์กรเป็นกลุ่มของความเชื่อและความรู้สึกที่ประชาชนมีต่อองค์กร โดยที่ชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างมาจากรากฐานของคุณค่า (Value-base construct) ซึ่งที่จริง ก็คือ เป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลตีความต่อพฤติกรรมขององค์กร และสามารถจัดประเภทขององค์กรได้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.2 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง ต่อไปนี้

แผนภพที่ 2.2 แสดงควมสัมพันธ์ระหว่งภพลักษณะ เอกลักษณะ และชื่อเสียง



ที่มา: Grahame Dowling, 2001: Corporate Reputation Identity , image,and,Oxford University,p.20

ตามแผนภพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการมีเอกลักษณ์องค์กรที่ดีจะส่งผลต่อภพลักษณะองค์กร 2 ด้าน คือ ด้านแรก ประชาชนสามารถระลึกถึงควมสัมพันธ์ที่ถูกต้องระหว่งบริษัทและสัญลักษณ์ที่เป็นเอกลักษณ์องค์กร จากนั้นก็หวังว่าสัญลักษณ์ต่าง ๆ นี้จะสามารถทำให้ประชาชนระลึกถึงภพลักษณะของบริษัทได้ ซึ่งอาจรวมถึงการสร้างภพในจิตใจและความรู้สึกต่อภพลักษณะที่เห็นนี้ อย่างไรก็ตาม ภพลักษณะองค์กรโดยมากแล้วอาจจะมีผลจากการเห็นบ่อย ๆ แล้วจะเกิดการจดจำได้ เช่น การเห็นโฆษณาของแมคโดนัลด์บ่อย ๆ ผู้คนก็จะเกิดควมรู้สึกและสามารถเชื่อมโยงแบรนด์แมคโดนัลด์กับอาหารจานด่วนและร้านอาหารสำหรับครอบครัว

ตามควมหมายของภพลักษณะองค์กรได้บอกว่ โครงสร้างของภพลักษณะองค์กรมี 2 ส่วน คือ "ควมมีเหตุผล" (กระบวนการแห่งควมเชื่อ) และ "อารมณ์"(ควมรู้สึก) ทั้งสองสิ่งนี้เป็น

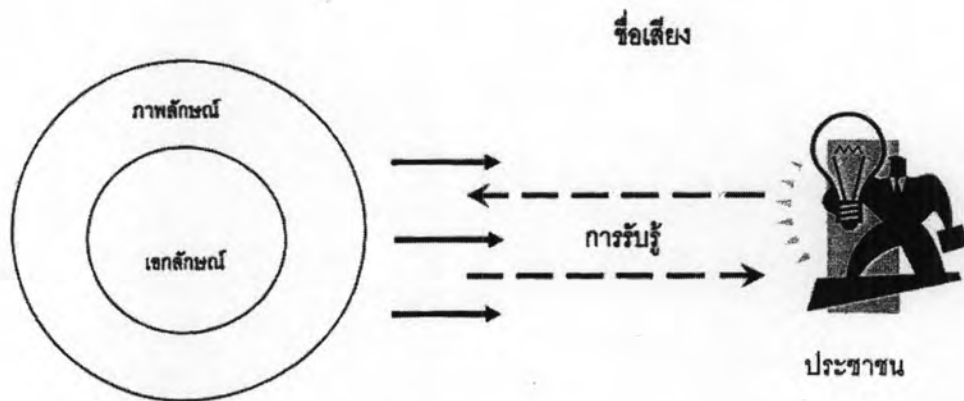
สิ่งที่เสี่ยงไม่ได้และเป็นประสบการณ์ปกติที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันในใจของคน และเมื่อทั้งสองสิ่งนี้รวมกันพอดีจะกระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดการตอบสนองต่อองค์กร เช่น การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัท หรือพนักงานทำงานหนักขึ้น หากมีแต่ความเชื่อ (belief) แต่ขาดความรู้สึก (emotion) ก็จะไม่เกิดผลอะไร ต้องมีสิ่งมากระตุ้นให้เกิดการกระทำขึ้น ในทำนองเดียวกัน ความรู้สึกหรืออารมณ์ หากขาดความเชื่อ อาจจะทำให้รู้สึกตื่นเต้นแต่ก็ไม่ทำให้เกิดการประมวลผลอย่างมีเหตุผลว่าบริษัทไหนดีที่สุด

หากความเชื่อ (belief) และความรู้สึก (feelings) ที่มีต่อบริษัทโดยบริษัทหนึ่ง มีส่วนผสมที่ลงตัวกับการให้คุณค่าต่อพฤติกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม จะทำให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าบริษัทนั้นมีชื่อเสียงที่ดี เราสามารถอธิบายกระบวนการนี้ได้ทั้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร เช่น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ลูกค้า สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ชื่อเสียงองค์กรที่ดีเป็นตัวแทนระหว่างภาพลักษณ์องค์กรและค่านิยมอิสระของแต่ละบุคคล

นักวิชาการหลายคนอาจจะพิจารณาว่าแนวคิดของภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร มีความซ้ำซ้อนกัน แต่มันเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะแยกทั้งสองสิ่งออกจากกันในทางปฏิบัติแล้ว ชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะถูกส่งผ่านมาจากกำหนดรูปแบบภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ (รูปแบบของความเชื่อและความรู้สึก) และจากนั้นก็เชื่อมโยงภาพลักษณ์นี้ไปยังคุณค่าของแต่ละบุคคลได้ แต่เราสามารถเปลี่ยนการรับรู้และบางครั้งเปลี่ยนความรู้สึกที่เขามีต่อองค์กรได้

สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม (2548) กล่าวถึง ความหมายของภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียงว่า ทั้ง 3 สิ่งมีความเกี่ยวพันกันโดยตรง ภาพลักษณ์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีเอกลักษณ์ที่สอดคล้องกับจุดยืนที่องค์กรเป็น และต้องการนำเสนอให้ประชาชนเห็นเช่นนั้น เมื่อองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรในทางที่ดี เพราะประชาชนเชื่อในภาพที่ตนเองเห็น เมื่อการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นไปในทางที่ดี ชื่อเสียงที่ดีขององค์กรก็จะเกิดขึ้นตามมาในที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.3 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์ และชื่อเสียง ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ เอกลักษณ์และชื่อเสียง

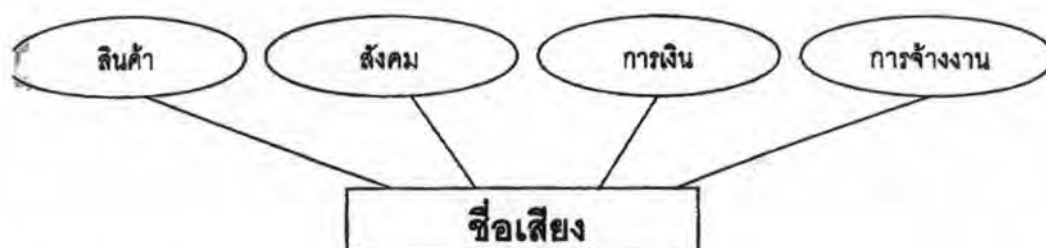


ที่มา: สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม, เอกสารการสอนชุดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2548 หน้า 191

จะเห็นได้ว่า องค์กรมีความพยายามที่จะแสดงเอกลักษณ์ซึ่งสอดคล้องกับจุดยืนของการดำเนินงานและเป็นไปในทิศทางที่ประชาชนเป้าหมายยอมรับ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงบวก เมื่อประชาชนเป้าหมายซึ่งมีความเชื่อที่แตกต่างกันตามโครงสร้างทางความคิด และประสบการณ์ยอมรับในเอกลักษณ์ที่องค์กรนำเสนอ ก็จะเป็นภาพที่มีต่อองค์กร ชื่อเสียงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับองค์กรนั้นย่อมเป็นชื่อเสียงในทางที่ดี

Fombrun (1996) กล่าวว่า ชื่อเสียงองค์กรนั้นเกิดจากภาพลักษณ์ซึ่งองค์กรได้พัฒนาในสี่ด้านคือ สินค้า (Product domain) สังคม (Social domain) การเงิน (Financial domain) และการจ้างงาน (Employment domain) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.4 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์และชื่อเสียง ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร



ที่มา: Charles J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1996

Argenti and Druckemiller (2004) กล่าวว่า องค์กรสามารถให้ความหมายหรือสื่อสารเอกลักษณ์ได้ แต่ภาพลักษณ์และชื่อเสียงนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง เพราะเกิดความประทับใจที่มั่นคงของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรต่อการแสดงออก หรือความประพฤติขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) จึงหมายถึงความเชื่อ การรับรู้ที่บุคคลมีต่อองค์กรในส่วนของคุณลักษณะ ความสามารถ สินค้าหรือบริการ และพฤติกรรม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดความสัมพันธ์กับองค์กร พฤติกรรมในอดีตขององค์กร หรือสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมาเกี่ยวกับองค์กร ความเชื่อแต่ละส่วนจะประกอบไปด้วย กลุ่มความเชื่อที่สนับสนุน และสร้างคุณค่าแก่พวกเขาต่อไป (Dowling, 2004) ในส่วนนี้ Fombrun (1996) ให้ข้อคิดต่อไปว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งสะท้อนเอกลักษณ์องค์กร บางครั้งภาพลักษณ์อาจถูกบิดเบือนจากความพยายามขององค์กรในการควบคุมการรับรู้ของสาธารณชนผ่านสื่อโฆษณา และรูปแบบการนำเสนอตนเองอื่น ๆ หรืออาจถูกบิดเบือนจากข่าวลือไม่ดีต่าง ๆ ที่มาจากพนักงานไปยังเพื่อน นักวิเคราะห์ หรือนักข่าว ดังที่ Lewis (2003) กล่าวว่า สิ่งที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อภาพลักษณ์ คือ สิ่งที่ออกจากปากของคนที่อยู่ในองค์กร และสิ่งที่มีอิทธิพลสูงสุดในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพูดถึงองค์กรในทางที่ดี คือ การทำให้พวกเขารับรู้ถึงความเป็นพลเมืองดีขององค์กรจากการเข้าไปมีส่วนช่วยสังคม

David (1984, as cited in Lewis, 2003) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ คือ ความเป็นจริง (Reality) เป็นผลมาจากการกระทำขององค์กร หากภาพลักษณ์ถูกรับรู้ในทางที่ผิดแม้ว่าองค์กรมีการดำเนินงานขององค์กรดี แสดงว่าเป็นความผิดพลาดขององค์กรในการสื่อสาร แต่หากภาพลักษณ์มี

การรับรู้ที่ถูกต้องแต่สะท้อนการทำงานที่ไม่ดีขององค์กร แสดงว่าเป็นความ ผิดพลาดในการบริหารงานของตัวองค์กรเอง ในส่วนนี้จึงกล่าวได้ว่า การที่องค์กรถูกรับรู้ในทิศทางใดนั้น ล้วนมีผลกระทบอย่างใหญ่หลวงต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร หลาย ๆ บริษัทจึงจำเป็นต้องหันมาให้ความสนใจในการลงทุนลงแรงอย่างหนักในการจัดการ และสนับสนุนภาพลักษณ์ขององค์กร โดยมองว่าภาพลักษณ์องค์กรนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างชื่อเสียงองค์กรต่อไปได้ (Page and Fearn,2005)

ทั้งนี้ บางครั้งการให้ความหมายชื่อเสียงองค์กร มักจะอ้างอิงกับคำว่าภาพลักษณ์องค์กร อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายที่ใกล้เคียงกันหลาย ๆ ประการ ในช่วงที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ถูกหยิบยกขึ้นมาศึกษา และพาดพิงถึงอย่างมาก โดยนักวิจัยส่วนใหญ่มักจะมองว่า ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรเป็นสิ่งที่ใช้แทนกันได้ เนื่องจากแนวความคิดเดิมเกี่ยวกับชื่อเสียงองค์กรในขณะนั้นยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก ซึ่งในเวลาต่อมา งานวิจัยหลาย ๆ ชิ้นเริ่มหันมาให้ความสนใจกับชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น จนเกิดเป็นประเด็นว่า ภาพลักษณ์องค์กรเหมือนหรือต่างกับชื่อเสียงองค์กร

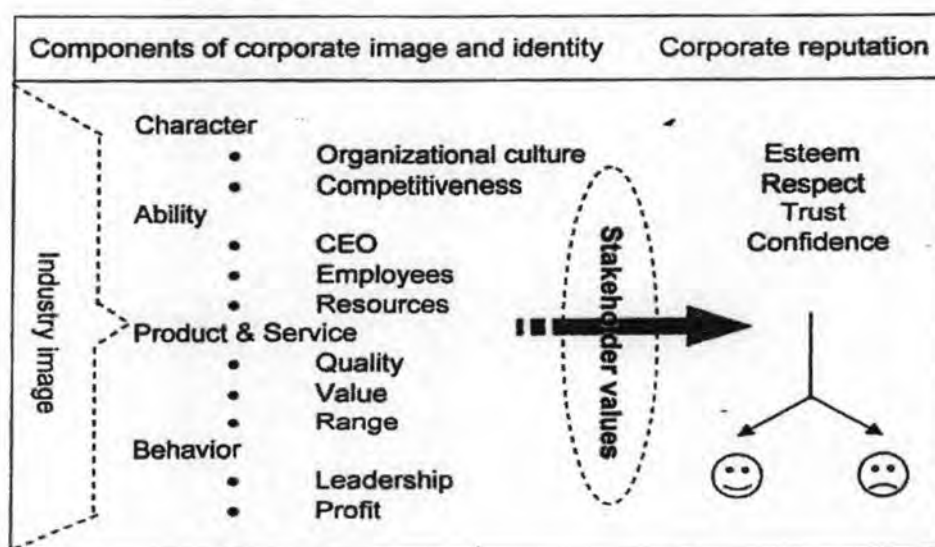
ในงานวิจัยของ Gotsi and Wilson (2001) ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาและให้ข้อสรุปในส่วนนี้ว่า ทั้ง 2 คำนี้ สามารถอธิบายได้ในลักษณะ 2 มุมมอง มุมมองแรกจะมองว่า มีความใกล้เคียงกัน มุมมองนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Dowling (2004) ที่ให้ความเห็นว่า ภาพลักษณ์องค์กร คือ ความประทับใจโดยรวมขององค์กร ซึ่ง Ind (1997) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นภาพรวมขององค์กรในใจผู้รับสาร (Audience) ที่เกิดจากการสังสมเรียนรู้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่รับมาจากองค์กร ภาพลักษณ์ควรมีความชัดเจนและสม่ำเสมอ ตรงกับกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ องค์กรและสามารถสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรได้ มีความหมายคล้ายกับชื่อเสียงองค์กรใช้

มุมมองที่สอง จะมองว่ามีความต่างกัน ในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 2 มุมมองย่อย คือ (1) ต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยจะมองว่า ภาพลักษณ์เป็นเหมือนสิ่งที่ผิวเผิน เป็นการสร้างภาพขององค์กรที่เกิดความเป็นจริงเพื่อดึงดูดความสนใจ ต่างกับชื่อเสียงที่ต้องเกิดจากคุณค่าที่แท้จริง (Gruning,1993) (2) ต่างกันแต่มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันอยู่ ในส่วนนี้ชื่อเสียงถูกอธิบายในลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการเกิดภาพลักษณ์องค์กร (Mahon,1993,as cited in Gotsi and Wilson, 2001) ในขณะที่เดียวกันชื่อเสียงองค์กรก็อาจเกิดจากภาพลักษณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกฝ่ายค่อย ๆ สังสมขึ้น และมีผลต่อความน่าดึงดูดโดยรวมขององค์กรในสายตาของลูกค้า พนักงาน นักลงทุน รวมถึงสาธารณชน (Fombrun,1996) ดังที่ Gotsi and Wilson (2001) กล่าวว่า ชื่อเสียง

องค์กรเกิดจากการประเมินองค์กร โดยรวมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรผ่านการมีประสบการณ์ร่วมกับองค์กร การสื่อสารและการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ขององค์กรเป็นระยะเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นภาพลักษณ์องค์กรในใจพวกเรา ภาพลักษณ์ที่ดีมีส่วนช่วยสร้างการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่โดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างชื่อเสียงแก่องค์กรต่อไป (Fombrun,1996)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง โดย Dowling (2004) ได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเชื่อมโยงองค์กร เอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร ดังนี้ว่า การรับรู้ชื่อเสียงองค์กรในใจบุคคลหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย สิ่งที่องค์กรนำเสนอออกมา (Identity) และกลุ่มความเชื่อเกี่ยวกับองค์กร (Image) ที่เกิดจากการประเมินองค์กรที่ผ่านการตีความหรือเชื่อมโยง (Association) กับองค์กรในหลาย ๆ ส่วนที่องค์กรนำเสนอ ตั้งแต่ลักษณะองค์กร ความสามารถสินค้าและบริการ ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกมา ในส่วนนี้องค์กรจึงควรมีการวางโปรแกรมต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างเอกลักษณ์อันดีขององค์กรผ่านการกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรในทางที่ดี (Keller,2003) อันจะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามไปด้วย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.5 ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร



ที่มา: Dowling,G. (2004).Corporate Reputations:Should you compete on yours?
California management review,46(3),p.21

บ่อยครั้งที่องค์กรอาจมีการพัฒนาภาพลักษณ์ออกมาในลักษณะที่ขัดแย้งกัน เนื่องจากองค์กรมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่หลากหลาย และแต่ละกลุ่มต่างมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ ภาพลักษณ์ที่สื่อออกมาบางครั้งอาจตรงใจกลุ่มหนึ่งแต่ขัดกับอีกกลุ่มหนึ่งได้ เช่น นักลงทุนต้องการกำไรที่สูง ในขณะที่ลูกค้าต้องการคุณภาพที่ดี ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ขัดขวางการเกิดกำไร นอกจากนี้ ฝ่ายพนักงานก็ต้องการผลกำไรและค่าจ้างที่สูงขึ้น ในขณะที่สังคมต้องการบริจาคเพื่อการกุศลและการช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม แม้ความต้องการหรือความคาดหวังในการดำเนินงานขององค์กรจะไปคนละทิศละทาง แต่มีสิ่งหนึ่งที่ทุกกลุ่มมีความสนใจร่วมกันคือ การดำรงอยู่ในระยะยาวขององค์กร (Long-term viability) ซึ่งความอยู่รอดขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างชื่อเสียงขององค์กร (Fombrun, 1996)

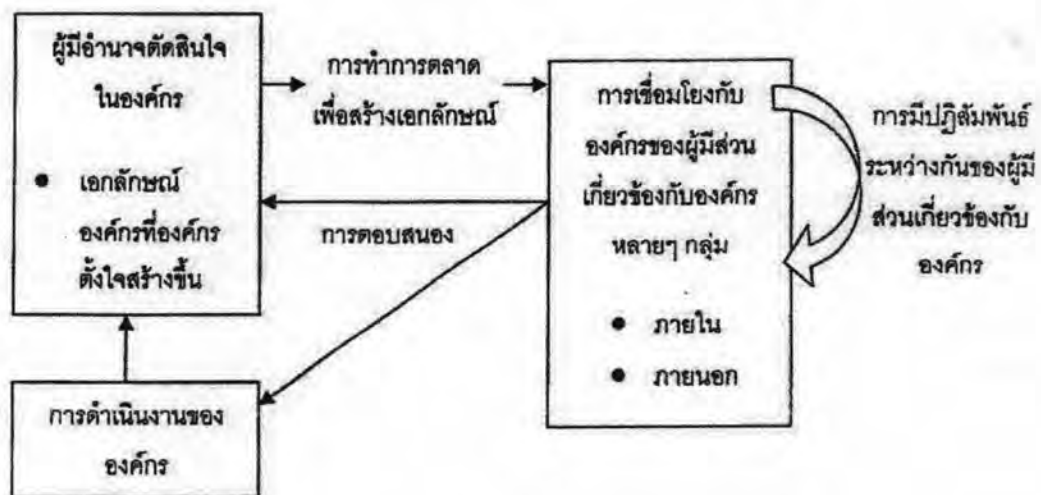
เอกลักษณ์องค์กรและการเชื่อมโยงกับองค์กร

เอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) หมายถึง กลุ่มการเชื่อมโยงอันน่าปรารถนาที่องค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้นในความทรงจำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทุกกลุ่ม ซึ่งการเชื่อมโยงนี้จะเป็นการเชื่อมโยงกับคุณลักษณะหรือจุดเด่นต่าง ๆ ที่ผู้บริหารใช้สื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่มทั้งที่เป็นคุณสมบัติทางการใช้สอย หรือทางสัญลักษณ์เพื่อส่งเสริมองค์กร เช่น การเข้าไปมีส่วนช่วยสนับสนุนเหตุทางสังคมอันเป็นประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น คุณลักษณะที่สื่อสารออกไปเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่ดีต่อไป จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า เอกลักษณ์องค์กรก็คือสิ่งที่บริษัทตั้งใจที่จะสร้างภาพลักษณ์อันดีขององค์กรในใจผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่ายนั่นเอง (Dacin and Brown, 2002)

สำหรับนักประชาสัมพันธ์ การจะเข้าใจทิศทางการพัฒนาและบริหารเอกลักษณ์องค์กรได้อย่างเหมาะสมนั้น จำเป็นต้องเข้าใจก่อนว่า กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีการสร้างการเชื่อมโยงกับองค์กรอย่างไร และการเชื่อมโยงขององค์กรกับสิ่งใดจึงจะก่อให้เกิดเอกลักษณ์ที่ดี (Dacin & Brown, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับ Fombrun (1996) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กรหมายถึง กลุ่มการเชื่อมโยงกับองค์กรที่เกิดขึ้นในใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนั้นจะก่อให้เกิดคุณลักษณะ หรือจุดเด่นที่องค์กรต้องการสร้างขึ้นเพื่อปกป้องสิ่งที่องค์กรเป็น หรือตั้งใจจะเป็น ทั้งในด้านการดำเนินงาน หรือสินค้าและบริการที่ทำ

Dacin and Brown (2002) กล่าวว่า เครือข่ายพื้นฐานของเอกลักษณ์องค์กรและการเชื่อมโยงองค์กร จะประกอบด้วย 2 กลุ่มคือ กลุ่มบุคลากรขององค์กรที่ทำหน้าที่สร้างเอกลักษณ์องค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสาร โดยทั้ง 2 กลุ่มจะมีความเกี่ยวข้องในลักษณะที่พึ่งพากัน กล่าวคือ เริ่มแรกบุคลากรในองค์กรจะมีการเลือกเอกลักษณ์องค์กรที่ตั้งใจสร้างขึ้นเพื่อนำเสนอออกไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่หลากหลาย กลุ่มเหล่านี้จะมีการตีความเอกลักษณ์ที่ตนรับรู้และสร้างการเชื่อมโยงกับองค์กรขึ้น ซึ่งอาจจะตรงตามที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่ก็ได้ จากนั้นพวกเขาจะเกิดการตอบสนอง (Response) องค์กรซึ่งสามารถแสดงออกมาในเชิงบวกหรือลบก็ได้ การตอบสนองในที่นี้อาจเป็นการตอบสนองทางจิตใจ เช่น จับคู่เอกลักษณ์ของตนเองกับองค์กร การเกิดความผูกพัน หรือการตอบสนองทางพฤติกรรม เช่น การบอกต่อ การต่อต้าน หรือการร้องเรียนขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.6 ที่แสดงเครือข่ายของเอกลักษณ์องค์กรและการเชื่อมโยงองค์กร ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.6 แสดงเครือข่ายของเอกลักษณ์องค์กรและการเชื่อมโยงองค์กร



ที่มา: Adapted from Dacin, P.A., & T.J. (2000). Corporate identity and corporate association: framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), p.254.

อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งแม้้องค์กรจะมีการเลือกการกระทำที่ช่วยสร้างเอกลักษณ์องค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว แต่การกระทำบางอย่างอื่น ๆ ขององค์กรหรือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กับองค์กรอาจมีผลกระทบต่อเกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรที่ไม่ตรงตามที่วางไว้ ยิ่งไปกว่านั้น การที่องค์กรมีผู้เกี่ยวข้องด้วยหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มภายในองค์กร เช่น กลุ่มพนักงาน และกลุ่มภายนอกองค์กร เช่น กลุ่มผู้บริโภค กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มบุคคลทั่วไปในสังคม กลุ่มผู้ให้การสนับสนุนหรือแม้แต่กลุ่มนักวิเคราะห์ในอุตสาหกรรมล้วนส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม (Dacin and Brown,2002)

ในทางจิตวิทยาแนวคิดเกี่ยวกับการเชื่อมโยงกับองค์กร เกิดขึ้นมาจากเครือข่ายการเชื่อมโยง (Associative network model) ในความทรงจำของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ในขณะที่ทางการตลาด การเชื่อมโยงจะมาจากกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกในความทรงจำของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่มีต่อองค์กร (Keller,2003) โดยในการศึกษาการเชื่อมโยงองค์กร (Corporate association) งานวิจัยที่ผ่านมามีการอธิบายเกี่ยวกับการจำแนกการเชื่อมโยงไว้หลากหลาย หนึ่งในนั้น Dacin&Brown(2002) ได้แบ่งการเชื่อมโยงกับองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ การเชื่อมโยงกับความสามารถขององค์กร (Corporate ability) ซึ่งเป็นกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อความสามารถขององค์กรในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ และการเชื่อมโยงกับการแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กร (Corporate social responsibility) ซึ่งเป็นกลุ่มความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลและชื่อเสียงองค์กรต่อไป อาจกล่าวได้ว่าในบางกรณีชื่อเสียงองค์กรจึงทำหน้าที่เป็นเสมือนบทสรุปของการเชื่อมโยงกับองค์กร

Dacin and Brown (2002) กล่าวว่า การเชื่อมโยงกับองค์กรหมายถึง รูปแบบความเชื่อ อารมณ์ ความรู้สึก การประเมินของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้กับองค์กรหรือกล่าว โดยสรุป คือ เป็นตัวบ่งบอกว่าบุคคลคิดและรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรอย่างไรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงจะถูกขับเคลื่อนโดยคุณค่า วัฒนธรรม บุคลากรในองค์กร ตลอดจนทักษะซึ่งถือเป็นสิ่งที่จับต้องยากไม่เกี่ยวพันกับสินค้าโดยตรง ทั้งนี้ ประเด็นต่าง ๆ ที่ถูกนำมาเชื่อมโยงกับองค์กรนั้น บางประเด็นอาจเน้นไปในระดับของสินค้ามากกว่าองค์กร เช่น คุณสมบัติ ประโยชน์ของสินค้า หรือคุณภาพที่รับรู้เกี่ยวกับสินค้า ในขณะที่บางประเด็นจะเน้นในระดับองค์กรเป็นหลัก เช่น ประเด็นการช่วยเหลือสังคม (Aaker,1996;Keller,2003) ซึ่งประเด็นส่วนใหญ่ที่ถูกนำมาเชื่อมโยงนั้น สามารถแบ่งเป็นหลายลักษณะดังนี้

การแสดงควมรับผิดชอบต่อสังคมหรือชุมชน

เป็นการเชื่อมโยงกับคุณค่าหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวสินค้าที่ขาย (Keller,2003) โดยกิจกรรมนั้นจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Aaker,1996) ในส่วนนี้บริษัทอาจมีการเข้าไปสนับสนุนเหตุทางสังคมต่าง ๆ หรือที่เรียกว่าทำการตลาดเหตุสัมพันธ์ (Cause-relate marketing) เพื่อแสดงให้เห็นเป็นปรัชญาการทำงานและการกระทำของบริษัทที่แสดงออกถึงความต้องการช่วยเหลือผู้บริโภค พนักงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรในประเด็นทางสังคมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม(Keller,2003) โดยในส่วนของความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อม หรือกระตุ้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การที่บริษัท General Mills ในประเทศสหรัฐอเมริกาให้การบริจาคทั้งในส่วนของ การสนับสนุนเงิน การให้ของ และพัฒนากิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ ขณะที่ Apple Computer มุ่งไปที่การช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม เช่น ลดการแผ่รังสีที่เป็นพิษผ่านการลดปริมาณการใช้สาร CFCs โดยการติดตั้งระบบพักชั่วคราวอัตโนมัติ (Sleep mode) ที่ช่วยลดการใช้พลังงานได้เกือบ 50 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ ในส่วนบริษัทผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอย่าง Procter and Gamble ก็เล็งเห็นความสำคัญของการปกป้องสิ่งแวดล้อม โดยการมุ่งทำงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพที่ดีขึ้นของสิ่งแวดล้อมผ่านตัวผลิตภัณฑ์ และการวางกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ สร้างพันธมิตรกับโรงเรียนในท้องถิ่น คู่ค้า และลูกค้าในการทำให้สินค้ามีความปลอดภัยมากขึ้น ลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ(Fombrun,1996)

อย่างไรก็ตาม แม้การเชื่อมโยงกับความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมนั้น จะถูกนำมาพัฒนาปรับใช้กันอย่างหลากหลาย ผลการวิจัยบางส่วน (Lachowetz,Clark,Irwin&Cornwell,2002) กลับพบว่า ผู้บริโภคบางกลุ่มรู้สึกว่าคุณไม่ต้องการจ่ายแพงกว่าในการช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม ในขณะที่บางกลุ่มไม่ต้องการเสียประโยชน์ในคุณสมบัติสินค้าบางอย่าง เช่น ไม่ชอบกระดาษที่นำกลับมาใช้ใหม่ได้(Recycle) เพราะการใช้งานและรูปลักษณ์ภายนอกมีคุณภาพไม่ดีเท่ากระดาษธรรมดาทั่วไป ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริโภคบางกลุ่มยังรู้สึกว่าคุณไม่ต้องการที่จะสูญเสียความสะดวกสบายในการใช้สินค้า เช่น การเลือกผ้าอ้อมแบบใช้แล้วทิ้งแทนผ้าอ้อมแบบที่ซักใช้ใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรเลือกประเด็นหรือเหตุที่จะสร้างการเชื่อมโยงด้วยให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยอาจมีการทดสอบก่อนใช้จริงก่อนก็ได้

แม้บางกรณีการเชื่อมโยงจะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ แต่หลาย ๆ งานวิจัย (Aaker,1996;File&Prince,1998;Keller,2003;Ross,Patterson&Stutts,1992) ก็ยังเห็นด้วยว่า

การเชื่อมโยงกับประเด็นต่าง ๆ ในสังคมสามารถสร้างประโยชน์แก่องค์กรในหลาย ๆ ด้าน โดย Aaker (1996) กล่าวว่า การสนับสนุนเหตุทางสังคมจะมีส่วนช่วยพัฒนาการรับรู้ของผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรในเชิงบวกมากขึ้น โดยจะเกิดความรู้สึกว่า บริษัทนี้มีการกระทำที่เหมาะสม ไม่เอาัดเอาเปรียบ และมองเห็นความตั้งใจอันดีในการนำสันติสุขมาสู่สังคมโดยรวม อันนำไปสู่ความรู้สึกเคารพนับถือ ชื่นชม ชื่นชอบองค์กรและเกิดความมั่นใจในองค์กรต่อไป ยิ่งไปกว่านั้นยังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ตลอดจนความภาคภูมิใจในองค์กรของกลุ่มพนักงานได้อีกด้วย

ทั้งนี้ Aaker (1996) ได้เสนอแนะวิธีการสร้างกิจกรรมเพื่อสังคมให้มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวว่า องค์กรควรเจาะจงไปที่ประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่แน่นอนและมีความสอดคล้องกับธุรกิจ มีความสม่ำเสมอในการสร้างความสัมพันธ์ และมีการสร้างตราสินค้าให้แก่เหตุทางสังคมที่สนับสนุน เช่น Sabina มุ่งแสดงความเป็นพลเมืองดี ผ่านการวางโครงการเพื่อสังคม โดยมุ่งประเด็นไปที่การทำสงครามสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับมะเร็งเต้านม ซึ่งสอดคล้องกับธุรกิจที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้หญิง นอกจากนี้ Sabina ยังให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ และมีการสร้างตราสินค้าให้กับกิจกรรมทางสังคมนี้ผ่านการทำสัญลักษณ์ริบบิ้นสีชมพู(Bloom, 1995)

คุณภาพที่ถูกรับรู้

เป็นการเชื่อมโยงที่สามารถมองในระดับของตราสินค้าหรือองค์กรก็ได้ ในระดับสินค้าเป็นการเชื่อมโยงกับการรับรู้คุณภาพของสินค้า(Perceived quality) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งผู้บริโภคมักใช้การเชื่อมโยงนี้ในช่วงที่มีการตัดสินใจซื้อ ในระดับองค์กรเป็นการเชื่อมโยงกับการสร้างการรับรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำขององค์กร การเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในตัวขององค์กรต่อไป ทั้งนี้การเชื่อมโยงกับองค์กรยังสามารถมองในส่วย่อยลงมา เป็นระดับร้านค้าปลีกก็ได้ การเชื่อมโยงกับคุณภาพร้านค้าปลีกจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ ความแตกต่างที่โดดเด่นให้กับร้านได้ นอกจากนั้นยังสนับสนุนการเกิดความภักดีในตราสินค้าได้ด้วย (Aaker, 1996)

ความมีหัวก้าวหน้า

การเชื่อมโยงกับความมีหัวก้าวหน้า (Innovativeness) จะมีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ เช่น บริษัทที่ผลิตสินค้าที่มีความล้ำสมัยจะช่วยให้บริษัทไม่ถูกมองว่าหัวโบราณ แต่จะดูร่วมสมัย นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มโอกาสในการขยายตราสินค้า (Extension) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากลูกค้าและผู้บริโภคจะมีการเชื่อมโยงความมีหัวก้าวหน้าขององค์กรกับสินค้าที่ขายอยู่เดิมรวมไปถึงสินค้าที่ขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปด้วย (Aaker, 1996)

ความสำเร็จขององค์กรและความห่วงใยลูกค้าและผู้บริโภค

การสร้างการเชื่อมโยงกับความสำเร็จที่ชัดเจนขององค์กรที่อยู่เบื้องหลังสินค้าหรือบริการสามารถแสดงให้เห็นผ่านยอดขาย การเติบโตขององค์กร การทำให้ลูกค้าและผู้บริโภครู้ว่า ลูกค้าและผู้บริภครายอื่น ๆ ก็สามารถเลือกที่จะใช้ตราสินค้าขององค์กรนี้ รวมไปถึงการชี้ให้เห็นโดยนัยว่า องค์กรนี้มีความสามารถในสิ่งที่ตนทำและทำได้ดี (Aaker, 1996) ส่วนการเชื่อมโยงกับความห่วงใยใส่ใจลูกค้า นั้น บางครั้งองค์กรจะมองแนวคิดนี้ในลักษณะของการสร้างมิตรภาพอันดีกับลูกค้า ด้วยเหตุนี้ โดยส่วนใหญ่การเชื่อมโยงองค์กรในลักษณะนี้ จึงต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการ ซึ่งการจะทำให้พนักงานร่วมมือได้นั้น องค์กรต้องสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้อำนาจแก่พวกเขาและสร้างความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรก่อน (Fombrun, 1996) การเชื่อมโยงกับคุณลักษณะที่ดีเหล่านี้ของพนักงานจะช่วยให้ลูกค้าเกิดการตีความในเชิงบวก ซึ่งนำไปสู่ความชื่นชมต่อไปได้ (Keller, 2003)

ความเป็นสากลหรือท้องถิ่น

เป็นการเชื่อมโยงกับความเป็นสินค้าท้องถิ่นจากองค์กรท้องถิ่น หรือตราสินค้าสากลจากองค์กรสากล ในส่วนนี้ หากเชื่อมโยงกับความเป็นท้องถิ่น (Local) ก็จะช่วยสร้างความชื่นชมในบรรดากลุ่มคนในท้องถิ่นนั้นได้ โดยพวกเขามองว่าเอกลักษณ์ขององค์กรนี้มีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของพวกเขา ทำให้คนในท้องถิ่นนั้นเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในตราสินค้าขององค์กร ภาคภูมิใจและเกิดความผูกพันตราสินค้าได้ อย่างไรก็ตาม การสร้างการเชื่อมโยงกับความเป็นสากล (Global) ก็มีข้อดีเช่นกัน เนื่องจากความเป็นสากลจะช่วยเน้นย้ำความเป็นองค์กรที่

ก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนั้นยังเป็นการตอกย้ำความมีชื่อเสียงจากความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงตลาดระดับโลกอีกด้วย (Aaker, 1996)

บุคลิกภาพองค์กร

นอกเหนือจากการเชื่อมโยงในหลาย ๆ ประเด็นที่กล่าวมาในข้างต้น ลูกค้าและผู้บริโภคอาจสร้างการเชื่อมโยงกับการรับรู้บุคลิกภาพของตราสินค้าองค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงในลักษณะนี้ องค์กรจะถูกมองในลักษณะของบุคคลหนึ่ง เช่น เพศชาย วัยกลางคน โสด สวมเสื้อเชิ้ตกับกางเกงสีทากี้ เป็นคนขรึม ดูน่าเชื่อถือ ฉลาด มีความสามารถ เชื่อสัจย์ และมีจริยธรรม การบรรยายออกมาในลักษณะนี้ถือเป็นการเชื่อมโยงกับบุคลิกภาพที่ดี ในทางกลับกันบุคลิกภาพขององค์กรอาจถูกมองในทางลบก็ได้ เช่น ก้าวร้าว เอาแต่ใจ การเชื่อมโยงกับบุคลิกภาพดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร (Keller, 2003)

ความน่าเชื่อถือขององค์กร

Keller (2003) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Corporate credibility) จะมีความสัมพันธ์กับชื่อเสียงที่บริษัทพยายามสร้างขึ้น ความน่าเชื่อถือขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความเชี่ยวชาญขององค์กร(Corporate expertise) เป็นขอบเขตความสามารถในการผลิตขายสินค้า หรือบริการ
2. ความไว้วางใจได้ขององค์กร(Corporate trustworthiness) เป็นขอบเขตแรงจูงใจของบริษัทที่มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค
3. ความน่าขึ้นชอบขององค์กร(Corporate liability) เป็นขอบเขตความขึ้นชอบในแง่ความน่าดึงดูดและชื่อเสียงของบริษัท

อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความหลากหลาย การสื่อสารขององค์กรไปยังกลุ่มเหล่านี้ต้องมีความชัดเจนและตรงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม(Ind, 1997) เพื่อให้เกิดการตีความ

และสร้างการเชื่อมโยงอย่างถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่องค์กรต่อไป (Dacin and Brown,2002)

การเชื่อมโยงในประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมามีส่วนสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในหลาย ๆ ด้าน โดย Aaker(1996) ได้สรุปภาพรวมของคุณค่าที่เกิดขึ้นว่า สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ คุณค่าด้านการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าขององค์กร (Customer relationship) คุณค่าด้านความน่าเชื่อถือ(Credibility) และคุณค่าในด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร(Internal culture) ซึ่งหมายรวมถึง การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในส่วนของ การเชื่อมโยงกับคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้ง 3 ส่วนนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรทั้งในส่วนของประโยชน์ทางการใช้สอย (Functional benefit) เช่น คุณภาพสินค้าหรือบริการที่ดี การรับประกันขององค์กรหากเกิดความผิดพลาดจากการบริโภคสินค้า และประโยชน์ทางจิตใจ(Emotional benefit) เช่น ความเชื่อถือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความเชื่อในคำกล่าวอ้างขององค์กร ตลอดจนความรู้สึกชื่นชม นับถือองค์กรที่มีการเสนอตัวเข้าไปช่วยเหลือสังคมผ่านการวางโครงการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความภาคภูมิใจของพนักงาน และความมั่นใจในตัวองค์กรของกลุ่มนักลงทุนต่อไป ดังที่ Fombrun(1996) การจะสร้างความมั่นใจให้แก่คู่ค้าหรือนักลงทุนได้นั้น องค์กรต้องสามารถสร้างการเชื่อมโยงของพวกเขาด้วยความมั่นคง รายได้ที่แน่นอน และโอกาสในการเติบโตขององค์กรที่ดีได้

โดยสรุปแล้ว Keller (2003) กล่าวว่า การเชื่อมโยง (Association) ได้กลายมาเป็นตัวกระตุ้นสำคัญในการสร้างกิจกรรมทางการตลาด (Marketing activity) ของบริษัทในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่เหมาะสม เนื่องจากการเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ขององค์กรจะเป็นสิ่งที่เข้ามาช่วยองค์กรในการนำเสนอตนเอง (Self-presentation) (Fombrun,1996) ให้เกิดเป็นเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนขึ้น (Dacin and Brown,2002) ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรที่ดีย่อมนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีให้แก่องค์กรต่อไป

เครือข่ายความเชื่อมโยงของกระบวนการรับรู้ (networks of cognitive association)

ชื่อเสียงองค์กรมาจากเครือข่ายความเชื่อมโยงของกระบวนการรับรู้ที่พัฒนามาจากความรู้สึกที่สะสมมาเป็นระยะของกลุ่มต่าง ๆ ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อรวมตัวกันจะสร้างให้เกิดความประทับใจในภาพรวม

Bromley (cited in Fombrun,2007) กล่าวว่า ความประทับใจของประชาชนเป็นผลมาจากกระบวนการประมวลข้อมูลใน 3 ระดับ

1. กระบวนการประมวลข้อมูลในระดับปฐมภูมิ (Primary level) ที่มาจากประสบการณ์ของบุคคล
2. กระบวนการประมวลข้อมูลในระดับทุติยภูมิ(secondary level)มาจากอะไรก็ตามที่เพื่อนได้เล่าหรือบอกเกี่ยวกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งและสินค้าใดสินค้านั้น
3. กระบวนการประมวลข้อมูลในระดับตติยภูมิ (tertiary level) มาจากข้อมูลของสื่อมวลชน ซึ่งรวมถึงโฆษณาและข่าวประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ

สิ่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อชื่อเสียงองค์กร จะเกิดจากการประมวลข้อมูลในระดับปฐมภูมิซึ่งมาจากประสบการณ์ตรงของบุคคล แต่คน ๆ หนึ่งมีข้อจำกัดในการรับรู้ข้อมูลโดยตรง ดังนั้นข้อมูลส่วนใหญ่ที่บุคคลหนึ่งได้รับจะมาจากเพื่อน ๆ และแหล่งข้อมูลที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ สื่อมวลชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ถึงแม้ข้อมูลระดับปฐมภูมิมิทธิพลมากที่สุดต่อการรับรู้ส่วนบุคคล แต่พวกเขาก็ใช้มันน้อยกว่าการได้รับข้อมูลมาจากคนอื่น

ชื่อเสียงในทางที่ดีจะเหมือนกับแม่เหล็กที่ดีในการดึงดูดความสนใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรได้ และทำให้เกิดการรับรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ง่ายขึ้น จากผลการวิจัย ทำให้เราทราบว่าองค์กรที่มีชื่อที่ดีสามารถดึงดูดให้พนักงานมาทำงาน และสามารถรักษานักงานให้ทำงานกับบริษัทได้ และยังสามารถตั้งราคาสินค้าให้สูงได้ อีกทั้งยังสามารถหาแหล่งเงินทุนได้มากขึ้นอีกด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)

วิสัยทัศน์และพันธกิจ เป็นอีกแหล่งกำเนิดของการมีชื่อเสียงองค์กรดี เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นจากภายในองค์กร และเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร (Dowling,2001:69)

คุณค่าของการมีวิสัยทัศน์ คือ วิสัยทัศน์จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดกระบวนการในการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร โดยวิสัยทัศน์หรือพันธกิจองค์กร จะมีกรอบในการกำหนดเนื้อหา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ส่วนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- มีคำอธิบาย (context)
- มีการกำหนดทิศทางทางดำเนินธุรกิจ(Business Direction)
- มีการกำหนดความสามารถ(Competencies and capability)
- มีการกำหนดทิศทางในอนาคต(Future Direction)

2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

- มีกำหนดคุณค่าของการเป็นพนักงานที่มีต่อองค์กร(Employee value systems) เพื่อร่วมกันผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- มีการกำหนดเรื่องการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและการพัฒนาระบบการทำงาน(Employee development and work practices)
- มีการกำหนดพันธะสัญญาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder commitment)

การกำหนดกลยุทธ์ตราสินค้า (Brand Strategy)

Taylor (2001) ให้มุมมองของการพัฒนาชื่อเสียงองค์กร โดยกล่าวว่า หลายองค์กรประยุกต์กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า และบริการให้มั่นคงแข็งแรงที่จะนำมาซึ่งตราสินค้าองค์กรด้วยตัวอย่างเช่น Mark & Spencer , Coco-Cola, IBM, British AirwaysและVirgin เป็นต้น ในกรณีนี้คือ ชื่อเสียงขององค์กรได้เกิดขึ้นผ่านการสร้างตราสินค้าองค์กรในสินค้าและบริการ ภายใต้ชื่อตราสินค้า (Brand Name) เดียวกัน

บางองค์กรจะรู้สึกดีกับผลประโยชน์จากการสร้างตราสินค้าแบบถูกกว่า แทนการสร้างความน่าเชื่อถือสำหรับการขยายตราสินค้าไปสู่ชื่อเสียงองค์กร ซึ่งการขยายผลต่อไปยังชื่อเสียงขององค์กรนั้นมีทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดี ชื่อเสียงด้านดีขององค์กรนั้นสร้างขึ้นบนผลประกอบการด้านการเงิน, การสร้างมูลค่าหุ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพิจารณาได้โดยง่าย แต่ชื่อเสียงยังสามารถสร้างผ่านความสามารถและการกระทำต่าง ๆ ขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีประโยชน์ในการพัฒนาชื่อเสียงองค์กรทั้งสิ้น รวมทั้งทำที่ต่าง ๆ ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม, สุขภาพ, ความปลอดภัย, ความเป็นบรรษัทภิบาล แม้แต่สิทธิมนุษยชนและการเคารพต่อชุมชนและวัฒนธรรมท้องถิ่นต่าง ๆ

ความสำคัญของชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) และตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) นั้นชัดเจนมาก และทั้งสองสิ่งนี้มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกัน ชื่อเสียงองค์กรเป็นการรับรู้ในภาพรวมทั้งหมดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อมวลชน และสาธารณชน ส่วนตราสินค้าองค์กร คือ ชื่อเสียงขององค์กรที่ถูกสื่อสารออกไปและคำมั่นสัญญาขององค์กรที่มีอยู่ในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

ความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการกับชื่อเสียงนั้น ผูกติดกับความสามารถในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนในวงกว้าง ดังเช่นที่ National Lottery ได้เปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรเอกชน แต่ไม่ได้รักษาชื่อเสียงด้านบริการกับสาธารณชนไว้ จึงทำให้องค์กรเกิดปัญหาด้านชื่อเสียง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านนี้วัดจากตัววัดด้านการเงินได้ยาก ตัววัดที่ดีที่สุดคือการให้คะแนนด้านต่าง ๆ เปรียบเทียบกับองค์กรต่าง ๆ โดยอาจทำเป็นตารางเปรียบเทียบก็ได้ ซึ่งวิธีการเปรียบเทียบนี้ก็ยังมีข้อดีที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร แต่ไม่ได้ทำให้เราพิจารณาปัจจัยด้านการเงินขององค์กรในการประเมินชื่อเสียงขององค์กรได้

ทั้งนี้ ตราสินค้าองค์กรถูกตระหนักแล้วว่าเป็นส่วนประกอบหนึ่งของกิจกรรมทั้งหมดในการสร้างชื่อเสียงองค์กร ดังนั้น แนวคิดตราสินค้าระดับโลก ก็คือ คุณค่าของตราสินค้านั้นสามารถสร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นได้ บทบาทของตราสินค้าองค์กร คือ การหมั่นคอยตรวจดูว่าผู้บริโภคยังรู้สึกดีกับตราสินค้าองค์กรนั้นหรือไม่

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด การบริหารองค์กร หรือการโฆษณาหลายท่านที่มีต่อการพัฒนาการของชื่อเสียงองค์กร สรุปได้ว่า ชื่อเสียงองค์กรพัฒนาจากการกระทำขององค์กรที่ผ่านมา และการกระทำขององค์กรได้ถูกสะสมเรื่อยมาจนทำให้เกิดการรับรู้จากประชาชน โดยประชาชนจะเกิดการประมวลผลการรับรู้ที่จะตีความต่อการกระทำขององค์กรว่า เป็นการกระทำดีหรือไม่ดี ซึ่งสิ่งนี้เองทำให้เกิดชื่อเสียงองค์กร เช่น หากประชาชนประมวลผลการรับรู้และตีความว่าองค์กรมีกระทำที่ดี ก็จะทำให้เกิดความมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี และนอกจากนี้เพื่อเป็นการต่อยอดความมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี องค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรหรือตราสินค้า เพื่อสื่อสารให้ประชาชนรับรู้ภาพขององค์กรที่สอดคล้องกับพฤติกรรมขององค์กรที่ต้องการให้ประชาชนรับรู้ นั่นเอง

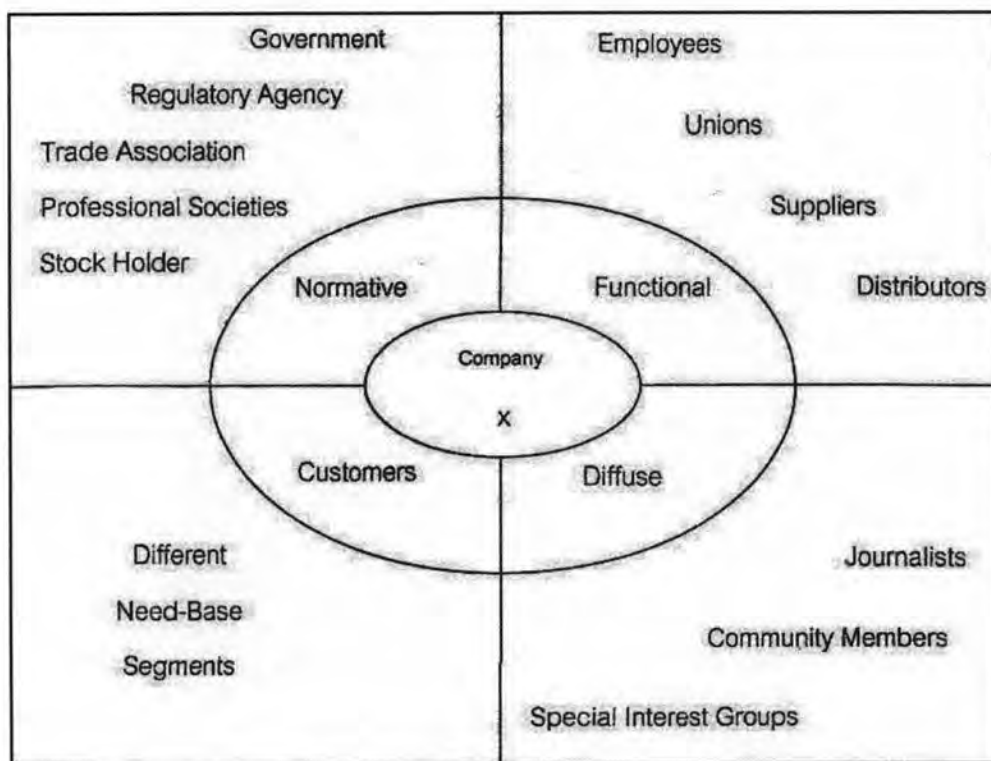
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Groups of Stakeholders)

Dowling (2001) กล่าวว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มนั้นจะถูกเชื่อมโยงเข้าสู่องค์กรในหลาย ๆ ทาง พวกเขาเหล่านั้นอาจมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรต่างกัน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คือ บุคคล หรือกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีจำนวนมาก และมีความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลให้การตัดสินใจขององค์กรจึงมีความซับซ้อน (Donaldson & Preston, 1995) รวมทั้งมีผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Vested Interest) และส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ การถือหุ้น การชำระหนี้ การซื้อผลิตภัณฑ์ และความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน (Clow and Baack, 2004)

ในอดีตองค์กรจะมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม (Three-legged Stool) คือ พนักงาน นักลงทุน และลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญที่ผลิตและซื้อผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังเป็นตัวแทนในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ แต่ปัจจุบันผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีมากขึ้นทำให้ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มอย่างเหมาะสมและสร้างความเท่าเทียมกัน (Post, Lawrence, and Weber, 2002)

Dowling (2001) ได้แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากบทบาทที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.7 ที่แสดงการแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.7 แสดงการแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



ที่มา: Dowling, G. (2001). Creating corporate reputations: Identity, image, and performance. Oxford, UK: Oxford University Press, p.33.

กลุ่มแรก กลุ่มที่มีบทบาทในการกำหนดบรรทัดฐานของสังคม (Normative Groups) ซึ่งเป็นหน่วยงานหรือผู้มีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ได้แก่ รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล สภาชุมชน กลุ่มที่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่รักษาสิทธิของผู้บริโภค เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งทำหน้าที่ติดตามหรือสอดส่องพฤติกรรมของผู้ประกอบธุรกิจที่อาจกระทำการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ คณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีบทบาทในการอนุมัติแผนงาน และการใช้บทลงโทษกับพนักงาน

กลุ่มที่สอง กลุ่มที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (Function Groups) และบทบาทในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค ได้แก่ พนักงาน ผู้จัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ และผู้ให้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น องค์กรที่ให้บริการด้านไปรษณีย์และการสื่อสาร บริษัทโฆษณา บริษัทวิจัยการตลาด บริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย และบริษัทที่ปรึกษา

ต่าง ๆ ในบางครั้งชื่อเสียงที่ดีขององค์กรเหล่านี้จะสามารถมีส่วนช่วยสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรที่ใช้บริการจากกลุ่มเหล่านี้ได้ด้วย

กลุ่มที่สาม กลุ่มที่มีบทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Diffuse Groups) ขององค์กร เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ เพราะกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีส่วนในการปกป้องสิทธิของประชาชน ประเด็นที่ดึงดูดความสนใจของคนกลุ่มนี้คือ อีสรภาพด้านข้อมูล ข้อมูลที่เป็นส่วนตัวปัญหาด้านการให้โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น กลุ่มที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในกลุ่มนี้ คือ กลุ่มสื่อมวลชน โดยกลุ่มนี้จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างประเด็นสาธารณะ(public agenda) และเผยแพร่ประเด็นอันเป็นที่สนใจของประชาชน โดยกลุ่มสื่อมวลชนนี้ สามารถกลายเป็นเพื่อนได้โดยขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์เข้าใจสื่อมวลชนมากเพียงใด และปฏิบัติต่อสื่อมวลชนได้นุ่มนวลเท่าใด หากองค์กรดูแลสื่อมวลชนไม่ดีมันอาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นข้อขัดแย้งอยู่กลายเป็นภาวะวิกฤติได้และจะสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรที่ประชาชนรู้สึกถึง นอกจากกลุ่มสื่อมวลชนยังมีกลุ่มสมาชิกชุมชนและกลุ่มผลประโยชน์อีกด้วย

กลุ่มที่สี่ กลุ่มที่มีบทบาทด้านการบริโภคสินค้าและบริการ (Customer Groups) ซึ่งก็คือลูกค้า เนื่องจากลูกค้าขององค์กรมีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้น นักการตลาดจึงต้องใช้ส่วนผสมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อเข้าถึงลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมทั้งลูกค้าแต่ละรายก็ยังมีปัญหาที่แตกต่างกัน จึงทำให้แนวทางการแก้ปัญหาแตกต่างกันไปด้วย

นอกจากนี้ ยังอาจแบ่งประเภทของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกับองค์กรนั้น ความหลากหลายทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและลักษณะความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท (Post et al.,2002)

ประเภทแรก คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders) จะมีความสัมพันธ์โดยตรง ความสำเร็จในด้านการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานของการดำเนินงานขององค์กร คือ การผลิตและการจำหน่ายสินค้าและบริการ ได้แก่ พนักงาน (Employees) ผู้ถือหุ้น และเจ้าของ(Stakeholders and Owners) ลูกค้า(Customers) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ(Suppliers) คู่แข่งขัน(Competitors) ผู้จัดจำหน่ายสินค้า(Distributors) และเจ้าหนี้(Creditors)

ประเภทที่สอง คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders) เนื่องจากความสัมพันธ์ลักษณะนี้มีขอบเขตที่กว้างกว่าการซื้อขายสินค้า เพราะยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม ได้แก่ ชุมชนท้องถิ่น (Local Communities) รัฐบาล (Government) กลุ่มนักธุรกิจหรือเคลื่อนไหวในสังคม (Activists) สื่อมวลชน (Mass Media) การรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชน (Public Hearing) กลุ่มสนับสนุนองค์กรธุรกิจหรือสมาคมทางการค้า (Trade Association) ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ มักเกี่ยวข้องในกิจกรรมที่ซ้อนกันอยู่ไม่สามารถแบ่งแยกกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้น ในการตัดสินใจขององค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และอิทธิพลจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งสองประเภท (Post et al.,2002) (ดูตารางที่ 2.2 และตารางที่ 2.3)

ตารางที่ 2.2 แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ	ผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	อิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
1. พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - ได้รับค่าจ้างอย่างเป็นธรรม - สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานปลอดภัยและสะดวกสบาย 	<ul style="list-style-type: none"> -อำนาจในการต่อรองจากกลุ่มผู้แรงงาน - การประท้วง - การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์องค์กร
2. ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนระดับที่น่าพอใจ - มูลค่าของหุ้นที่สูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร - การตรวจสอบบัญชีและการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร
3. ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ - ได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ซื้อสินค้าจากคู่แข่งรายอื่นในตลาด - ระวังยับยั้งการอุดหนุนสินค้าจากองค์กร(Boycott) - ฟ้องร้องต่อศาลในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือได้รับอันตรายจากสินค้าและบริการ
4. ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับคำสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ - ได้รับการชำระเงินตรงเวลาและเงื่อนไขที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิเสธการซื้อวัตถุดิบจากองค์กร - จำหน่ายสินค้าให้กับคู่แข่งรายอื่น

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร ระดับปฐมภูมิ	ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร	อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร
5. คู่แข่งขัน	- องค์กรมีกำไร - ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น - ความต้องการให้อุตสาหกรรมเติบโต	- พัฒนานวัตกรรมของสินค้าและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต - กำหนดสินค้าในราคาต่ำกว่า
6. ผู้จำหน่าย	- ได้รับสินค้าตรงตามเวลาเงื่อนไขราคาที่เหมาะสม - เสนอขายสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคไว้วางใจและเป็นประโยชน์	- สั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่น - ยับยั้งการจำหน่ายสินค้า
7. เจ้าหนี้	- ได้รับชำระเงินกู้เต็มจำนวน - ได้รับดอกเบี้ยตามกำหนด	- การเร่งรัดหนี้สินหรือยึดทรัพย์ - การอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อเข้าครอบครองกิจการ (Takeover)

ที่มา: Adapted from Post, J.E., Frederick, A.T., Lawrence, A.T., & Webber, J.(2002) Business & Society ,Corporate Strategy, Public policy, ethics.(10 th ed.). New York, NY: McGraw Hill, pp 16-1

ตารางที่ 2.3 แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรระดับทุติยภูมิ	ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร	อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร
1. ชุมชนท้องถิ่น	- การว่าจ้างแรงงานท้องถิ่น - การไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของชุมชน - การพัฒนาท้องถิ่น	- การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด - การต่อต้านและสนับสนุนการสร้างและขยายโรงงาน - การเจรจาต่อรอง (Lobby)
2. รัฐบาล	- รายได้ของรัฐบาลที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากเก็บภาษีได้มาก - ส่งเสริมการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ	- ออกใบอนุญาตการประกอบธุรกิจ - การลิดรอนส่งเสริมให้สิทธิต่าง ๆ - การออกกฎหมาย

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ	ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
3. กลุ่มนักบรรณรักษ์	- องค์กรต่าง ๆ ประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม มีมาตรฐานและอยู่ในกรอบของวัฒนธรรมที่ดี	- การอาศัยพลังงานของประชาชนในการวิพากษ์วิจารณ์การประกอบการของธุรกิจต่าง ๆ
4. สื่อมวลชน	- นำเสนอข่าวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กรหรือข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน	- อาศัยอำนาจของสื่อต่าง ๆ เสนอข่าวให้กับประชาชน - ติดตามการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ - วิพากษ์วิจารณ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ
4. การรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชน	- สร้างและปกป้องค่านิยมในสังคม - ลดความเสี่ยงของอันตรายที่กระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน - สร้างสรรค์สังคมที่เติบโตอย่างยั่งยืน	- การให้การสนับสนุนต่อกลุ่มนักบรรณรักษ์ - สร้างแรงกดดันต่อการบริหารงานของรัฐ -ต่อต้านหรือสนับสนุนการประกอบธุรกิจบางประเภท
6. กลุ่มสนับสนุนองค์กรธุรกิจ	- การให้ข้อมูลแก่องค์กรและอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	- ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในกลุ่มเพื่อให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจ - เกิดอำนาจทางการต่อรองของกลุ่มนักธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ

ที่มา: Adapted from Post, J.E., Frederick, A.T., Lawrence, A.T., & Webber, J.(2002) Business&Society ,Corporate Strategy, Public policy, ethics.(10th ed.). New York, NY: McGraw Hill, pp 16-17

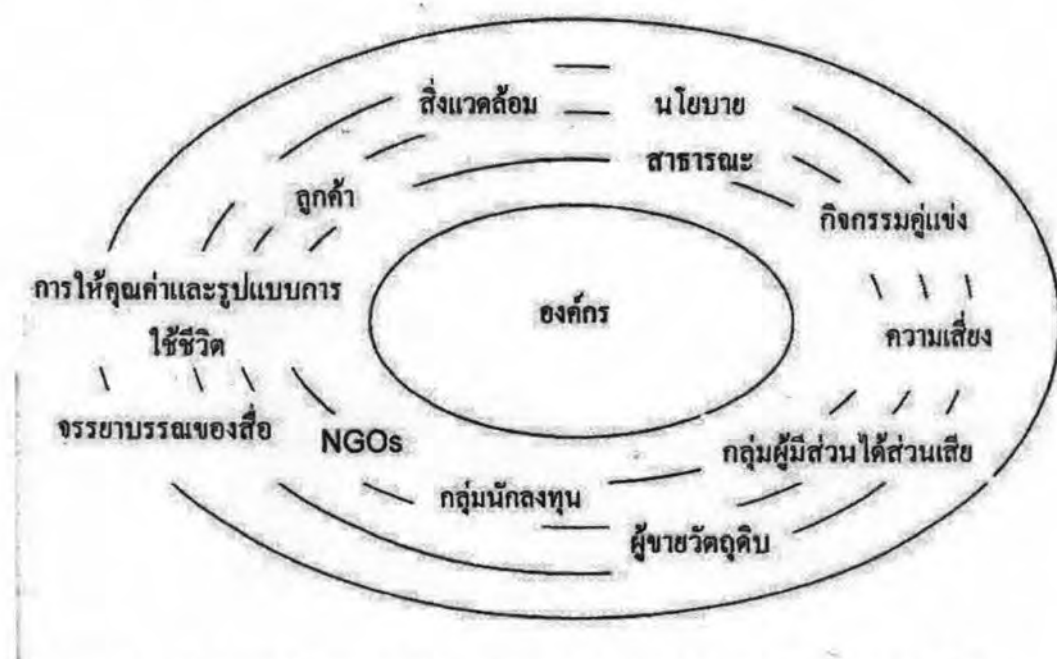
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: การคิดแบบ Outside-in

Jolly (2001) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและซับซ้อนในการหาทางหลีกเลี่ยง “การคืบคลานของวิกฤติ” และการสร้างโอกาสที่สูงที่สุด องค์กร

ที่ประสบความสำเร็จจะมีมุมมองที่ไกลกว่า ไม่เพียงแต่การทำความเข้าใจว่าลูกค้าเป็นใครเท่านั้น แต่รวมไปถึงการพยายามเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าคิดและลูกค้าต้องการด้วย

การคิดแบบ Outside-in เป็นความสามารถในการมององค์กรจากสายตาคู่คนภายนอกเข้ามา องค์กรต้องสร้างเครื่องมือที่เรียกว่า “The Risk Radar Screen” ขึ้น เพื่อให้ตรวจสอบจับความเสี่ยงด้วยวิสัยทัศน์แบบ 360 องศาเพื่อที่จะกำหนด ประเมิน และตอบสนองต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.8 ที่แสดงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบบ The Risk Radar Screen ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบบ The Risk Radar Screen



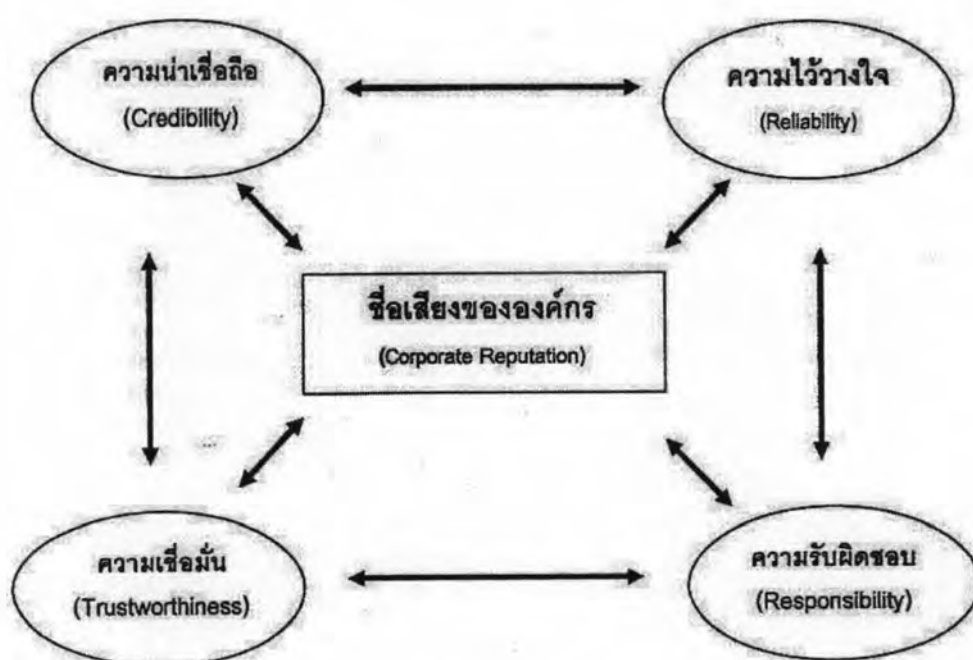
ที่มา: Jolly, Adam: Managing Corporate Reputation, London, UK, 2001, p.100

การสร้างชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรนั้น กลุ่มเป้าหมายเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่วิธีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จึงต้องเข้าใจถึงความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง Fombrun (1996) ได้อธิบายถึงความต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรควรให้ความตระหนักไว้ ดังนี้

1. **ลูกค้า (Customers)** เป็นกลุ่มที่คาดหวังความไว้วางใจ (Reliability) ในสินค้าและบริการขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีและเชื่อถือได้มากกว่าสินค้าและบริการของคู่แข่งที่อาจจะขายในระดับราคาเดียวกัน โดยลูกค้าถือเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นกลุ่มที่มีผลต่อยอดขายและรายได้ทางธุรกิจ ซึ่งชื่อเสียงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจด้านการจัดทำบัญชี บริษัทที่ปรึกษากฎหมาย แพทย์ บริษัทประกันภัย สถาบันการเงิน ต้องอาศัยชื่อเสียงอันเกิดจากการบอกเล่าแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) และการอ้างอิงบุคคลซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ และในขณะเดียวกันลูกค้าของธุรกิจบริการด้านการจัดทำบัญชี บริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ เหล่านี้ ก็อาศัยชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าวในการสร้างชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้แก่องค์กรของตนด้วย
2. **กลุ่มนักลงทุน และผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (Investors and Suppliers)** กลุ่มนี้คาดหวังถึงความน่าเชื่อถือ (Credibility) ด้านการเงินจากองค์กร ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข่าวแจก รายงานประจำปี และช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ อันแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีรายได้และมีเงินสำรองที่ดี และแสดงออกถึงความศรัทธาและไว้วางใจในการติดต่อทางธุรกิจได้ ทั้งนี้ กลุ่มนี้คาดหวังว่าองค์กรจะนำเสนอข้อมูลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหาที่จะเปิดเผยและแจ้งให้ทราบอย่างทันต่อสถานการณ์ที่แท้จริงขององค์กร โดยองค์กรที่จัดอันดับความน่าเชื่อถือทางการเงิน อาทิ มูดี จะเป็นส่วนหนึ่งที่เข้ามาประเมินผลต่อกลุ่มเป้าหมาย เพราะถือเป็นหน่วยงานกลางที่จะเข้ามาวิเคราะห์ นำเสนอ และเปรียบเทียบข้อมูลขององค์กรธุรกิจต่าง
3. **พนักงาน (Employees)** ซึ่งมีความคาดหวังในเรื่องของความเชื่อมั่น (trustworthiness) จากองค์กร ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติและนับถือในเรื่องการมอบหมายงาน การพิจารณาเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม เคารพซึ่งกันและกัน ถือเป็นบุคคลหนึ่งที่มีสิทธิมีเสียงในการเป็นพลเมืองของสังคม ความคาดหวังนี้จึงเป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องพัฒนานโยบายและโปรแกรมเพื่อจะสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี โดยการปฏิบัติไม่เพียงแค่นั่งถึงสุขภาพ และความปลอดภัยแต่ยังต้องคำนึงถึงความก้าวหน้า และความเป็นพันธมิตรองค์กร เช่น การลงทุนในหุ้นของบริษัท หรือซื้อหน่วยลงทุนในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อให้มีสิทธิ์ในการร่วมตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

4. **ชุมชน (Community)** มีความคาดหวังในเรื่องความรับผิดชอบ (responsibility) ที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยส่วนมากแล้ว พนักงานก็อาศัยอยู่ในชุมชน บริเวณรอบองค์กร ทำให้องค์กรต้องคำนึงถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะทำให้คนในชุมชนมีสภาพชีวิตที่ดีไปด้วย เพื่อจะได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนว่าองค์กรก็เป็นพลเมืองที่ดี โดยให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม ห่วงใยสิ่งแวดล้อม มีส่วนร่วมกับพนักงานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สนับสนุนการศึกษา และวัฒนธรรมชุมชน

แผนภาพที่ 2.9 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงองค์กร



ที่มา: Formbrun (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston, USA, Harvard Business School Press, p.72

จากแผนภาพที่ 2.9 จะเห็นได้ว่า แรงสนับสนุนของเครือข่ายดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีชื่อเสียงที่เป็นที่ยอมรับและมั่นคง จากความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น และ ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยชื่อเสียงจะเป็นผลจากการดำเนินงานขององค์กรในอดีตและปัจจุบัน อันเป็นผลจากการรวบรวมการตัดสินใจส่วนตัวของแต่ละคน รวมถึงความคาดหวังของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในอนาคตด้วย

ชื่อเสียงองค์กรและความคาดหวังต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

องค์กรนั้นมักถูกคาดหวังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหลาย ๆ ฝ่าย เช่น ลูกค้า คาดหวังความเชื่อมั่น (Reliability) พนักงานคาดหวังความไว้วางใจ (Trustworthiness) คู่ค้าหรือนักลงทุนคาดหวังความน่าเชื่อถือ (Credibility) และสาธารณชนคาดหวังความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) (Fombrun, 1996) ซึ่งหากองค์กรสามารถตอบสนองตามที่พวกเขาคาดหวังไว้ได้ ก็จะนำมาสู่การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งต่อไป (Argenti and Druckemiller, 2004) ในช่วงที่ผ่านมา ความคาดหวังที่จะได้รับความสนใจและถูกจับตามองมากเป็นพิเศษจากหลายฝ่าย คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate social responsibility)

ความคาดหวังในลักษณะนี้ เกิดขึ้นมาจากความต้องการของกลุ่มคนในสังคมต้องการให้องค์กรตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบต่อของตนในชุมชนที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ ผ่านการสนับสนุนช่วยเหลือประเด็นทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ นอกจากนี้ ความคาดหวังยังมาจากความรู้สึกของคนในสังคมที่คิดว่า องค์กรควรมีการสร้างประโยชน์กลับคืนแก่สังคมจากที่เคยเอาประโยชน์จากสังคมไป (De man, 2005) ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม การขายสินค้าคุณภาพดีในราคาต่ำไปจนถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชนโดยรวม เช่น การช่วยแก้ปัญหาสังคม การสนับสนุนนโยบายรัฐบาลที่ผ่านมามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 จนถึงปัจจุบันความคาดหวังของสาธารณชนต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำเป็นต้องมีการพัฒนาการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์และการตลาดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ความต้องการให้องค์กรมีการลงทุนเพื่อสังคมนั้นมีสูงมากหากเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว (De man, 2005)

โดยองค์กรที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของสาธารณชนในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสังคมหรือชุมชนต่อไปได้ ดังที่ ผู้บริหารของบริษัท Johnson & Johnson ในประเทศสหรัฐอเมริกา ออกมากล่าวว่า ภาพลักษณ์ของบริษัทคือ ความห่วงใย (Caring) ซึ่งเกิดมาจากผลรวมพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กรในช่วงหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งมีส่วนช่วยลดความรู้สึกเหินห่างกับพนักงาน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคม พัฒนาชื่อเสียงและทำให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาว (Fombrun, 1996) กล่าวได้ว่า ยิ่งองค์กรมีการนำเสนอจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ หรือมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมออกสู่สายตา

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมากเท่าใด องค์กรก็จะมีแนวโน้มความน่าเคารพ น่าเชื่อถือ น่าประทับใจมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นคุณสมบัติสำคัญที่มีผลต่อการสร้างชื่อเสียงขององค์กรที่ดี (De man,2005) โดยชื่อเสียงที่ดีจะสามารถสร้างข้อได้เปรียบนานับประการแก่องค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพ 2.10 ที่แสดงความคาดหวังของสาธารณชนต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.10 แสดงความคาดหวังของสาธารณชนต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

Public expectations of companies over time			
'Companies held completely responsible for...'	2001	2003	2005
Not harming environment	71	67	72
Ensuring responsible supply chain	n/a	62	71
Treating employees fairly	66	65	70
Good quality products/services at lowest price	61	56	62
Same high standards wherever it operates	53	54	57
Increasing economic stability	41	38	47
Reducing rich-poor gap	39	n/a	44
Reducing human rights abuses	42	42	43
Solving social problems	37	29	41
Supporting progressive government policies	32	n/a	33

Average of 19 countries surveyed 2001-2005 (not asked in Nigeria and Switzerland)
Source: Globescan

ที่มา : De man,F.(2005).Corporate social responsibility and its impact on corporate reputation , Brand strategy ,(September),p.41

คุณค่าของการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี

Fombrun (2007) ได้สรุปการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดี ดังนี้

- ชื่อเสียงที่ดีช่วยให้องค์กรดึงดูดความสนใจของคนรอบข้าง เช่น นักวิเคราะห์ นักลงทุน ลูกค้า หุ้นส่วน และพนักงาน การบริหารจัดการเอกลักษณ์ (Identity management) สามารถรักษาชื่อเสียงที่ดีได้ (Chajet, 1989)
- ผลการวิจัยพบว่าผู้บริโภค 9 ใน 10 คน เมื่อเลือกซื้อระหว่างสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเหมือนกัน ชื่อเสียงขององค์กรเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้านั้นๆ (Mackiewicz, 1993)
- ชื่อเสียงที่ดีสามารถรับผลกระทบในเวลาที่ยังคงอยู่ในภาวะวิกฤติด้านเศรษฐกิจได้ (Jones, 2000)

Dowling (2001) ได้กล่าวถึงคุณค่าของการมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีว่า เมื่อคนรู้ว่าองค์กรมีชื่อเสียงที่ดี จะเป็นส่วนช่วยในการสร้างโอกาสต่าง ๆ ได้มากมาย รวมถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ก็จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ชื่อเสียงองค์กรที่ไม่ดีจะส่งผลในทางตรงกันข้าม ประชาชนจะไม่เชื่อถือในองค์กร ไม่เชื่อในสินค้าต่าง ๆ ที่นำเสนอต่อผู้บริโภค หรือไม่รู้ว่าจะอธิบายอย่างไรเกี่ยวกับองค์กร เหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการมีชื่อเสียงที่ดีสามารถส่งผลดีต่อทั้งด้านปฏิบัติการและด้านการเงิน

ชื่อเสียงขององค์กรมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่การประชาสัมพันธ์เท่านั้น ซึ่งมีความสัมพันธ์และผลกระทบอย่างใกล้ชิดระหว่างพนักงานทุกคน กิจกรรมทุกอย่าง ผลการดำเนินงาน และพฤติกรรมทั้งหมดซึ่งมีผลต่อชื่อเสียงขององค์กร

สรุปสูตรหลัก ก็คือ ชื่อเสียง = ผลรวมของภาพลักษณ์ = (ผลการดำเนินงานและความประพฤติ + การสื่อสาร) (Doorley and Garcia, Reputation Management)

คุณค่าด้านการปฏิบัติการ (Operational Value)

การมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีจะช่วยองค์กรให้มีคุณค่าด้านการปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อเสียงองค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าด้านจิตใจให้กับสินค้าขององค์กร(เช่น ความไว้วางใจ) และบริการขององค์กร (เช่น ในเวลาที่ยากต่อการประเมินคุณภาพของงานบริการ ดังนั้นบริษัทที่มีชื่อเสียงที่ดีจะสามารถได้รับการประเมินค่าที่สูงกว่าบริษัทที่มีชื่อเสียงองค์กรที่ไม่ดีเล็กน้อย)

2. ช่วยลดความเสี่ยงในการรับรู้ของลูกค้าเมื่อซื้อสินค้าและบริการของบริษัท
3. ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการที่มีการทำงานคล้ายกันได้
4. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน
5. ช่วยให้บริษัทสามารถได้คนที่มีคุณภาพดีกว่าให้ความสนใจเข้ามาร่วมงาน
6. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการโฆษณาและพลังการขาย
7. ช่วยสนับสนุนการเปิดตัวสินค้าใหม่
8. ช่วยให้บริษัทแสดงความแข็งแกร่งต่อคู่แข่งได้
9. ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดองค์กรที่เปี่ยมโอกาสที่สุดมาเป็นพันธมิตรได้
เช่น บริษัทโฆษณาที่ดีที่สุดต้องการทำงานกับลูกค้าที่ดีที่สุด
10. สามารถช่วยให้เรามีโอกาสในการแก้ไขเวลาที่องค์กรเกิดวิกฤติการณ์
11. ช่วยเพิ่มเงินทุนในตลาดหุ้น
12. ช่วยให้มีอำนาจต่อรองกับช่องทางการจัดจำหน่ายได้สูงขึ้น
13. ช่วยแสดงถึงข้อผูกมัดที่ตึงเครียดระหว่างกันในเวลาที่ยังคงทำสัญญากับองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เช่น
ผู้ส่ง มอบวัตถุดิบ บริษัทโฆษณา

สำหรับองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ไม่ดีจะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหาร หลายคนกล่าวว่า หากนักวิเคราะห์ตลาดหุ้นไม่ชอบองค์กรจากการที่มีชื่อเสียงที่ไม่ดีจะทำให้เขาประเมินมูลค่าหุ้นขององค์กรต่ำ
2. จะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อบริษัทที่มีชื่อเสียงที่ไม่ดี และไม่ว่าบริษัทเหล่านี้จะทำอะไรที่ดี ผู้สื่อข่าวก็จะเตือนผู้ฟังว่าบริษัทนี้มีประวัติที่ไม่ดีมาก่อน
3. ลูกค้าดูเหมือนจะกังวลกับราคาของสินค้าและบริการที่มาจากบริษัทที่ได้รับการยอมรับน้อย
4. ในสายตาจากคนภายนอกจะมองว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ไม่ดีจะมีแนวโน้มที่จะเลี้ยงดูพนักงานไม่ดีเช่นกัน

ผลประโยชน์จากการมีชื่อเสียงดีของบริษัท สืบเนื่องมาจากกิจกรรมภายนอกบริษัท แต่ก็มีผู้โต้แย้งว่าชื่อเสียงของบริษัทมีคุณค่ามากกว่าภายในบริษัท การบริหารจัดการชื่อเสียงของบริษัทที่ดำเนินการโดยพนักงาน มีผลกระทบต่อองค์กรที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเช่น การลดขนาดของบริษัทลง หรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบด้านการตลาด การบริหารจัดการที่ดี

ชื่อเสียงที่ดีของพนักงานก่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบริษัท เช่น บริษัท 3M (มีชื่อเสียงในด้านการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่) Disney, Singapore Airlines (มีชื่อเสียงในด้านการให้บริการ) ซึ่งต้องอาศัยพนักงานผู้ปฏิบัติเป็นผู้สนับสนุนให้บริษัทมีชื่อเสียง

กิจกรรมการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทจะเห็นผลก็ต่อเมื่อ บริษัทได้ดำเนินการในตลาดที่คู่แข่งยังไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ บริษัทอาจใช้ความมีชื่อเสียงดีเป็นฐานในการทำตลาดในอนาคต บริษัทที่มีชื่อเสียงดีสามารถจะมีมูลค่าทางกลยุทธ์ที่จะใช้เพิ่มพลังต่อการตลาดผสมของบริษัท ตลาดผสมหมายถึง 4 Ps' - ผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ (จัดจำหน่าย) และการส่งเสริมการขาย

คุณค่าด้านการเงิน (Financial Value)

องค์การที่มีชื่อเสียงที่ดี มีผลต่อด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน คือ สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายด้านผลกำไรได้ เมื่อบริษัทได้ไปถึงเป้าหมายของการมีผลกำไรแล้ว ก็จะสามารถทำให้เกิดการสร้างผลกำไรอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาด้านการประเมินชื่อเสียงของปีเตอร์ โรเบิร์ต และเกรแฮม ได้ทำไว้พบว่าชื่อเสียงได้ถูกประเมินมาจากการรับรู้ในตัวผู้บริหารและองค์กรจากคุณลักษณะทั้ง 8 คือ การบริหารคุณภาพ (management quality คุณภาพสินค้า (product quality)) ความสามารถในการพัฒนาและรักษานุคลากรที่มีความสำคัญไว้ได้ (ability to develop and keep key people) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial soundness) การใช้ทรัพย์สิน (asset used) มูลค่าการลงทุน (investment value) ระดับของการคิดนวัตกรรมใหม่ (degree of innovativeness) ความเป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (community and friendliness)

ความสามารถทางการเงิน (Financial performance) ถูกประเมินจากผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return of total assets-ROA) การประเมินที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งชื่อเสียงองค์กร และ ROA สำหรับแต่ละองค์กรได้ถูกกำหนดความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ในแวดวงเศรษฐกิจที่องค์กรนั้น ๆ ทำธุรกิจอยู่

ข้อมูลส่วนหนึ่งของ Fortune's Most Admired Corporation ที่ได้ทำการศึกษาระหว่างปี 1984 ถึง 1995 ในแต่ละปีผู้บริหารประมาณ 4,000 คน ได้ทำการให้คะแนนบริษัทในฟอร์จูน 500 บริษัท (Fortune 500 companies) ในแวดวงเศรษฐกิจ ข้อมูลด้านชื่อเสียงองค์กรได้ถูกนำมาจับคู่

กับข้อมูลทางการเงิน เพื่อทำการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงองค์กรกับผลตอบแทนต่อ
 สินทรัพย์ โดยพบว่าความสัมพันธ์ของ 2 สิ่ง คือ

1. ชื่อเสียงองค์กรที่ดี จะช่วยเพิ่มระยะเวลาในช่วงที่องค์กรได้รับผลตอบแทนทางการเงินดี
 เลิศ
2. ชื่อเสียงองค์กรที่ดี อาจช่วยลดระยะเวลาในช่วงที่องค์กรได้รับผลตอบแทนทางการเงินต่ำ

Taloy (2001) กล่าวว่า ชื่อเสียงมีผลกระทบต่อองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ชื่อเสียงมีผลกระทบต่อยอดขาย (Your reputation impacts sales) ซึ่งลูกค้าจะมีความ
 ไว้วางใจในการซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย
 และสร้างกำไรให้แก่องค์กร
2. ชื่อเสียงมีผลกระทบต่อสรรหาและรักษาพนักงาน (Your reputation impacts
 recruitment and retention) ซึ่งพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบ
 ความสำเร็จ ถ้าการลาออกมีสูงจะส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณขององค์กรในการสรร
 หาพนักงานใหม่ และความต่อเนื่องของการทำงาน ฉะนั้นการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความ
 ยุติธรรมและรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีและความ
 ต้องการร่วมงานกับองค์กรมีสูงขึ้น
3. ชื่อเสียงมีผลกระทบต่อผู้นำความคิดเห็น (Your reputation impacts opinion leaders)
 ซึ่งเป็นบุคคลที่สาม เช่น สื่อมวลชน นักการเมือง ในการที่จะบอกกล่าวเกี่ยวกับองค์กรให้
 คนในสังคมได้รับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรในวงกว้าง การที่องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีจะช่วยให้
 เข้าถึงผู้นำความคิดเห็นได้ง่าย
4. ชื่อเสียงมีผลกระทบต่อราคาหุ้น (Your reputation impacts your share price) ถ้า
 องค์กรมีชื่อเสียงที่ดี ก็ช่วยให้ราคาหุ้นอยู่ในระดับสูง เพราะลูกค้าต่างให้การยอมรับและ
 เชื้อถือในตัวขององค์กร

ชื่อเสียงองค์กรที่เป็นที่นิยม ที่ถูกแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปแบบของตราสินค้าองค์กรจะสร้าง
 ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ ดังต่อไปนี้

1. สามารถตั้งราคาสินค้าที่สื่อถึงควมมีคุณภาพเยี่ยม (Premium Price) ได้
2. มีต้นทุนต่ำ
3. มีเขตกันชนสำหรับสถานการณ์ที่เกิดวิกฤติกับองค์กร
4. สามารถพัฒนาความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานในองค์กรและลูกค้าให้สูงขึ้นได้

นอกจากนี้ Adam Jolly กล่าวว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าทรัพย์สินของบริษัทขนาดใหญ่ ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม คือ ชื่อเสียง หรือที่เรามักใช้คำว่า "ค่าความนิยม" (Goodwill) ชื่อเสียงดีหมายถึงทุก ๆ สิ่งในธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การขายสินค้าดี หาพนักงานที่มีประสิทธิภาพดีได้ง่าย สามารถอยู่รอดปลอดภัยเมื่อมีวิกฤตการณ์ร้ายมากระทบบริษัทผลตอบแทนพนักงานดี มีอำนาจในการกำหนดราคาขาย มูลค่าหุ้นสูง มีสถานะที่ได้เปรียบหากจะมีการควบรวมกิจการ เป็นต้น

มีความเชื่อมโยงในทางตรงระหว่างความมีชื่อเสียงดีของบริษัทและเรื่องธุรกิจอื่นที่สำคัญ เช่น ราคาหุ้น การอนุมัติของทางราชการ แรงงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ความสัมพันธ์ที่ดีกับพ่อค้าปลีก และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ไม่มีใครถามว่า จุดประสงค์หลักของบริษัท คือ ผลกำไร ใช่หรือไม่ แต่ในปัจจุบัน ผู้ซื้อต้องการมากกว่านั้น เขาต้องการบริษัทที่มีการดำเนินการดี และให้ความสนใจผลประโยชน์อื่น นอกเหนือจากการทำการค้าล้วน ๆ

5 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงที่ดี

1. Be obsessed with your product or service: **มุ่งมั่นในคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ**

ไม่สำคัญว่าบริษัทคุณอุดหนุนองค์การการกุศลกี่แห่ง ไม่มีอะไรจะสู้สินค้าที่มีคุณภาพเยี่ยม ซึ่งจะสามารถครองความรู้สึกที่ดีของผู้ซื้อต่อสินค้าของบริษัท

2. Deserve confidence: **สมควรได้รับความไว้วางใจ**

ลูกค้าและพนักงานของท่านเชื่อถือในบริษัทหรือไม่ สื่อมวลชนเห็นบริษัทท่านเป็นเป้าหมายในการโจมตี หรือ เป็นแหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือได้ ผู้บริหารมีความแน่วแน่มั่นคงในการบริหาร ผู้คนคาดหวังว่า กัปตันเรือจะเป็นจะต้องเป็นคนแรกที่ลงเรือช่วยชีวิต

3. Be available: **พร้อมเสมอสำหรับทุกสถานการณ์**

เมื่อเกิดเหตุการณ์ใดกับบริษัท ผู้บริหารพร้อมที่จะเผชิญหน้ายอมรับความจริง ผู้บริหารระดับสูงส่วนมากมักหลบหน้า พวกเขาจ้างประชาสัมพันธ์มาปกป้องตัวเขาจากสื่อมวลชน หรือ พวกเขาพนักงานการตลาดทำหน้าที่กันลูกค้าให้ออกห่างจากผู้บริหารระดับสูง พนักงานควรภูมิใจใน

ชื่อเสียงของบริษัทโดยไม่เสื่อมคลาย Robert Waterman สรุปไว้ใน The Frontiers of Excellence ว่า: ผลสำเร็จทางกลยุทธ์ คือ การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (suppliers) และ พนักงานของบริษัท ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ยากที่คู่แข่งจะสามารถทำตามได้ง่าย ๆ

4. Admit mistakes: ยอมรับความผิดพลาด

บริษัทที่เหมือนคนเรา ชื่อเสียงบริษัทก็สร้างด้วยน้ำมือมนุษย์ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อ พลัง และ ความทะเยอทะยาน และ ความล้มเหลว ทำให้ลูกค้าเห็นว่า ท่านก็เป็นมนุษย์ธรรมดาคนหนึ่งเหมือนกัน เช่น กรณีของไทลีนอล

5. Engage people's interest: มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ของผู้อื่น

สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่ถ้าทำได้ก็เปรียบเหมือนตัวชี้ถึงความแตกต่างจากคนอื่น บริษัทต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ชื่อเสียงของบริษัทโดดเด่น Have something to say : มีสิ่งอื่นนอกเหนือจากข้อมูลผลการดำเนินการให้ข้อมูลหรือความเห็นอื่น ๆ นอกเหนือจากตัวเลขกำไร ซึ่งมาจากผลการดำเนินงาน

Gotsi and Wilson (2001) ได้สรุปประโยชน์โดยรวมของการสร้างชื่อเสียงองค์กรไว้ว่า บริษัทที่มีชื่อเสียงในทางที่ดี โดยส่วนใหญ่ มักจะได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะชื่อเสียงที่น่าชื่นชมมีส่วนช่วยสนับสนุนทั้งในด้านคุณค่าทางการเงิน เช่น ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มราคาสินค้าและบริการ ลดต้นทุนจากการที่ผู้บริโภคมีการซื้อซ้ำ ทำให้องค์กรสามารถสร้างรายได้และผลกำไรที่มากขึ้น (Dophin, 2004) และในด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ชื่อเสียงองค์กรมีส่วนช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภคในสินค้าและบริการ หรือสร้างความน่าเชื่อถือในคำกล่าวอ้างต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ทั้งนี้ ในกรณีที่ผู้บริโภคไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียงที่ดีจะเป็นสัญญาณบ่งบอกคุณภาพที่ดีของสินค้าหรือบริการ (Dowling, 2004) นอกจากนี้ ชื่อเสียงขององค์กรที่ดียังมีผลต่อการเกิดความจงรักภักดีของลูกค้า ผู้บริโภค และพนักงาน จากการสร้างการเชื่อมโยงคุณค่ากับชื่อเสียง ช่วยในการขยายผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมไปถึงการลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดด้วย (Argenti and Druckenmiller, 2004) อย่างไรก็ตาม การจะได้มาซึ่งข้อได้เปรียบเหล่านี้ องค์กรควรแน่ใจว่าชื่อเสียงที่เกิดขึ้นนั้นมีอยู่

การจัดการชื่อเสียงองค์กร (Managing Corporate Reputation)

Wilcox (cited in รองศาสตราจารย์รุ่งนภา พิตรปรีชา วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา ฉบับที่ 1 ปี 2551) กล่าวถึงแนวคิดการสร้างชื่อเสียงให้ประสบความสำเร็จว่า ผู้บริหาร

และคณะบริหารจะต้องเป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างชื่อเสียง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีสำหรับชื่อเสียงมีแนวศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการหรือนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการเกินกว่าที่สาธารณชนคาดหวังไว้ และที่ขาดไม่ได้ก็คือบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน จะต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือตราสินค้านั้น ๆ นอกจากนี้ วิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการรักษาและดูแลชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Social Responsibility) ซึ่งประกอบด้วย ความมีจริยธรรม ความเป็นบรรษัทภิบาล การให้ความสำคัญต่อสิทธิมนุษยชน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และบทบาทหน้าที่ต่อสังคม จึงมีความจำเป็นที่หลายองค์กรหรือตราสินค้าจะต้องพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างถี่ถ้วนและระมัดระวัง (อ้างอิงจาก info@market-comms.co.th และ www.market-comms.co.th)

การจัดการชื่อเสียงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น Fombrun (1996) มีทัศนะว่า องค์กรต้องสร้างโปรแกรมที่จำเป็นสำหรับบทบาทความเกี่ยวข้องของส่วนประกอบต่าง ๆ องค์กรจะต้องหมั่นประเมินชื่อเสียงขององค์กร โดยดูตำแหน่งขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยใช้ส่วนประกอบหลักในการประเมินชื่อเสียงขององค์กรและนำไปวางแผนจัดการอย่างเป็นขั้นเป็นตอนต่อไป

ขั้นแรก การวิเคราะห์เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรในปัจจุบัน ในขั้นแรกของการทำการประเมินชื่อเสียงเพื่อเป็นการประเมินว่าการรับรู้ในส่วนของเอกลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์องค์กร และชื่อเสียงองค์กร ที่องค์กรสื่อออกไปมีความถูกต้องมากน้อยแค่ไหน

วิเคราะห์เอกลักษณ์ ในส่วนนี้เป็นสิ่งที่องค์กรได้ทำการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการวัตถุดิบ ผู้กระจายสินค้า นักกฎหมาย ผู้สื่อข่าว นักวิเคราะห์ และประชาชน โดยองค์กรจะต้องทำการสำรวจในทุกกลุ่มเป้าหมายว่ามีการรับรู้ในเอกลักษณ์องค์กรอย่างไรบ้าง โดยทั่วไปจะเป็นการนำขึ้นโฆษณา แผ่นพับ คู่มือ โปสเตอร์ ตราสัญลักษณ์และป้ายต่าง ๆ เหล่านี้มารวมอยู่ด้วยกันแล้วทำการสำรวจ ในขณะที่เดียวกันผู้เชี่ยวชาญจะมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนพนักงาน เพื่อให้ระบุถึงความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อบริษัท วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์นี้เพื่อค้นหาว่า เอกลักษณ์องค์กรได้ถ่ายทอดสิ่งที่เป็นแนวคิดขององค์กรไปยังพนักงานได้หรือไม่

ขั้นที่สอง การวางแผนกำหนดสภาวะการณ์ในอนาคต (Designing the future state) การทำความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร สภาวะการแข่งขัน เป็นสิ่งจำเป็น ก่อนที่จะมีการกำหนดสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะเป็นในอนาคต

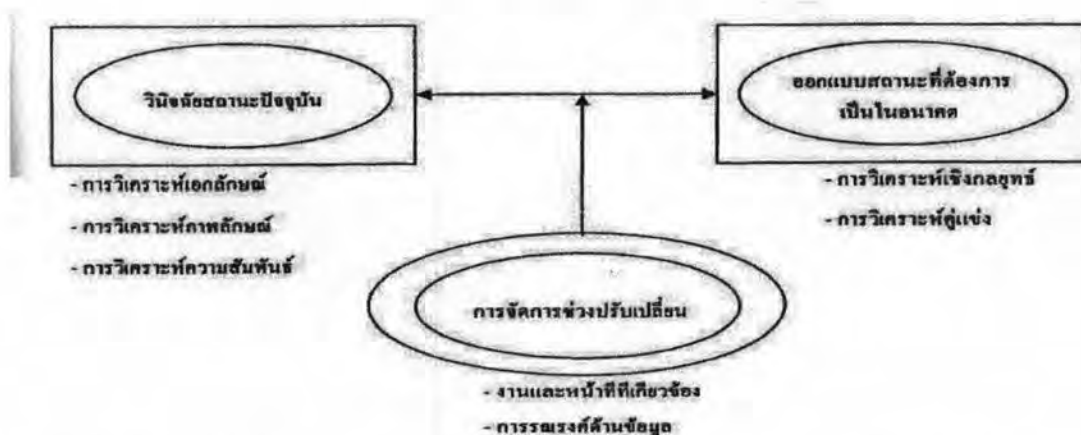
การร่วมหารือในประเด็นที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การวางตำแหน่งขององค์กรในอุตสาหกรรม ตลอดจนการวางแผนในมุมมองต่าง ๆ การวิเคราะห์แนวโน้ม และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน

ควรจะต้องทำควบคู่กันไปกับการพิจารณาว่าชื่อเสียงองค์กรและจุดยืนของคู่แข่งเป็นอย่างไร องค์กรไหนในภาคอุตสาหกรรมที่มีสถานะดีที่สุดและทำไม กลยุทธ์อะไรบ้างที่คู่แข่งได้ใช้เพื่อรักษาชื่อเสียงองค์กรไว้

ขั้นที่สาม การจัดการในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่กำหนดไว้ การทบทวนแผนการขององค์กร เพื่อจัดการให้ได้ตามที่กำหนดไว้ในอนาคตเป็นการศึกษาช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ในปัจจุบันกับสภาพการณ์ที่ปรารถนาจะเป็น เพื่อให้ความเกี่ยวข้องของสองตำแหน่งนั้นใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานจริงจะนำไปสู่ผลแห่งความสำเร็จ

แผนภาพที่ 2.11 แสดงขั้นตอนการวางแผนการจัดการชื่อเสียงองค์กร

การตรวจสอบชื่อเสียง (The Reputation Audit)



ที่มา: Charles J. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, USA., 1996, p.207

Arthur W. Page (cited in Gerry Griffin, 2002) เชื่อว่าการประชาสัมพันธ์นั้น เป็นหน่วยงานที่เป็นฝ่ายบริหารจัดการ (function of executive management) ที่เป็นศูนย์กลางความสำเร็จขององค์กร โดยมีหลักการ 6 ข้อ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ อันจะนำไปสู่ความมีชื่อเสียงที่ดีขององค์กร ดังต่อไปนี้

1. พูดความจริง เพื่อให้สาธารณชนรับรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างและให้รับทราบ คุณลักษณะ คุณมคติ และหลักการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน

2. พิสูจน์ด้วยการกระทำ การรับรู้ในตัวองค์กรของสาธารณชนนั้น 90 % ถูกตัดสินด้วยการกระทำ และอีก 10 % ด้วยการใช้อำนาจ
3. รับฟังผู้บริโภค หากต้องการส่งเสริมองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ให้ทำความเข้าใจสิ่งที่สาธารณชนต้องการ และให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานอื่น ๆ รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการตอบสนองหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทั้งสินค้าและนโยบายขององค์กรไว้ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. บริหารจัดการเพื่อวันพรุ่งนี้ เตรียมแผนการป้องกันล่วงหน้า และลดการกระทำที่เสียหายสร้างสิ่งที่ดีๆ กับเกิดกับองค์กร
5. บริหารจัดการด้านประชาสัมพันธ์ ประหนึ่งว่าทั้งหมด ขององค์กรขึ้นอยู่กับมัน ดังนั้น ทุกกลยุทธ์ของการประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ ควรจะทำโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสาธารณชนด้วย
6. ต้องอดทน และควบคุมตนเองให้ได้ ให้ใช้เหตุผลหรือข้อมูลความจริงต่าง ๆ ในการแก้ไขหรืออธิบายสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตขึ้น ให้ระลึกไว้เสมอว่าความอดทนและใช้เหตุผลทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีที่สุด

ในขณะที่ Griffin (2008) ได้กล่าวถึงมุมมองของการบริหารความเสี่ยงของการจัดการชื่อเสียงองค์กรเพื่อการบริหารจัดการในอนาคต ว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องแยกเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นเรื่องที่บริหารจัดการได้ มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีองค์ประกอบของการจัดการชื่อเสียง 3 ส่วน แต่องค์ประกอบแต่ละด้านจะต้องได้รับการพิจารณาและบริหารจัดการอย่างจริงจังและขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้

องค์ประกอบของการจัดการชื่อเสียงองค์กร 3 ส่วน คือ

- การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)
- การจัดการประเด็น (Issue Management)
- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายของ “กลยุทธ์” (Strategy defined)

Pitts and Lei (2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plan) และการกระทำ (action) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรให้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์ หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

จากนิยามความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้”

ปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปมนุษย์มักต่อต้านความเปลี่ยนแปลง และมักจะพยายามคัดค้านหรือป้องกันไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ปกติที่มักเกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ ทุกครั้งที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องใด ก็มักมีบุคลากรไม่มากนักที่แสดงความไม่ยอมรับไปจนกระทั่งแสดงความต่อต้านอยู่เสมอ มีงานวิจัยเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่ชี้ให้เห็นว่า คนเรามักจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ส่งผลกระทบต่อเขาโดยตรง และหากมองว่าความเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลด้านบวกต่อเขาแล้ว คนเราก็มักจะยอมรับและเต็มใจที่จะเปลี่ยน ด้วยเหตุนี้ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน จึง

มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร หากข้อมูลไม่มีความชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้เกิดช่องทางที่ข่าวลือต่าง ๆ จะตามมา ข่าวลือเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและทำให้เกิดการต่อต้าน และบางครั้งแม้แต่ข่าวที่เป็นความจริง หากมีผลกระทบในทางลบต่อตัวบุคคลก็มักจะถูกต่อต้านเช่นเดียวกัน ประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการวางแผนกลยุทธ์ คือ แผนกลยุทธ์จะเป็นช่องทางที่ดีเยี่ยมในการปูพื้นให้ผู้บริหารมองเห็นอนาคตที่เปลี่ยนไปขององค์กรและพนักงานทุกคน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่นักบริหารที่ฉลาดจะใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อยังประโยชน์สูงสุด และก่อบัญหาน้อยที่สุดสำหรับองค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548:145)

หลักตรรกะเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดหลัก 5 ประการ คือ

1. ความเข้าใจในองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์สูงสุด
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็งของหน่วยงานตนเอง ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนและไม่เข้าข้างตนเอง
3. ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของหน่วยงานคู่แข่ง ซึ่งเรื่องนี้มีความสำคัญมากในการที่จะต้องพยายามทราบถึงปฏิกิริยาของคู่แข่งที่มีต่อแผนการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของหน่วยงานของเรา
4. ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้า หรือกลุ่มเป้าหมาย และความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีกับหน่วยงาน ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกับลูกค้าจะนำมาซึ่งคุณค่าเพิ่ม อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการและในบางโอกาสอาจจะยอม “จ่ายแพงกว่า” เพื่อที่จะใช้บริการของเรา
5. ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความคิดหลักทั้งสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว การคาดการณ์เกี่ยวกับพัฒนาที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมการเพื่อพร้อมรับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักสำคัญที่สุดของการวางแผนหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

คือ หน่วยงานที่สามารถควบคุมสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไว้ได้ ไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548:145)

ความหมายของแผนกลยุทธ์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548) ได้รวบรวมความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการสร้างระบบการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้แผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวิธีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนด้วย เพื่อจะได้ตรวจสอบได้ว่าการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ได้ทำให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการพัฒนาทักษะแบบใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดสรรทรัพยากรที่หาได้ยาก เพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และการเพิ่มผลกำไรของหน่วยงาน
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดการกับความซับซ้อนของตลาด หรือสถานการณ์แวดล้อมของการทำงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นวิธีการที่จะสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับความซับซ้อนดังกล่าวไปสู่พนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนภาพรวมขององค์กร เพื่อพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไปหรือมากกว่า โดยการวางแผนกลยุทธ์ จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการและหลายมุมมอง เมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำองค์กร(The Organization's Leadership) วัฒนธรรมองค์กร ขนาดบรรยากาศในองค์กร และความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะไม่หยุดกับที่ แต่จะต้องมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้การดำเนินงานและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการสนับสนุนเรื่องกำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงการปรับวิธีคิด (Mindset) ของบุคลากร ตลอดจนความพยายามต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548:144)

มิติที่สำคัญต่อกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติตามแผน

มิติ (Dimension) ของแผน ได้แก่ การพิจารณาและวิเคราะห์แผนในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่า แผนหนึ่ง ๆ มีลักษณะอย่างไร ซึ่งอาจพิจารณาส่วนต่างๆ ของแผนได้ด้วย กล่าวคือ กระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผน ในการพิจารณานี้ จำต้องอาศัยมิติเป็นแนวทางในการวิเคราะห์แผนหนึ่ง ๆ นั้น มีลักษณะอย่างไรตามรูปของมิติด้านต่าง ๆ ผู้ดำเนินงานตามแผน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนก็มีความจำเป็นต้องทราบถึงมิติของแผน ทั้งนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ทำให้การวิเคราะห์แผนเป็นไปได้อย่างถูกต้องแล้ว ยังช่วยให้การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลงานของแผนประสบความสำเร็จอีกด้วย

มิติของแผนมีมากมายหลายด้าน ในที่นี้จะกล่าวถึงมิติที่สำคัญ ซึ่งใช้อยู่โดยทั่ว ๆ ไปกับแผนและกระบวนการของแผน คือ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2526: 157-171)

- | | | |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. ความซับซ้อน | 2. ความสำคัญ | 3. ความครอบคลุม |
| 4. ความสมบูรณ์ | 5. ความจำเพาะ | 6. ระยะเวลา |
| 7. ความอ่อนไหว | 8. ความถี่ | 9. ลักษณะเป็นความลับ |
| 10. การปฏิบัติเป็นทางการ | 11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ | |
| 12. ความง่ายในการควบคุม | 13. ความง่ายในการดำเนินงานตามแผน | |

วิถีทางในการวางแผน และการนำแผนไปใช้อาจได้รับอิทธิพลจากความเข้มของมิติทั้งหลายที่เกิดขึ้น ความเข้มของมิติดังกล่าว อาจมากน้อยหรือปานกลางอย่างไรนั้น เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา ความคิดที่เกี่ยวกับมิติช่วยทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของแผนต่าง ๆ ทั้งยังช่วยให้ความเข้าใจถึงแผนต่าง ๆ ขององค์กรโดยส่วนรวม

สิ่งที่ควรสังเกต ก็คือ มิติอย่างเดียวกันอาจนำมาพิจารณาได้กับกระบวนการทั้ง 2 ประเภท คือ กระบวนการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ลักษณะของมิติจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ไม่เหมือนกัน เช่น ในกระบวนการวางแผน ผู้วางแผนจะถือว่ามิติความซับซ้อน (Complexity) เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะทางเทคนิคของเครื่องมือหรือสิ่งที่จะใช้ ความยุ่งยากซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผน ส่วนในกระบวนการปฏิบัติตามแผน ผู้ปฏิบัติตามแผนจะถือว่ามิติความซับซ้อนเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการนำแผนมาใช้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพราะแผนส่วนใหญ่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง

มิติที่สำคัญที่ควรจะต้องกล่าวถึงเพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบแผน ทำการวางแผน และดำเนินการตามแผนให้ถูกต้องตามความต้องการยิ่งขึ้น มีดังนี้

1. ความซับซ้อน (Complexity) ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ถ้าแผนมีส่วนประกอบมาก มีความสลับซับซ้อน มีลักษณะซึ่งจะต้องใช้ปัจจัยทางเทคนิคมาก การวางแผนและการปฏิบัติตามแผนก็ย่อมจะมีความสลับซับซ้อนตามไปด้วย แผนจะมีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

1.1 ส่วนต่าง ๆ ของแผน แผนซึ่งมีส่วนประกอบมากมาย แต่ละส่วนของแผนต้องปฏิบัติให้ประสานกัน มีการร่วมมือระหว่างกัน และต้องอาศัยซึ่งกันและกันอยู่ที่ขั้นตอน ส่วนต่าง ๆ ของแผนต้องสัมพันธ์กัน งานบางอย่างของส่วนประกอบหนึ่ง อาจยังกระทำไม่ได้จนกว่างานอีกอย่างหนึ่งของส่วนประกอบอีกส่วนหนึ่งจะต้องกระทำให้เสร็จไปก่อน การที่แผนประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ มาก และแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเช่นนี้ ทำให้แผนมีความยากตามไปด้วย

1.2 จำนวนทางเลือก (Alternatives) ที่จะต้องพิจารณาในแต่ละส่วนประกอบของแผนเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้แผนที่ความซับซ้อนเพราะในแต่ละประเภทของส่วนประกอบ ทางเลือกก็อาจแบ่งเป็นประเภทและระดับเช่นเดียวกัน

1.3 ลักษณะเทคนิคของแผน ถ้าแผนประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ มากทั้งด้านประเภทและระดับในแต่ละส่วน หากมีความจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการและความยากให้กับผู้วางแผนขึ้นอีก เพราะจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านตามลักษณะทางเทคนิคดังกล่าว องค์กรใดที่มีตัวบุคคลที่มีความรู้หลายด้านก็ย่อมจะระดมกำลัง (Mobilize) เข้าร่วมงานวางแผนได้ แต่ถ้าองค์กรใดมี

กำลังคนไม่ครบถ้วนตามต้องการ ก็อาจต้องอาศัยผู้รู้จากแหล่งอื่นเป็นที่ปรึกษาหรือร่วมงานด้วย อย่างไรก็ตาม แผนที่มีลักษณะเช่นนี้ ย่อมจะเพิ่มความซับซ้อนให้กับผู้วางแผนตามตัวไป

1.4 ลักษณะการแบ่งส่วนของแผน แผนบางประเภทมีลักษณะที่สามารถแบ่งเป็นส่วนประกอบได้ ในแต่ละส่วนอาจปฏิบัติงานไปได้โดยอิสระหรืออาจต้องอาศัยซึ่งกันและกัน หากแผนประกอบด้วยส่วนของแผนมากมาย และการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนต้องอาศัยซึ่งกันและกัน มีการประสานงาน การติดต่อร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด และแต่ละส่วนต้องขึ้นต่อกัน ลักษณะเช่นนี้ ทำให้แผนมีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามอัตราของการแบ่งส่วนหรือจำนวนส่วนต่าง ๆ ของแผนและความสัมพันธ์ระหว่างส่วน

2. ความสำคัญ (Significance) ในแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานย่อมมีหน่วยงานย่อยลงไปอีก ซึ่งมีจำนวนและระดับแตกต่างกันออกไปตามขนาดเล็ใหญ่ขององค์กรนั้น ๆ แผนงานก็เช่นเดียวกันย่อมมีแผนย่อย ส่วนประกอบของแผน และระดับของแผนด้วย ความสำคัญของแผนในองค์กรจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน และ“ความสำคัญมากน้อยของแผนใดแผนหนึ่งมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนทั้งหมด” แผนใดมีความสำคัญมาช่วยให้งานกิจกรรมการวางแผนและการดำเนินการตามแผนเป็นไปอย่างมีผลมากตามไปด้วย แผนที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ แผนซึ่งสามารถช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นบรรลุความสำเร็จได้ดีที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร อย่างไรก็ตาม กล่าวโดยทั่วไปแล้วมาตรฐานสามารถนำมาพิจารณาว่าแผนไหนมีความสำคัญหรือไม่ อาจดูได้จากหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ คือ

2.1 งบประมาณทั้งหมดที่ใช้ในการเตรียมการ การวางแผน และการดำเนินงานตามแผน การที่จะทราบได้ว่าแผนไหนมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดหรือไม่นั้น อาจดูได้จากงบประมาณการใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการเตรียมแผน การวางแผน และการดำเนินการตามแผน หากรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูง ก็ย่อมเป็นเครื่องแสดงได้ส่วนหนึ่งว่า แผนนั้นมีความสำคัญแต่ก็ได้หมายความว่า จะเป็นหลักที่ใช้ได้ทุกกรณีไป จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านอื่นไปประกอบกันหรือต้องดูมิติด้านอื่นของแผนด้วย

2.2 ผลที่คาดว่าจะได้จากการใช้แผน จะเป็นผลโดยตรงหรือโดยอ้อมสุดแต่ประเภท และวัตถุประสงค์ของแผนงานและขององค์กรนั้น ๆ ผลงานที่คาดว่าจะรับนี้ บางครั้งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายที่จะพิจารณาหรือกำหนดให้เห็นโดยชัดเจนได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของแผน ผู้วางแผน และผู้พิจารณาความสำคัญของแผน โดยอาศัยหลักการนี้จะต้องศึกษาแผนและประมาณ

คุณค่าของผลที่คาดว่าจะได้รับอย่างรอบคอบ และพยายามหาปัจจัยหลาย ๆ ด้านมาเป็นเครื่องวัดให้เหมาะสม

2.3 ลักษณะและส่วนประกอบที่มีความสำคัญต่อแผน การพิจารณาความสำคัญของแผนด้านนี้ เน้นหนักมาทางด้านการบริหารและกลไกต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผน รวมทั้งการปฏิบัติตามแผน เช่น อาจมีการใช้มาตรการในการปฏิบัติงานและมีการควบคุมงานที่ใหม่ ทันสมัย และก้าวหน้า อันจะช่วยให้แผนดำเนินไปอย่างมีผล ถ้าแผนนี้เป็นส่วนหนึ่งของแผนใหม่ ก็อาจพิจารณาว่าแผนนี้จะช่วยให้แผนใหม่บรรลุได้มากน้อยเพียงใด หากช่วยได้มากก็ย่อมมีความสำคัญมาก

3. ความครอบคลุม (Comprehensiveness) หมายถึง ขอบเขตของแผนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทางตั้ง (vertical) และในทางราบ (horizontal) หรือทั้งสองทางพร้อม ๆ กัน

4. ความสมบูรณ์ (Competence) แนวความคิดเกี่ยวกับความสมบูรณ์คลุมถึงทุกส่วน ของแผน รวมทั้งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ และ ผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสมบูรณ์ในเรื่องส่วนประกอบต่าง ๆ คำแนะนำสำหรับผู้ปฏิบัติตามแผนและข้อกำหนดของการควบคุมแผน สาเหตุที่ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์นั้นมี 2 ประการ

4.1 การขาดแคลนปัจจัยที่สำคัญของแผน เช่น งบประมาณ เวลา ตัวเลข ข้อมูล และตัวบุคคลผู้วางแผน และดำเนินการตามแผน การขาดแคลนดังกล่าวนี้มิได้หมายความว่าไม่มีปัจจัยดังกล่าวเลย แต่มีอย่างไม่สมบูรณ์

4.2 ลักษณะและส่วนประกอบของแผน นั่นคือ ความยาก ความซับซ้อน ขอบเขต และลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิคของแผน หากแผนมีความซับซ้อน มีส่วนประกอบมากมาย การทำงานก็ย่อมจะยากขึ้น ความสมบูรณ์ถูกต้องก็น้อยลง อันเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป ยิ่งไปกว่านั้น หากต้องวางแผนในอนาคตเป็นเวลาที่ยาวมาก ก็อาจจะทำให้การทำนายเหตุการณ์ล่วงหน้าบกพร่องตามมาด้วย

นอกจากสาเหตุสำคัญดังกล่าวแล้ว ยังมีปัจจัยอีกมากมายทั้งด้านวัตถุประสงค์และการบริหารงาน ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์ อาจมีเรื่องการเมือง ผลประโยชน์ส่วนตน การเล่นพรรคเล่นพวก แทนที่จะมอบหมายงานวางแผน และการดำเนินการตามแผนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม แต่กลับมอบให้พรรคพวกของตนที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับแผน เป็นต้น

5. ความจำเพาะ (Specificity) ได้แก่ ข้อความที่แน่ชัด จะทำอะไร ทำอย่างไร จะกระทำให้มีประสิทธิภาพแค่ไหน รวมทั้งความแน่ชัดในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลงาน และการกำหนดไว้อย่างจำเพาะรัดกุม การระบุรายละเอียดทุกสิ่งทุกอย่างของส่วนประกอบของแผน และวิธีการตามแผนไว้โดยแน่ชัดรัดกุม ปราศจากช่องโหว่หรือ มีช่องโหว่น้อยที่สุดย่อมมีอิทธิพลต่อการนำแผนไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก นั่นก็คือ ความบกพร่อง ต่าง ๆ ทางปฏิบัติจะลดน้อยตามไปด้วย ส่วนประกอบที่สำคัญบางประการที่แสดงให้เห็นถึงความจำเพาะของแผน ก็คือ

5.1 เวลา ได้แก่ เวลาที่เริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของส่วนต่าง ๆ ของแผน รวมทั้งเวลาดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผนทุกด้านว่ากำหนดไว้อย่างเฉพาะหรือกำหนดไว้โดยประมาณให้มีการยืดหยุ่นได้

5.2 ปริมาณและคุณภาพของส่วนประกอบทั้งหลายและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุของใช้ที่จะต้องหามาและจะต้องผลิต ได้กำหนดมาตรฐานและลักษณะไว้เฉพาะมากน้อยเพียงใด

5.3 กำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน การประสานงานและการควบคุมงานของแผนทุกด้าน ผู้วางแผนอาจจะบ่งชี้วิธีการและลักษณะการดำเนินงานไว้แน่นอน โดยผู้กำหนดการตามแผนจะต้องปฏิบัติตาม โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติใช้ดุลพินิจได้ในทุกเรื่อง แผนลักษณะนี้ย่อมมีความจำเพาะมาก

6. เวลา (Time) เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งและเป็นตัวแปร (Variable) ที่สำคัญทั้งของการวางแผนและการดำเนินการตามแผน การกล่าวถึงเวลาคงจะเป็นที่ทราบว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อมนุษย์ และต่อการทำงานทุกอย่างของมนุษย์ สำหรับเวลาที่เกี่ยวกับแผนสามารถแบ่งได้เป็นส่วนสำคัญอย่างน้อย 4 ส่วน คือ

6.1 เวลาในการเตรียมแผน (Preparation Time) การเตรียมแผนง่าย ๆ ที่ไม่มีความซับซ้อนและไม่เป็นทางการ (Informal) สามารถกระทำได้โดยบุคคลที่มีประสบการณ์พอสมควรเพียงคนเดียวหรือคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีข้อมูลข่าวสารตัวเลขอยู่แล้วได้ในเวลาไม่นานนัก แต่ถ้าแผนงานหลายด้านและจำนวนมากการเตรียมแผนต้องใช้เวลาอย่างน้อยเช่นกัน เพราะถ้าวัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนชัดเจนพอที่จะเข้าใจได้ง่าย ทำให้ต้องเสียเวลาในการตีความหรืออาศัยความผิดพลาดได้ ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องทำงานซ้ำหรือแก้ไขงานอยู่เสมอด้วย

6.2 เวลาที่ต้องคอย เพื่อให้ส่วนสำคัญของแผนกระทำเสร็จเสียก่อน เวลาที่ต้องคอย (Lead Time) คือ เวลาที่จะต้องคอยเพื่อกระทำกิจกรรมและแผนย่อยอื่น ๆ บางอย่างที่เป็นให้

เสร็จเสียก่อน ส่วนสำคัญของแผนใดแผนหนึ่งจะยังกระทำไม่ได้ เพราะต้องคอยให้งานบางส่วนของแผนกระทำเสร็จก่อนปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นบ่อย ถ้าแผนประกอบด้วยแผนย่อยและส่วนประกอบมากมายหลายด้าน

6.3 เวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมด ได้แก่ เวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการตามแผนไปจนถึงสิ้นสุดการทำงานนั้น เวลาดังกล่าวถือว่าเป็นเวลาปฏิบัติที่แท้จริง การกำหนดเวลาทำงานของแผนจึงมักกำหนดไว้ 3 ทาง คือ เวลาที่เสร็จเร็วที่สุด เวลาที่ควรจะเสร็จในสภาพการณ์ปกติ และเวลาที่นานกว่าปกติ

6.4 เวลาในขนาดระยะยาว ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเวลาประการสุดท้าย คือ เวลาในขนาดที่ต้องตรวจสอบดูก่อนว่าการวางแผนจะใช้เวลานานมากน้อยอย่างไร โดยปกติจะกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว คือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปถึง 10 ปี หรือ 20 ปี ก็อาจเป็นไปได้ ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับเวลาในขนาดก็คือการคาดการณ์ต่าง ๆ ทางด้านแวดล้อม เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และอุดมการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้าในทางปฏิบัติ นักบริหารส่วนมากจะวางแผนในอนาคตได้ไกลเท่าที่สามารถจะหาหรือเก็บข้อมูลที่แน่นอนถูกต้องได้เท่านั้น และมักกำหนดแผนระยะเวลาไม่ยาวนานมากนัก ทั้งนี้เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคและหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อไขปรับปรุงแผนในช่วงต่อไป

7. ความยืดหยุ่นของแผน (Flexibility) จะมีประโยชน์และคุณค่ามาก สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานควรเป็นแผนที่สะท้อนให้เห็นการบริหารในแนวทางที่ดีที่สุด คือ สามารถสนองให้เกิดผลแก่วัตถุประสงค์สูงสุดด้วย ตามลักษณะของแผนส่วนใหญ่มักจะมีแนวโน้มให้ยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นของแผนว่าจะเปิดโอกาสให้ผู้ดำเนินการตามแผนเลือกใช้เองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือมีคำแนะนำในเรื่องการดำเนินตามแผนไว้ด้วย

8. ความถี่ (Frequency) มิติเรื่องนี้มีความสำคัญต่อแผนอย่างมาก ความถี่ในที่นี้หมายถึงจำนวนครั้งของการเตรียมแผน แผนบางประเภทเตรียมกันอยู่เสมอ แต่แผนบางอย่างอาจมีการเตรียมกันนาน ๆ ครั้ง หรือเตรียมแผนครั้งเดียวสามารถใช้ได้ตลอดไป สิ่งที่น่าสนใจในเรื่องมิติความถี่ของการวางแผน คงจะได้แก่ ความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะต้องพิจารณาว่าแผนใดควรจะใช้ต่อไปได้ หรือควรจะมีการวางแผนใหม่ หรือทำการปรับปรุงแผนเก่าเพื่อใช้ต่อไปหรือใช้อีกครั้งหนึ่ง

9. ลักษณะเป็นความลับ (Confidential nature) การเป็นความลับของแผนเป็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะแผนงานบางประเภทต้องเป็นความลับหากเปิดเผยให้ผู้อื่นนอกเหนือ ไปจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายตรงข้ามทราบแล้ว จะทำให้แผนนั้นสูญสิ้น

คุณค่าไปทันที ลักษณะเป็นความลับของแผนนี้มิได้หมายความว่า แผนนั้นจะต้องลับโดยตลอดเสมอไปไม่ เพราะแผนบางอย่างอาจมีความจำเป็นต้องปกปิดเป็นความลับเฉพาะในขั้นของการวางแผนเท่านั้น เมื่อนำแผนออกไปปฏิบัติความลับจะหมดไปทันที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของแผน อย่างไรก็ตาม แผนใดจะเป็นความลับหรือไม่อย่างไรนั้น สามารถพิจารณาได้จากสถานการณ์ และปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

9.1 ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการแข่งขัน

9.2 ลักษณะลักษณะเฉพาะของแผนเอง และแผนซึ่งมีความยืดหยุ่นมากในบางตอน อันจำเป็นต้องถือเป็นความลับ หากเปิดเผยแล้วจะเกิดผลเสียแก่งาน หรือผลงานที่จะได้จากแผนนั้น

9.3 แผนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของตัวบุคคลในองค์กรบางคน บางกลุ่มในด้านขวัญกำลังใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน หรืออาจมีปฏิกิริยาต่อต้านอันทำให้การทำงานของแผนไม่ได้ผลเท่าที่ควร

10. การปฏิบัติเป็นทางการ (Formality) ความเป็นทางการของแผนจะมีมากน้อยเพียงใด หรือต้องการให้เป็นทางการมากแค่ไหน สามารถพิจารณาจากขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผน รวมทั้งแบบฟอร์มของการเตรียมข้อเสนองการรับรอง หรือเหตุผลสนับสนุนแผนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาอนุมัติซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

10.1 การริเริ่มแผน แผนส่วนใหญ่ริเริ่มโดยเจ้าหน้าที่ในระดับบริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเริ่มจากการประสบปัญหาที่พบอยู่เสมอเป็นประจำ ประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ และการศึกษาค้นคว้าเมื่อเห็นว่าควรจะมีการทำเป็นแผน เจ้าหน้าที่ดังกล่าวอาจพูดคุย วิจารณ์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อได้ข้อมูลหรือเหตุผลมากขึ้น สามารถมองเห็นภาพของความสำคัญที่จะเป็นแผนชัดเจนแล้ว การดำเนินการในขั้นนี้หลายลักษณะอักษรก็ตามมา

10.2 การเตรียมแผนการรวบรวม จัดทำและวิเคราะห์ตัวเลขหรือข้อมูล รวมทั้งปัญหา ต่าง ๆ จะต้องมีขึ้นอย่างแน่นอนในการเตรียมแผน หากแผนมีลักษณะซับซ้อนยุ่งยากจะต้องร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ หลายด้าน ทั้งในทางแนวราบและแนวตั้ง การดำเนินการดังกล่าวเกี่ยวกับการเตรียมแผนย่อมจะมีลักษณะเป็นทางการยิ่งขึ้น

11. การอนุมัติแผนได้กล่าวมาแล้วว่าแผนอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นก็ได้ และโดยปกติแผนง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมีขอบเขตไม่กว้างขวาง การอนุมัติหรือการทำแผนก็อาจไม่จำเป็นต้องเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกระทำกันด้วยวาจาก็ได้ แต่ในทางตรงกันข้าม แผนที่มี

ลักษณะยุ่งยากซับซ้อน มีขอบเขตกว้างขวาง เป็นแผนระยะยาว ทั้งต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ มากมาย

12. การดำเนินการตามแผนการกระทำขั้นนี้มีความสำคัญต่อแผนอย่างมาก ถ้าเป็นการปฏิบัติของแผนง่าย ๆ ขนาดเล็ก การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและการส่งงานก็อาจกระทำได้โดยวาทา แต่ถ้าแผนมีลักษณะตรงข้าม การดำเนินการตามแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบจะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นหลักฐานที่ยืนยันได้ ตรวจสอบได้ และใช้ประโยชน์ในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันเป็นสัดส่วน ขั้นตอน เพราะมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก

13. การควบคุมแผนการควบคุมนี้จะเริ่มตั้งแต่ขั้นสูงสุดคือ ผู้อนุมัติลดหลั่นกันลงไปตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้น แผนที่มีลักษณะซับซ้อน มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง การควบคุมก็ย่อมต้องมีลักษณะที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น แผนที่เป็นทางการมักจะมีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยาก มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง มีหน่วยงานร่วมด้วยหลายหน่วยงานและมักจะเป็นแผนระยะยาว

14. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authorization) งานที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักบริหาร ก็คือ การวางแผน นักบริหารจึงมักมีส่วนร่วมในกิจกรรมวางแผนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารหรือแผนงานด้านอื่น ๆ บทบาทของนักบริหารจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับแต่ละประเภท อันพิจารณาได้จากขั้นตอนของการวางแผน คือ เริ่มตั้งแต่การริเริ่มวางแผนไปจนถึงการอนุมัติแผนขั้นสุดท้าย แผนที่มีความสำคัญมีความซับซ้อนและต้องการงบประมาณเป็นจำนวนมาก อาจต้องให้มีคณะกรรมการประเมิน ตรวจสอบ และรับรองก่อนจะมีการอนุมัติก็ได้ ในบางกรณีผู้มีอำนาจอนุมัติหรือนักบริหารชั้นสูงอาจมอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้วางแผนโดยทั้งหมดก็ได้

15. ความง่ายในการควบคุม (Ease of control) การควบคุมในที่นี้เปรียบเสมือนการวัดการกระทำโดยอาศัยมาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดไว้เป็นเครื่องเทียบ เมื่อการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะมีการมอบหมายงานให้ดำเนินการตามแผน ในการดำเนินการตามแผนนี้จะต้องมีการควบคุม เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้และเพื่อทราบว่ามีปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เป็นไปตามประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ในขณะที่เดียวกันอาจจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขบางส่วนของแผนให้เหมาะสมหรือเข้ากับสถานการณ์อีกด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่าแผนงานทุกแผนมักจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นหรือข้อสมมติฐานในอนาคต

16. ความง่ายในการดำเนินการตามแผน (Ease of implementation) เมื่อมีการอนุมัติแผนขั้นสุดท้ายแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การดำเนินการตามแผนถึงแม้ว่าการดำเนินการตามแผนจะมี

ความสำคัญมากก็ตาม แต่จะให้ผลมากเพียงใดนั้น ยังขึ้นอยู่กับ การเตรียมการวางแผนและ ส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน ถ้าการวางแผนไม่ดีพอ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของการวางแผนบกพร่อง ย่อมจะทำให้เกิดปัญหาในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พอจะชี้ให้เห็นได้ว่า แผนจะดำเนินการไปยากหรือง่าย สามารถสังเกตได้จากลักษณะของแผนด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

16.1 ความยากของเรื่องถ้าแผนมีขอบเขตกว้างขวาง เป็นโครงการใหญ่ เป็นงานที่ไม่ง่าย นักหรืออาจยาก ในทางตรงกันข้ามหากแผนที่เกี่ยวกับเรื่องเล็ก ๆ เป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อนไม่ต้องอาศัย ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น การปฏิบัติตามแผนก็ย่อมไม่ยาก

16.2 ลักษณะทางเทคนิคของแผน แผนใดมีลักษณะที่มีเทคนิคและต้องอาศัยทรัพยากร ทางด้านเทคนิคมาก กล่าวคือ ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ตลอดจน เครื่องมือเครื่องใช้มากมาย การดำเนินการตามแผนก็ย่อมจะมีความยากตามมาอย่างไม่มีปัญหา

16.3 กระบวนการวางแผน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการของแผนมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลงานของแผนในแต่ละขั้นดังกล่าว ยังมี ลำดับการปฏิบัติงานแบ่งแยกย่อยลงไปอีก ในแง่ของการวางแผน หากผู้วางแผนได้กำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวปฏิบัติได้อย่างรอบคอบถูกต้อง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการที่ว่า “บุคคลที่ จะปฏิบัติได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าเขาเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานนั้นอย่าง ถูกต้อง” อย่างไรก็ตาม การควบคุม การสั่งและมอบหมายงาน และการติดต่อประสานงาน ฯลฯ ก็ เป็นสิ่งเกื้อกูลอยู่กับเรื่องนี้ด้วย

16.4 ปัญหาด้านจิตวิทยา วัตถุประสงค์ที่ดี ข้อกำหนดเบื้องต้น นโยบาย และวิธีการ ปฏิบัติของแผน ลักษณะของแผนทั้งหมดหรือบางส่วนก็ดี อาจกระทบถึงอารมณ์ จิตใจ ของผู้ที่ เกี่ยวข้องกับแผนได้ อาจถึงขั้นมีปฏิกิริยาต่อต้านแผนอย่างรุนแรงได้ บางครั้งแผนงานมีลักษณะ ยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงใหม่หลายอย่าง ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ประสงค์ให้เป็นเช่นนั้น การต่อต้านก็ ย่อมจะเกิดขึ้น การดำเนินการตามแผนย่อมทำได้ยากหรืออาจไม่ได้เลยก็ได้ ปัญหาเหล่านี้ นัก วางแผนไม่ควรมองข้าม ควรจะศึกษาหาข้อมูลและหาทางป้องกันไว้ด้วย ในขั้นตอนการวางแผน เพื่อป้องกันไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนเป็นไปได้ตามเป้าหมาย แม้จะเป็นเรื่อง เล็กน้อยก็อาจมีปัญหาก็ได้ ดังนั้น นักบริหารและนักวางแผนจะต้องมีความรอบคอบและคำนึงถึง จิตวิทยาบ้าง

ทฤษฎีเกี่ยวกับ“ระบบ” การวางแผน (SYSTEM THEORY)

ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบนี้ ได้มีนักวิชาการนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System) มาใช้ในการวางแผนหลายอย่าง ในส่วนที่เกี่ยวกับการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้น อาจบรรยายระบบเกี่ยวกับการวางแผนได้ดังต่อไปนี้

คำว่า “ระบบ” หมายถึง โครงสร้างทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งมีขอบเขตที่ชัดเจนแน่นอน และต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ลักษณะสำคัญของระบบ คือ องค์ประกอบแต่ละส่วนที่มีขอบเขตของตนเองและต่างพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน นอกจากนี้แล้ว ลักษณะของระบบ คือ มีการนำปัจจัยนำเข้า มีกระบวนการ (Process) และมีผลลัพธ์

จากทฤษฎีระบบการวางแผนโดยทั่วไป จึงมีองค์ประกอบหรือโครงสร้างที่สำคัญ 5 ประการ คือ (ณัฐนลิน ชินะกาญจน์ , 2549:27-31)

1. ปัจจัยนำเข้า
2. การควบคุมการแทรกซ้อน
3. กระบวนการวางแผน
4. ผลลัพธ์
5. การปฏิบัติ

ดังนั้นระบบการวางแผนการสื่อสารการประชาสัมพันธ์จึงมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ปัญหาต่าง ๆ ของการวางแผนสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นและจำเป็นต้องแก้ไข รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยม และความรู้ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่วางแผน นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงระบบทรัพยากรการประชาสัมพันธ์ ซึ่งนักวางแผนเกี่ยวข้อง อาจพิจารณาปัจจัยดังกล่าวในแง่ที่ช่วยอธิบายว่า สิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไรหรือเกิดขึ้นอย่างไร เพราะความจริงแล้วขึ้นอยู่กับนักวางแผนจะคิดหรือวาดภาพว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นอย่างไร โดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ ที่เขาสังสมมา

2. ปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน

2.1 ปัจจัยควบคุมการวางแผนการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ คล้ายการวางแผนสังคมอื่น ๆ ต้องดำเนินไปภายใต้ข้อจำกัดหรือการควบคุมอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้อจำกัดนี้ได้แก่เป้าหมายอุดมการณ์ และนโยบาย ซึ่งเรียกรวมว่า “โครงสร้างปทัสถานทางสังคม” (Normative Structure) ปัจจัยเหล่านี้คอยกำหนดทิศทางว่า การวางแผนควรจะเป็นอย่างไร นอกจากนั้นแล้วยังกำหนด

ประเภทของการวางแผนที่จะเกิดขึ้นด้วย อีกนัยหนึ่ง ปัจจัยการควบคุมดังกล่าวจำกัดทั้งจุดหมายปลายทางที่การวางแผนมุ่งจะบรรลุวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น

2.2 ปัจจัยแทรกซ้อน เป็นปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการวางแผนคลาดเคลื่อน เนื่องจากในการวางแผนแต่ละครั้งนั้น นักวางแผนอาจทำงานโดยไม่ทราบถึงสภาพความเป็นจริงอย่างถ่องแท้ แต่อาศัยข้อมูล ประสบการณ์ และการรับรู้ของตนเอง ทำให้การวางแผนจึงไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สิ่งที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้ดี คือ จำเป็นต้องมีการสำรวจวิจัยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

3. กระบวนการวางแผน ได้แก่ รูปแบบของความสัมพันธ์และปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างนักวางแผนและกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสวงหาข้อยุติในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ โดยอาศัยปัจจัยนำเข้าและปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อนตามที่กล่าวมาแล้ว อีกนัยหนึ่ง เป็นขั้นตอนการตัดสินใจของบุคคลหรือมองในแง่ของการทำงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เราพิจารณากระบวนการในแง่การทำงานวางแผนของเขานั้นเอง

กระบวนการวางแผนนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ด้วยกัน คือ แนววิธีที่ใช้ในการวางแผน ทฤษฎี และระเบียบวิธีที่ใช้ แนววิธีการวางแผนอาจจำแนกได้เป็นแบบรวบยอด แบบสะสม แบบผสม หรือแบบการเข้ามามีส่วนร่วม เป้าหมายในการวางแผนโดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ สภาพสิ่งแวดล้อมทั่วไป และความสามารถในการดำเนินงาน

แบบรวบยอด อาศัยเกณฑ์การวิเคราะห์เหตุผลเป็นที่ตั้งและมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นแบบแผนตายตัว แน่นนอน โดยทั่วไปการวางแผนตามวิธีนี้มักจะเริ่มจากการกำหนดปัญหา การตั้งเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ และการเลือกวิธีต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ นักวางแผนจะต้องประเมินเลือกเอาวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมและดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย

แบบสะสม เป็นแบบที่ค่อนข้างจะหละหลวม ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน บางครั้งอาศัยสามัญสำนึกเข้าช่วย มักจะเป็นการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญห เฉพาะหน้ามากกว่า นักวางแผนมักจะอาศัยประสบการณ์หรือวิธีการ ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมมาประยุกต์แก้ปัญหาแต่ละด้านให้ลุ่ลวงไป โดยไม่มีโอกาสเลือกวิธีต่าง ๆ เหมือนอย่างเช่นแบบแรก บางครั้งจึงเรียกแบบที่ 2 นี้ว่าแบบปะติดปะต่อ นักวางแผนไม่ได้มีความรู้ทางวิชาการดีพอ อาศัยเพียงสามัญสำนึกและหาวิธีแก้ไขปัญห เฉพาะหน้าเท่านั้น วิธีการวางแผนแต่ละกรณีมีมากมายและทับถมกันขึ้นทุกที จนบางครั้งแทบจะประสานกันไม่ติด

แบบผสม เป็นการรวมเอาวิธีการทั้งสองแบบที่กล่าวเข้าด้วยกัน คือ มีทั้งการวางแผนอย่างเป็นระเบียบ โดยอาศัยหลักการและเหตุผลเป็นที่ตั้ง และในขณะเดียวกันก็อาศัยสามัญสำนึกและความเคยชินเข้ามาแก้ไขปัญหาคด้วย

แบบการเข้ามามีส่วนร่วม หมายถึง การวางแผนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการวางแผนเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหาคด้วย เป็นการประสานงานระหว่างนักวางแผนและบุคคลที่ได้รับผลจากการนำแผนไปปฏิบัติ

นอกจากวิธีการวางแผนแล้ว นักวางแผนจำต้องอาศัยทฤษฎีเป็นกรอบอ้างอิงด้วย ทฤษฎีจะช่วยให้ นักวางแผนตัดสินใจได้ถูกต้องว่าจะทำอะไร และควรทำอย่างไร นักวางแผนการประชาสัมพันธ์ ต้องใช้ทฤษฎีจากสาขาวิชาต่าง ๆ มากมาย นักวางแผนจำต้องอาศัยระเบียบวิธีด้วย ในขณะที่ทฤษฎีช่วยนักวางแผนมองเห็นภาพลักษณะของการวางแผนทั้งหมด ระเบียบวิธีช่วยให้การวางแผนแต่ละประเด็นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปัญหาค่านิยม (Value Issues) การใช้แนววิธีการวางแผนทฤษฎีหรือระเบียบวิธีต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มักจะควบคู่กับค่านิยมเสมอ ความจริงแล้วในการวางแผนนั้นในตัวของมันเองเกี่ยวข้องกับค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลา เช่น การคาดคะเนความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การประเมินสถานการณ์ทั่วไป สิ่งเหล่านี้มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละสังคมการวางแผนจึงย่อมแตกต่างกันไปด้วย

4. ผลลัพธ์ของการวางแผนจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัจจัยนำเข้า ปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน และกระบวนการวางแผนในแต่ละสังคม อย่างไรก็ตามแผนการประชาสัมพันธ์ส่วนมากมักจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้ ประการแรก แผนควรประกอบด้วย การวิเคราะห์และกำหนดปัญหา ขณะเดียวกันแผนควรมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย แผนควรเน้นการจัดสรรทรัพยากรทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ โดยครอบคลุมถึงบุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาด้วย นอกจากนี้ ควรมีแผนจัดการหรือแผนดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนแผนในการติดตามและประเมินผล

5. การปฏิบัติ แผนต่าง ๆ ที่ร่างเสร็จจะต้องนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการและจากการดำเนินการนี้เอง นักวางแผนสามารถเรียนรู้อะไรต่าง ๆ มากมาย โดยจากการติดตามและการประเมินผล การปฏิบัติสามารถมีผลกระทบอย่างมากต่อปัจจัยนำเข้า ซึ่งก่อให้เกิดสถานการณ์ใหม่

สำหรับการวางแผน ปัจจัยนำเข้าอาจแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา สืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นภายหลังด้วยเหตุนี้ การวางแผนจึงไม่แตกต่างไปจากการโจมตีเป้าหมายที่เคลื่อนที่ได้ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้น จำต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด ผลจากการปฏิบัติสามารถมีผลกระทบต่อปัจจัยควบคุมและแทรกซ้อน ตลอดจนกระบวนการวางแผนด้วย เป้าหมายทางสังคมที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสม ในทำนองเดียวกันอุดมการณ์และนโยบายย่อมพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา และประสบการณ์ ข้อมูลการรับรู้ของนักวางแผนย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาด้วยเช่นกัน กล่าวโดยสรุป ผลจากการนำแผนไปปฏิบัติสามารถชักนำให้นักวางแผนเปลี่ยนแนววิธีการวางแผนที่เคยทำมาแล้วสิ้นเชิง เขาอาจเปลี่ยนใช้ทฤษฎี ระเบียบวิธีใหม่ หรือกระทั่งเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติที่เคยยึดถือมาแล้วก็ได้ การวางแผนจึงเป็นวัฏจักร แต่ส่วนต่างสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเช่นนี้เอง

ลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. เป็นเรื่องของอนาคตที่มีความเป็นไปได้หลายทาง จึงต้องมีการคาดการณ์จากการแสวงหาข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ แล้วสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ และวางแผนหาทางป้องกัน เตรียมการที่จะเผชิญปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมและเข้าใจสภาพสังคมปัจจุบัน ควบคุมโอกาสที่จะเกิดปัญหา
2. เป็นการคาดการณ์ช่วยลดความเสี่ยงและความผิดพลาดในการดำเนินงาน ช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ ง่ายต่อการบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น ครอบคลุมถึงภาวะเศรษฐกิจ สังคม ประชากร การศึกษา เทคโนโลยี ช่วยลดต้นทุนการจัดทำโครงการต่าง ๆ และสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ เตรียมการเรื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเพียงพอ เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นเนื่องจากเห็นความจำเป็นใหม่ ๆ
3. การวางแผนที่ดีทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สับสนและสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี ด้วยเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร และการจัดการ ทำให้เกิดเสถียรภาพ ความมั่นคงและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร ผลที่ได้รับจะเกิดภายในระยะเวลารวดเร็วกว่าที่ไม่มีวางแผน
4. เป็นการพยายามจัดการทรัพยากรให้ออกมาในรูปของกิจกรรม เพื่อให้ได้ผลตามที่คาดหมาย

5. กำหนดทางเลือกของการกระทำได้หลายทาง และมีระบบคัดเลือกจากข้อมูลและการวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบร่วมกันจากหลาย ๆ ฝ่าย และตัดสินใจร่วมกัน

6. ความสำคัญของการวางแผนอยู่ที่การรู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการดำเนินงาน ผู้วางแผนบางคนอาจเห็นว่าทฤษฎีเป็นเรื่องของนักวิชาการไม่ใช่ นักปฏิบัติ แต่จากความเป็นจริงการที่นักวางแผนเสนอแนะแผนออกมา เป็นการกระทำอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายบางประการ แสดงว่ามีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแล้ว เพราะผู้วางแผนมีข้อมูล มีหลักฐานอธิบายว่าทำไมการกระทำที่เสนอแนะมานั้นนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งตรงกับทัศนะของมิตเดลตันที่กล่าวว่า ทฤษฎี คือ คำอธิบายกระบวนการกระทำและข้อความนั้นก็คือทฤษฎีนั่นเอง ซึ่งการวางแผนเป็นการนำทฤษฎีมาใช้อ้างอิงหรือเพื่ออธิบายเหตุผลในการคาดคะเนนั้น

7. แผนเป็นเรื่องของการกระทำในอนาคตที่ต้องใช้เวลาในปัจจุบันคาดการณ์อย่างเป็นระบบอาศัยข้อมูลต่าง ๆ จากการประเมิน เพื่อประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในแผน ซึ่งจะได้ทางเลือกที่ดีมีเหตุผลและมีความเชื่อมั่นได้หลายทางใช้ทฤษฎีจากหลาย ๆ ศาสตร์ ประกอบแผน มีผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ สาขาและจากกลุ่มเป้าหมายที่มีประสบการณ์และความรู้จักสภาพความเป็นจริงมาทำงานร่วมกัน เพื่อสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในรูปของเอกสาร เพื่อที่จะสามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันร่วมกันได้ว่า สิ่งที่กำหนดไว้คืออะไร และท้ายที่สุดเมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้เสร็จสิ้นลง เราก็ยังคงต้องนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาใช้ในการประเมินผล เพื่อดูสิ่งที่ได้คิด ปฏิบัติ และลงทุนไปนั้นได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ (ยุบล เบญจรงค์กิจ, 2548:148-152)

แผนกลยุทธ์ที่ปรากฏในรูปแบบของเอกสารจึงควรประกอบไปด้วยสาระสำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน ได้แก่

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit)

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อที่

เรียกสั้น ๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Analysis)

การสร้างระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม ได้แก่ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพของสังคม การเมือง นิเวศวิทยา (Ecology)

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน(Competitive Analysis)

ก่อนที่จะประเมินสถานการณ์คู่แข่งเพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เช่น จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งเราคืออะไร คู่แข่งเรามีการบริหารจัดการองค์กรอย่างไร คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง คู่แข่งแต่ละรายพอใจในสภาพของตนเพียงใด คู่แข่งที่ไม่พอใจในสถานการณ์มีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง และความเคลื่อนไหวของเราเรื่องใดบ้างที่ทำให้คู่แข่งหวั่นไหวและน่าจะตอบได้เราในลักษณะใด

4. การกำหนดกลยุทธ์-ความเป็นไปได้และข้อจำกัด(Stratgy Development Possibility and Constraints)

กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุก ๆ เป้าประสงค์ขององค์กรหรือแผนต้องมีกลยุทธ์มารองรับ โดยที่แต่ละกลยุทธ์จะมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการจัดการให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือแผนให้ได้

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ สถานภาพปัจจุบันขององค์กรคืออะไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และเราควรต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะไปสู่อนาคตแบบนั้น

ลักษณะงานในองค์กรประกอบไปด้วยงานใหญ่ ๆ 3 แบบ ได้แก่

1. งานที่ดำเนินไปเป็นปกติ
2. งานที่ต้องพัฒนาให้เกิด
3. งานใหม่ที่ต้องมุ่งทำเป็นกรณีพิเศษ

งานในแบบที่ 2 และที่ 3 คือ งานที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์สำหรับองค์กรอาจแบ่งได้ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

4.1 กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย คือ กลยุทธ์ที่ระบุเป้าหมายพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และรักษาความเป็นเลิศ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านประหยัดต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นภารกิจที่จำเป็น

4.2 กลยุทธ์เชิงทิศทางการ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ เป็นแนวทางที่องค์กรเลือกที่จะทำเพื่อให้เกิดการพัฒนา แนวทางที่อาจเลือกทำได้มีหลายแบบ เช่น

- กลยุทธ์นิ่งเฉย (Do nothing) คือ การที่องค์กรมองเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในสภาพที่ดี สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้คืออยู่แล้ว จึงตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินการใด ๆ
- กลยุทธ์ถอนตัว (Withdraw) หากพิจารณาว่ากิจกรรมหรือแนวทางใดที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากร
- กลยุทธ์เพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร (Consolidation) การเพิ่มความแข็งแกร่งทำได้โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการหลายอย่างในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายบางอย่าง เช่น ปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน
- กลยุทธ์เจาะตลาด (Market penetration) หมายถึง ความพยายามเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การรักษาสวนแบ่งทางการตลาดให้ดีในขณะที่ตลาดเติบโต สัดส่วนอาจดูไม่เพิ่มแต่ขนาดของตลาดเพิ่ม แต่ในทำนองเดียวกัน ก็ต้องระมัดระวังในกรณีที่ขนาดของตกต่ำลง เนื่องจากการรักษาสัดส่วนเท่าเดิม อาจหมายถึงยอดขายที่ลดลง
- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด อาจด้วยการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น รูปร่าง การออกแบบบรรจุภัณฑ์ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงส่วนผสม สูตร เพิ่มการใช้งานให้มีมากขึ้น
- กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market development) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรอาจใช้วิธีการมองหาตลาดใหม่ ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น อาจมองหาตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ปรับคุณสมบัติให้ตรงตามความต้องการของตลาด
- กลยุทธ์พัฒนาหลายทิศทาง (Diversification) การพัฒนาหลายทิศทาง คือ การใช้กลยุทธ์หลาย ๆ แบบไปพร้อม ๆ กัน Johnson Scholes and Sexty(1989) ได้แบ่งกลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางไว้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภทด้วยกัน คือ กลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Related Diversification) ซึ่ง

หมายถึงการขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในขอบเขตเดียวกัน กับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดิม และ กลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง (Unrelated Diversification) ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน

4.3 กลยุทธ์เชิงวิธีการ เป็นกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร

- กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal development) คือ การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานแบบใหม่ได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือวิธีคิด (mindset) ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้กำหนดให้ทำ
- กลยุทธ์การจัดหาความช่วยเหลือจากภายนอก (Acquisition) หมายถึง การมองหาแหล่งความรู้ หรือจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรให้เข้ามาช่วยในการปรับปรุงระบบและวิธีการเดิมที่ใช้อยู่
- กลยุทธ์การร่วมมือพัฒนา (Joint development) คือ การหาความร่วมมือจากองค์กรภายนอกที่จะนำไปสู่การได้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การร่วมทุน (Joint venture) การให้ใช้ตราสินค้า (Franchising) การให้ลิขสิทธิ์ (Licensing) การเป็นตัวแทนจำหน่าย (Agent) การใช้เทคโนโลยีร่วม (Technology sharing) และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology transfer)

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ (Resources Available to Support Strategy Development)

ทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่องค์กรมีอยู่หรือสามารถหามาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่ออนาคต ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องจัดสรรทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคคล เทคโนโลยี อสังหาริมทรัพย์ ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น ลิขสิทธิ์ในลักษณะที่จะเกิดคุณค่าอย่างสูงแก่องค์กร

ข้อความแสดงพันธกิจ (Mission Statement)

คือ คำอธิบายอย่างกระชับเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย และบทบาทภาระหน้าที่ขององค์กร
ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรว่ากิจกรรมจะดำเนินไปอย่างไร และเป็นแนวทางชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไร พันธกิจขององค์กร คือ ข้อความแสดงว่าขณะนี้องค์กรกำลังดำเนินการกิจอะไรอยู่ และในอนาคตภารกิจใดที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้น

พันธกิจที่กำหนดจะต้องเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรก้าวไปถึงจุดที่เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ตามที่ได้ยอมรับร่วมกัน

6. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก (Best Strategy and Alternatives)

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์สิ่งสำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของแผน คือ การระบุว่ากลยุทธ์ใดเป็นวิธีการที่องค์กรเลือกใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ สิ่งที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาอย่างถี่ถ้วนมั่นใจว่าน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรจะทำ เพื่อพัฒนาไปสู่อนาคตที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม หากว่าองค์กรเองยังไม่มี ความมั่นใจ เต็มร้อยว่ากลยุทธ์ที่เลือกจะสามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา ก็สามารถจะมีกลยุทธ์สำรองเป็นทางเลือกไว้หากมีความจำเป็น

7. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์(Objectives)

ในทำนองเดียวกัน การกำหนดแผนกลยุทธ์ก็มีความจำเป็นที่จะต้องระบุวัตถุประสงค์ของแผนให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามแผนและผู้ประเมินผลได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่เป็นเป้าหมายของแผนคืออะไร วัตถุประสงค์ คือ ข้อความที่ระบุในแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะแสดงว่าสิ่งที่ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากได้มีการปฏิบัติงานตามแผนไปแล้วคืออะไรบ้าง

8. มาตรการหรือกลวิธี (Tactics)

คือ โครงการต่าง ๆ ซึ่งกำหนดขึ้น เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ในรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อให้มีการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ กลไกที่จะผลักดันองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ได้วางเป้าหมายไว้

9. แผนสำรอง (Contingency Plan)

คือ การเตรียมการรองรับในกรณีเกิดปัญหาขึ้นในขั้นตอนใด ๆ ก็ตามของการวางแผนหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ในกรณีที่ได้เตรียมกลยุทธ์ทางเลือกอื่น ๆ ไว้ก็สามารถนำมาดำเนินการได้ทันที

10. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด

การประเมินผล คือ การออกแบบวิธีการดำเนินการ เพื่อตัดสินคุณค่าของงานที่เกิดขึ้น การประเมินผลอาจใช้รูปแบบของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นระบบ จัดทำขึ้นเพื่อตัดสินคุณค่าของแนวคิด การปฏิบัติงาน และประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ ผู้ประเมินจะใช้วิธีการวิจัยทางสังคมเพื่อพิจารณาคุณค่า และมองหาทางปรับปรุงวิธีการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นคิด ออกแบบแผนงาน ไปจนถึงการพัฒนาความคิดและลงมือปฏิบัติ

ตัวชี้วัด (Indicator) คือ สิ่งที่ยบ่งบอกให้รู้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นการแสดงผลการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ผู้ประเมินเห็นง่ายขึ้นว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ กรณีที่เป้าหมายมองเห็นได้ชัด ตัวชี้วัดจะสร้างได้ง่าย แต่ในบางกรณีที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นบางสิ่งที่ยังจับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ตัวชี้วัดที่ใช้ อาจเป็นตัวชี้วัดทางอ้อมก็ได้ เช่นเดียวกัน

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการนำข้อมูลที่จำเป็นเข้ามาช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องทำงานไปตามขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขั้นตอนดังกล่าวประกอบด้วย

1. การตรวจติดตามสถานการณ์ขององค์กร (Position Audit)

กิจการทั่วไปย่อมมีทั้งความสามารถดำเนินกิจการในบางเรื่อง และขาดความสามารถจะทำได้ในบางเรื่อง แต่ละกิจการต้องรู้จักตนเองว่า เรามีความเก่งเรื่องอะไร และมีปัญหาด้านใดบ้าง บางเรื่องเป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องทำให้ดี เพื่อที่จะคงอยู่ในธุรกิจได้ หากเราต้องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ เราควรเสริมสร้างสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดอ่อนจุดแข็งด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อสั้น ๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป

ปัจจัยภายใน	Strengths	จุดแข็ง ข้อดีที่โดดเด่นขององค์กร
	Weaknesses	จุดอ่อน หรือข้อด้อยขององค์กร
ปัจจัยภายนอก	Opportunities	โอกาส สถานการณ์ในด้านดีที่เปิดให้กับองค์กร
	Threats	อุปสรรค หรือภาวะคุกคามขององค์กร คือ สถานการณ์ที่ทำให้องค์กรประสบภาวะยากลำบาก

ปัจจัยที่เป็น SWOT

สิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำ คือ มองหาปัจจัยที่องค์กรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จากนั้นนำปัจจัยเหล่านี้ไป ประเมิน เพื่อแสวงหาความเห็นร่วมกัน การประเมินในขั้นแรกควรทำโดยพนักงานภายในองค์กรเอง (Internal Organization Audit)

ประเมินระดับ SWOT

แม้ว่าการประเมินระดับ SWOT อาจทำโดยบุคลากรภายในองค์กรได้ แต่เราก็ไม่อาจ ละเลยพนักงานขององค์กรในระดับต่าง ๆ ซึ่งสามารถเป็นผู้ประเมินระดับ SWOT ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานทุกระดับเป็นผู้รู้ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป การประเมินอาจทำ ได้สองรูปแบบ คือ

- การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้คะแนน
- การประเมินเชิงปริมาณ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้คะแนน โดยมีแบบ ประเมินให้ผู้ตอบได้ให้คะแนนปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์กรตามความรู้สึกของผู้ตอบ เพื่อที่จะได้นำคะแนนเหล่านั้นมาคำนวณค่าเฉลี่ยและพิจารณาว่าปัจจัยใดมีคะแนนสูง และปัจจัยใดมีคะแนนต่ำ คะแนนเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ว่าจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรคืออะไร กระบวนการเริ่มต้นทำได้โดยการกำหนดปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการบริหาร จัดการและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่นกัน
- ปัจจัยด้านตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด ผลประกอบการ
- ปัจจัยด้านผลผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ
- ปัจจัยด้านการเงิน เช่น รายได้ประจำปี สินทรัพย์ขององค์กร
- ปัจจัยด้านการบริหารงาน เช่น จำนวนพนักงานมากเพียงพอ ระบบให้บริการลูกค้าที่ดี อุปกรณ์สำนักงานครบครัน ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงาน บริหารงานแบบธรรมาภิบาล
- ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับกลาง ระดับ เงินเดือน จำนวนพนักงานที่ลาออก
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น มีหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา มีงบประมาณสนับสนุนงาน วิจัยและพัฒนา

- ปัจจัยด้านการสื่อสาร เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์

การประเมินระดับของปัจจัยเหล่านี้ อาจทำได้แบบง่าย ๆ โดยสร้างข้อความแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อมูลจากการวิจัยที่ผ่านมาเป็นจำนวนไม่น้อย ซึ่งให้เห็นว่าภาวะคุกคามองค์กรมักเกิดจากภายนอก สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเราทั้งทางตรงและทางอ้อม มักจะเกิดจากคู่แข่ง กิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมมีคู่แข่งไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ด้วยเหตุนี้จึงควรพัฒนาระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ระบบตรวจติดตามควรมุ่งไปที่ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่น ๆ ไปพร้อม ๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม ได้แก่

2.1 สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจการทุกรูปแบบ เนื่องจากผลผลิตอาจจำหน่ายไม่ดีทำให้ขาดรายได้ นอกจากนี้ ยังทำให้การระดมทุนเพื่อการขยายการผลิตทำได้ยาก ดังนั้น ทุกองค์กรจึงควรติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของประเทศ ของภูมิภาค และของโลก เนื่องจากสถานการณ์เหล่านี้จะเกี่ยวโยงถึงกันหมด

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) การวิจัยและพัฒนานำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการผลิตอยู่ตลอดเวลา หากคู่แข่งของเราสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ก่อน ความเสียเปรียบจะเกิดขึ้นทันที ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต ผู้ประกอบการที่มีความสามารถจะต้องเข้าใจว่าในการประกอบธุรกิจของตนนั้น ควรให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างไร

2.3 สภาวะของสังคมและประชากร (Socio-Demographic) แม้ว่าสภาวะทางสังคมและประชากรจะเป็นตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงช้า แต่ก็ เป็นสภาวะที่มีผลกระทบต่อทุกกิจการ เนื่องจากทุกกิจการดำเนินไปก็เพื่อสนองความต้องการของตัวแปรนี้ แนวโน้มของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามการดำเนินชีวิตของผู้คน ในอดีตเราเคยกังวลกับความหนาแน่นของประชากร ปัจจุบันเนื่องจากความคิดและการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่มีลูกน้อยลง จนบางประเทศต้องห้ามารณรงค์ให้คนหนุ่มสาวมีลูกให้มากขึ้น อัตราการเพิ่มลดของประชากรก็เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตสินค้าต้องให้ความสนใจ เนื่องจากลักษณะของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของประชากรและสังคม

2.4 การเมือง (Political) สภาพแวดล้อมทางการเมืองซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่ การออกกฎหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายเชิงธุรกิจ หรือการที่รัฐไม่สนับสนุนส่งเสริมธุรกิจด้วยการเพิ่มอัตราภาษี

2.5 นิเวศวิทยา (Ecological) ในสังคมยุคใหม่ กังวลว่าสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์จะถูกทำลายลงไป เป็นประเด็นที่ผู้คนสนใจกันมาก ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการการก่อผลกระทบต่อระบบนิเวศน์ จึงต้องระมัดระวังในการจัดการเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การที่กิจการถูกต่อต้านจากสังคม

3. การวิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง

คู่แข่ง คือ ผู้ประกอบกิจการรายอื่น ๆ ที่ผลิตสินค้า และ/หรือ บริการหรือมีภารกิจแบบเดียวกันกับองค์กรของเรา สิ่งทีองค์กรควรให้ความสนใจ คือ ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบต่าง ๆ เมื่อมีการเปรียบเทียบองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการของเรากับคู่แข่ง

กรอบการประเมินสถานภาพของคู่แข่ง

ก่อนที่เราจะประเมินสถานภาพของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เช่น

- จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งของเราคือใคร
- คู่แข่งของเรามีการบริหารจัดการกิจการอย่างไร
- คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง
- คู่แข่งพอใจในสถานภาพของตนเพียงใด
- คู่แข่งที่ไม่พอใจสถานภาพของตนมีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง
- ความเคลื่อนไหวของเราในเรื่องใดที่จะทำให้คู่แข่งหันเหและน่าจะโต้ตอบเราในลักษณะใด

กรอบการวิเคราะห์คู่แข่ง ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์ปัจจุบันและเป้าหมายระยะสั้น

- สถานภาพกลยุทธ์
- ประวัติการพัฒนา
- วัฒนธรรมองค์กร

- ผลของการดำเนินงานตามกลยุทธ์
- การเงิน
- การปฏิบัติงาน
- ความได้เปรียบในการแข่งขัน
- จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- ลักษณะการบริหารงานและแนวโน้ม

3.2 กลยุทธ์อนาคตและเป้าหมายระยะยาว

- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
- อุปสรรคหรือภาวะคุกคามจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง
- โอกาสที่เกิดจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง

4. การระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิด

เมื่อเราได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรของเราเอง สถานการณ์แวดล้อมและคู่แข่งครบถ้วนแล้ว เราจึงสามารถจะมองเห็นภาพต่าง ๆ ในอนาคตได้ชัดเจนขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ก็จะเริ่มขึ้นได้ ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผน จะต้องประมวลภาพรวมทั้งหมดที่เป็นจริงในปัจจุบันและที่จะเป็นจริงในอนาคตระยะใกล้และระยะไกลว่ามีความเป็นไปได้ในลักษณะใดบ้าง การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ผู้มีส่วนร่วมทุกคนต้องยอมรับในความเป็นจริง พยายามขจัดอคติหรือการปกป้องตนเองออกไป และสรุปปัญหาที่องค์กรอาจต้องเผชิญทั้งในอนาคตอันใกล้ไกลให้ได้ การคาดการณ์อนาคตเริ่มต้นที่เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งควรจะเป็นการคาดการณ์ในกรอบเวลาที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร ดังนั้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับแต่ละองค์กรมีไม่เหมือนกัน

5. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร

กลยุทธ์ที่เลือกใช้อาจเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กร กลยุทธ์ทางการตลาด หรือกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับองค์กร และการยอมรับสนับสนุนองค์กรจากทุกฝ่าย กลยุทธ์ดังกล่าวจึงอาจแบ่งได้ดังนี้

- กลยุทธ์เพื่อสนองพันธกิจขององค์กร
- กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทั้งสองแบบข้างต้น สร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมได้ กลยุทธ์ที่ผู้วางแผนจะเลือกใช้นั้นมีหลากหลาย ขึ้นอยู่

กับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งผู้วางแผนจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าที่จะให้ผลตามที่ต้องการมากที่สุด และในบางครั้งอาจคิดหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากที่เคยทำกันมาก็ย่อมได้

6. การวางแผน

คือ การนำข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก และปัญหาที่กำลังเกิดหรืออาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมาเรียบเรียงเป็นเหตุผล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร

7. การจัดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์

การจัดลำดับความสำคัญ คือ การที่ผู้วางแผนมองประเด็นปัญหาที่พบ โดยประเมินปัญหานั้น เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อดังค์กรมากหรือน้อย หรือมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กร ในปัจจุบันหรือในอนาคต เรื่องที่มีผลกระทบมากและเกิดในปัจจุบันย่อมต้องจัดการก่อน ส่วนเรื่องที่มีผลกระทบน้อยหรือยังเกิดในปัจจุบันยังอาจรอไปก่อนได้

สำหรับการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแผนต่าง ๆ ที่วางไว้จะสำเร็จลงไม่ได้เลย หากไม่มีทรัพยากรเหล่านี้มาสนับสนุน

7.1 ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ พนักงานของหน่วยงานเอง อาจเป็นพนักงานที่มีหน้าที่ประจำ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือพนักงานในโครงการ ซึ่งอาจเป็นพนักงานประจำหรือจ้างมาชั่วคราว

7.2 งบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงด้วยว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะให้มีขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมต้องใช้จ่ายเงินเท่าใด กิจกรรมหลายกิจกรรมที่องค์กรต้องจ้างให้ผู้ที่มีความถนัดในเรื่องนั้น ๆ มาปฏิบัติงานให้

7.3 งบประมาณสำหรับวัสดุอุปกรณ์ ในการวางแผนเรามักต้องคำนึงถึงด้วยว่าการปฏิบัติงานตามแผนจำเป็นต้องใช้วัสดุใดบ้างที่จะช่วยให้ทำงานง่าย รวดเร็ว และมีคุณภาพมากขึ้น

7.4 เวลา แม้ว่าจะไม่ต้องใช้งบประมาณซื้อหา แต่เวลาก็ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการใช้เวลาที่ยาวนานเกินไป หรือจังหวะเวลาที่ไม่เหมาะสม ก็อาจมีผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้

8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และปฏิบัติงานตามแผน

เมื่อแผนกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้นเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ คือ แผนปฏิบัติการ(Action Plan) ซึ่งมักปรากฏในรูปแบบของตารางแสดงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดให้มีขึ้น โดยระบุวัน เวลา สถานที่ของ

กิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ตามความเหมาะสม จำเป็นตามแผน ตลอดจนบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้น ๆ และวัสดุอุปกรณ์หรือสื่อบุคคลที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดกิจกรรมนั้น ๆ

9. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติตามแผนได้เริ่มต้นไปแล้วอย่างน้อยระยะเวลาหนึ่ง หรืออาจเริ่มเมื่อการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้วก็ตาม การทบทวนเป็นการหาข้อมูลเพื่อยืนยันว่า แผนที่ได้วางไว้สามารถนำมาดำเนินการได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หรือมีความขัดข้อง อุปสรรคต้องมีการปรับปรุง แก้ไขจึงดำเนินต่อไปได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และผู้วางแผนกลยุทธ์เองมีความมั่นใจว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถดำเนินการได้จริง และหากขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการ เมื่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สิ้นสุดลงแล้ว ก็จะทำให้ได้คำตอบว่า กลยุทธ์ที่ได้ดำเนินไปสามารถทำให้ได้ผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร

10. การทบทวนสมมติฐาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การนำผลงานที่เกิดขึ้นมาทบทวนทิศทางและหลักการตั้งแต่เบื้องต้นว่า ผลที่เกิดขึ้นตามแผนได้แสดงให้เห็นว่าเราเดินมาถูกทิศทางหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานตามแผนอาจเป็นตัวชี้วัดว่าหลักการที่คิดไว้เบื้องต้นไม่ถูกต้อง ซึ่งจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการคิดและวางแผนกันใหม่ ถ้าหากผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่าเดินมาถูกทิศทางแล้ว การทำงานต่อเนืองก็ควรจะเป็นไปในทิศทางที่ได้ทำมาแล้ว (ยุบล เบญจรงค์กิจ, 2548 : 156-161)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานประชาสัมพันธ์ (Public Relations Management)

ความหมายของการประชาสัมพันธ์

Institute of Public Relations(cited in Mike Beard,2000) กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของการประชาสัมพันธ์กับชื่อเสียงว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อชื่อเสียง

ความหมายการประชาสัมพันธ์ โดย Cutlip และคณะ (2007) การประชาสัมพันธ์เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของการสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร ซึ่ง

สอดคล้องกับ Rex Harlow (cited in Wilcox, 2006) ผู้ศึกษางานประชาสัมพันธ์รุ่นบุกเบิก ผู้ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Public Relations Society of America (PRSA) ได้รวบรวมความหมายของการประชาสัมพันธ์กว่า 500 ความหมาย โดยนำความหมายทั้งหมดมาสรุปรวมกันได้ว่า การประชาสัมพันธ์เป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ (Management function) ที่มีความสำคัญในการช่วยสร้างและรักษาการสื่อสาร ความเข้าใจ การยอมรับ และความร่วมมือ ระหว่างองค์กรกับประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการปัญหา หรือประเด็นต่าง ๆ เช่น ช่วยแจ้งผู้บริหารเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของประชาชนที่มีต่อองค์กร ช่วยกำหนดและเน้นย้ำความรับผิดชอบของผู้บริหาร ในการตอบสนองความสนใจของประชาชน (Public interest) คอยอยู่เคียงข้างผู้บริหารและช่วยคาดการณ์เหตุการณ์และเตรียมการป้องกันล่วงหน้า และใช้การวิจัยและใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้ถูกหลักจรรยาบรรณในการสื่อสาร

คำว่า "หน้าที่บริหารจัดการ" (Management function) ได้กล่าวถึงในความหมายด้านประชาสัมพันธ์โดย Grunig (1984) ที่กล่าวว่า กิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ นักประชาสัมพันธ์มีหน้าที่บริหารจัดการ วางแผน และดำเนินการด้านการสื่อสารขององค์กรทั้งหมด พวกเขาบริหารจัดการ ขบวนการการเคลื่อนไหวของข้อมูล (movement of message) ให้เข้ามาสู่องค์กร เช่น การทำวิจัยเกี่ยวกับความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรม และพวกเขาก็ต้องบริหารจัดการขบวนการการเคลื่อนไหว ข้อมูลให้ออกจากองค์กร โดยการช่วยฝ่ายบริหารในการอธิบายเกี่ยวกับนโยบายขององค์กรสู่สาธารณชนภายนอก

ในขณะที่ วิรัช (2544) กล่าวว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ยังเป็นหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรที่มีหน้าที่ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียง เกียรติคุณ ภาพลักษณ์ขององค์กร และดำเนินงานในองค์กร สอดรับต่อการปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสม ตลอดจนการสร้างสรรค์ ป้องกัน และแก้ไขความเข้าใจผิดให้แก่องค์กร นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นประชามติ หรือความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของประชาชน ตลอดจนสภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมแห่งเทคโนโลยีต่าง ๆ

สำหรับการทำประชาสัมพันธ์ในยุคปัจจุบันอาจมีเนื้อหาความรับผิดชอบต่อที่มากขึ้น และองค์กรธุรกิจก็มีความคาดหวังกับการทำประชาสัมพันธ์มากขึ้น ในเรื่องนี้ Wilcox (2006) ได้กล่าวว่า หลักปรัชญาสมัยใหม่ของการประชาสัมพันธ์ที่เป็นแนวคิดพื้นฐานคือ เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและกลุ่มสาธารณชนอันหลากหลาย และ Wilcox ยังได้นำเสนอคำหลัก (key word) ที่มีความสำคัญในการให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

- โดยจงใจ (Deliberate) กิจกรรมประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่จงใจที่จะจัดขึ้น กิจกรรม เหล่านี้ถูกออกแบบมาเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการสร้างความเข้าใจ การ จัดเตรียมข้อมูล และการได้รับผลตอบรับ (feedback) จากการจัดกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย
- การวางแผน (Planned) กิจกรรมประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีการจัดการ แนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะต้องถูกกำหนดขึ้น และการจัดเตรียมในด้าน ต่าง ๆ ต้องคิดไว้อย่างรอบคอบก่อนที่กิจกรรมจะเกิดขึ้น ทุกอย่างต้องทำอย่างมีระบบ และต้องมีการทำวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล
- การดำเนินการ (Performance) การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลมีพื้นฐานมา จากนโยบายการดำเนินการที่เป็นจริง ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ไหนที่ประสบผล สำเร็จได้หากองค์กรนั้นไม่ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- ความสนใจจากสาธารณชน (Public interest) กิจกรรมประชาสัมพันธ์ควรจะเป็น กิจกรรมที่สร้างให้เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและสาธารณชน ซึ่งเป็นการ ผสมผสานระหว่างความสนใจขององค์กรกับสิ่งที่สาธารณชนมีความกังวล หรือมี ความสนใจ
- การสื่อสารสองทาง(Two-way communications) ประชาสัมพันธ์เป็นมากกว่า การกระจายข้อมูลแบบทางเดียว จะต้องให้ความสำคัญกับผลตอบรับของ กิจกรรมด้วย
- ทำหน้าที่การบริหารจัดการ(Management function) การประชาสัมพันธ์จะมี ประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารระดับสูง การ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาและการแก้ไขปัญหาในระดับสูงไม่ใช่ เพียงแค่การกระจายข้อมูลหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจไปแล้ว

สายบังคับบัญชาของหน่วยงานประชาสัมพันธ์

การจัดอันดับองค์กรที่เป็นที่ชื่นชอบที่สุด 500 องค์กร ของนิตยสาร Fortune (the most admired Fortune 500) มีความคิดว่าการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการตัวหนึ่ง ในการที่จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดี (cited in Wilcox,2006) และจากการศึกษาโดย University of Southern California (USC) พบว่า บริษัทเหล่านี้ได้ลงทุนด้วยเม็ดเงินมหาศาลสำหรับกิจกรรม

ประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังมีการใช้ที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์จากภายนอกให้เข้ามาเสริมการทำงานของทีมประชาสัมพันธ์ขององค์กรอีกด้วย และไม่พบว่าหน่วยงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรเหล่านี้ไปรายงานตรงต่อฝ่ายการตลาด

นอกจากนี้ PR Week ยังได้ทำการสำรวจและพบว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินงานในแนวทางเดียวกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร และจากผลสำรวจยังยืนยันได้อีกว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีส่วนอย่างยิ่งในการเป็นทีมงานระดับบริหารของบริษัท PR Week พบว่า 55 % ของกลุ่มตัวอย่าง ฝ่ายประชาสัมพันธ์รายงานตรงต่อประธานบริษัท (Chairman) หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) อย่างไรก็ตามอีก 39 % ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์รายงานต่อฝ่ายการตลาด

Wilcox (2001) กล่าวว่า การที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะอยู่ตรงไหนขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจของแต่ละองค์กร ในองค์กรใหญ่และมีความซับซ้อนในการดำเนินงาน กล่าวคือ ดำเนินการภายใต้ภาวะการแข่งขันสูง มีแรงกดดันจากสาธารณชน มีกฎระเบียบของรัฐมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน จะพบว่า หน่วยงานประชาสัมพันธ์จะถูกจัดให้เป็นหนึ่งในทีมบริหาร แต่สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าและนำเสนอแต่สินค้าและบริการที่เป็นพื้นฐานทั่วไป ไม่มีแรงกดดันจากสาธารณชนและมีกรอบการดำเนินงานจากภาครัฐไม่มากนัก อาจมีความเป็นไปได้ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะไปอยู่ในฝ่ายการตลาด นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่า บทบาทของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง และความสามารถของนักประชาสัมพันธ์นั่นเอง

วัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์

สำหรับวัตถุประสงค์ทั่วไปของการประชาสัมพันธ์ วิริช (2544) ได้สรุปวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายที่สำคัญไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้คือ

1. เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน (Positive steps to achieve good will) ความนิยม (good will) จากประชาชนเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์กรสถาบัน วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายประการ

หนึ่งของการประชาสัมพันธ์ สถาบันจึงเป็นไปเพื่อมุ่งสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนหรือกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อปกป้องและรักษาชื่อเสียงสถาบันมิให้เสื่อมเสีย (Action to safeguard reputation) ชื่อเสียงขององค์กรสถาบันนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก หน่วยงานสถาบันบางแห่งถึงกับยอมเสียผลประโยชน์สำคัญต่าง ๆ บางประการไป เพื่อแลกกับการรักษาชื่อเสียงของสถาบัน ทั้งนี้เพราะชื่อเสียงของสถาบันย่อมมีส่วนเกี่ยวพันเชื่อมโยงไปถึงภาพลักษณ์ (image) ขององค์กรสถาบันด้วย หากองค์กรสถาบันมีชื่อเสียงที่เปื้อนไปในทางลบหรือเสื่อมเสีย ภาพลักษณ์ที่ประชาชนมีต่อสถาบันแห่งนั้นย่อมเป็นไปในทางลบหรือทางไม่ดีเช่นกัน ประชาชนอาจมีความรังเกียจ ซิงซังไม่ยอมคบค้าสมาคม หรืออาจไม่ให้ความร่วมมือแก่องค์กรสถาบันแห่งนั้นได้ เพราะตนมีความไม่ไว้วางใจหรือเคลือบแคลงระแวงสงสัยในชื่อเสียง พฤติกรรมขององค์กรสถาบันแห่งนั้น
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายใน (Internal relationship) ความสัมพันธ์ภายใน ในที่นี้หมายถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มประชาชนภายในหน่วยงาน หรือบุคลากรขององค์กรสถาบันนั่นเอง

บทบาทและหน้าที่ของนักประชาสัมพันธ์

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ในองค์กรต่าง ๆ ได้ถูกเรียกชื่อ และบ่อยครั้งมากที่ไม่ได้เรียก “ฝ่ายประชาสัมพันธ์” (Public Relations) ในองค์กรขนาดใหญ่(ในฟอร์จูน 500) ได้เรียกฝ่ายว่า “ฝ่ายสื่อสารองค์กร” (Corporate Communications) หรือฝ่ายสื่อสาร (Communications) มีจำนวนมากกว่า การเรียกชื่อฝ่ายว่า “ฝ่ายประชาสัมพันธ์” ในจำนวน 4 ต่อ1 (Wilcox,2006)

อย่างไรก็ตาม ผลสำรวจของ PR Week ในปี 2004 ในองค์กรต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์องค์กร/ฝ่ายสื่อสารในองค์กรต่าง ๆ รับผิดชอบ แสดงได้ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงกิจกรรมที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ต้องดำเนินการ

กิจกรรม	%
Media Relations	96 %
Crisis Management	75 %
Special Event	68 %
Reputation Management	65 %
Employee Communication	64 %
Product/Brand Communication	63 %
Community Relations	60 %
Messaging	45 %
Annual/Quarterly Report	37 %
Marketing	35 %
Measurement and Analysis	29 %
Public Affairs/Governmental Relations	28 %
Product/Brand Advertising	16 %

ที่มา: "Corporate Survey 2004." PR Week 15, 2004, P19: Cited in Wilcox, L. Dennis, Cameron, T. Glen: Public Relations, Strategies and Tactics, Eight edition, U.S.A., 2006, p.103

Cutlip (2007) ได้กล่าวถึงหน้าที่และการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย

1. การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal Relations) สิ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ พนักงาน โดยก่อนที่องค์กรจะสามารถรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้บริโภค นักลงทุน และองค์กรอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจพนักงานก่อน ดังนั้น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารในองค์กรได้บอกว่า พนักงานเป็นกลุ่มสาธารณชนอันดับหนึ่ง หรือเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร และผู้บริหารเหล่านี้ได้พยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะสามารถดึงดูดและรักษาให้พนักงานที่ทำงานคืออยู่กับองค์กร งานในส่วนนี้เรียกว่า การสร้างความสัมพันธ์ภายใน (Internal Relations)

2. การเผยแพร่ (Publicity) ข่าวและข้อมูลโดยมากที่เผยแพร่ในสื่อต่าง ๆ จะมาจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้ไม่ต้องมีการจ่ายเงินเพื่อให้ได้เผยแพร่ข้อมูล อย่างไรก็ตามการเผยแพร่นี้ก็ไม่สามารถที่จะควบคุมได้ว่า จะได้ลงเมื่อไหร่ การตัดสินใจที่ลงข่าวและข่าวขึ้นใดเป็นข่าวที่มีคุณค่านั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของสื่อมวลชน
3. การโฆษณา (Advertising) โฆษณาไม่เหมือนกับการเผยแพร่(Publicity) เพราะนักโฆษณาคือผู้ควบคุมเนื้อหา สื่อที่จะลงและระยะเวลาที่จะลงด้วย โดยการจ่ายเงินให้กับบริษัทสื่อโฆษณาเพื่อให้ได้มาซึ่งพื้นที่และเวลาในการลงโฆษณา ถึงแม้ว่าทั้งโฆษณาและการเผยแพร่จะเป็นการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนแต่โฆษณาก็จะสามารถควบคุมเนื้อหาได้ทั้งหมด
4. Press Agency การสร้างสรรค์คุณค่าของเรื่องราวและงานต่าง ๆ โดยการดึงดูดความสนใจจากสื่อมวลชนและเพื่อให้สาธารณชนเห็น
5. Public Affairs ซึ่งเป็นส่วนที่มีความพิเศษเฉพาะด้านที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์ในระดับที่เป็นรัฐบาลและชุมชนท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ
6. การล็อบบี้ (Lobbying) เป็นอีกส่วนที่มีความพิเศษเฉพาะด้านของการประชาสัมพันธ์โดยจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับรัฐบาล(government primarily) เพื่อวัตถุประสงค์ในการเข้าไปมีอิทธิพลในการกำหนดกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ
7. การจัดการประเด็น (Issue Management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เตรียมการไว้ล่วงหน้าในการวิเคราะห์ กำหนด ประเมินผลและตอบกลับต่อประเด็นที่เป็นนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ขององค์กรและสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร
8. นักลงทุนสัมพันธ์(Investor Relations) เป็นส่วนพิเศษเฉพาะด้านของการประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีหน้าที่ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงผลประโยชน์ร่วมกับผู้ถือหุ้นและกลุ่มด้านการเงินต่าง ๆ เพื่อทำให้ตลาดมีค่าสูงสุด
9. การพัฒนา (Development) เป็นหน้าที่พิเศษเฉพาะด้านของการประชาสัมพันธ์ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร(nonprofit organization) ที่จะต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริจาคและสมาชิก เพื่อให้ยังคงให้การสนับสนุนด้านการเงินและอาสาสมัครด้านการเงินและอาสาสมัครในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารมืออาชีพทั้งหลาย ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์ใหม่ให้มีความรับผิดชอบมากกว่าการทำสื่อมวลชนสัมพันธ์และการเผยแพร่ โดยเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนกลุ่มต่าง ๆ โดย Tom Gable (cited in Wilcox, 2006) ที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ บอกว่า “สิ่งที่เป็นความท้าทายและโอกาสของเราคือการทำงานที่ต้องเข้าไปรับผิดชอบในงานด้านการวางตำแหน่ง การสร้างแบรนด์ การจัดการชื่อเสียงองค์กร และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับประชาชนหลากหลายกลุ่ม” ดังนั้น Wilcox (2006) จึงได้ทำการสรุปและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ และการปฏิบัติงานของนักประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ที่มักต้องการให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ และให้คำแนะนำผู้บริหารในงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) เป็นความสำคัญอันดับ ต้น ๆ ขององค์กรในสมัยนี้ นักประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นหน่วยงานแรกที่ต้องดูแลงานด้านนี้ และให้คำปรึกษากับผู้บริหารในการดำเนินงานให้มีความโปร่งใสมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) การรับรู้ของสาธารณชนต่อตัวองค์กรนั้นส่วนใหญ่มารจากสื่อต่าง ๆ ดังนั้นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรคือการบอกกล่าวเรื่องราวขององค์กร และสร้างความสัมพันธ์กับบรรณาธิการข่าวด้านธุรกิจและนักข่าวต่าง ๆ โดยการสร้างช่องทางให้นักข่าวเข้าถึงองค์กรได้ โดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เปิดเผย และซื่อสัตย์
- ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations) การบริการลูกค้านับเป็นด้านหน้าของการประชาสัมพันธ์ ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสำคัญมาก เพราะสามารถสร้างความจงรักภักดีต่อตัวสินค้า และยังสามารถสร้างการบอกต่อเกี่ยวกับตัวสินค้าและชื่อเสียงของบริษัทได้ นักประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้าอย่างสม่ำเสมอและนำข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาแจ้งฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยการใช้การสื่อสารที่เหมาะสม
 - การเข้าถึงลูกค้าในหลากหลายตลาด (Reaching a Diverse Market) การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดในตลาดที่มีความหลากหลายมากขึ้น และองค์กรต่าง ๆ สมัยนี้ได้วางแผนการสื่อสารเพื่อรองรับกับการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่หลากหลายสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีการเติบโตมากขึ้น

- ผู้บริโภค/นักบรรณรงค์/นักเคลื่อนไหว (Consumer Activism) ในสังคมสมัยนี้กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ต่างก็กดดันองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นองค์กรไม่สามารถละเลยกลุ่มนักบรรณรงค์/นักเคลื่อนไหวนี้ได้ พวกเขามักต้องเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร บ่อยครั้งที่นักประชาสัมพันธ์ต้องเป็นผู้ไกลเกลี่ย ผู้บริโภคที่ต่อต้านมักต้องการนักประชาสัมพันธ์ที่มีความเชี่ยวชาญในการต่อรองกับสิ่งที่พวกเขาเหล่านี้ต้องการ
- พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) พนักงานถือเป็น “หัวใจ” ขององค์กรและเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิขององค์กรที่จะถูกเผยแพร่ไปสู่เพื่อนและญาติของพนักงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญมาก ดังนั้นโปรแกรมการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสร้างความชัดเจนในนโยบายการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถรักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรได้นานและสามารถสร้างผลผลิตได้เป็นอย่างดี
 - การปลดออกและการว่าจ้างบริษัทภายนอก(Layoffs and Outsourcing) ตามหลักพื้นฐานของจุดยืนของการประชาสัมพันธ์ คือ จะต้องมีการพูดคุยกับพนักงานเป็นการส่วนตัวก่อนที่จะมีการประกาศเรื่องการปลดพนักงานออกสู่สาธารณชน เพื่อป้องกันการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสังคม
 - กลุ่มพนักงานในที่ทำงาน (Minorities in the Workplace) กลุ่มพนักงานในสถานที่ทำงานปัจจุบันมีหลากหลายกลุ่ม ดังนั้นในเวลาที่จะวางแผนด้านการสื่อสารจะต้องมีการพิจารณาการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มต่าง ๆ ด้วย
 - พนักงานอาสาสมัคร (Employee Volunteerism) หลายองค์กรได้มีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครในการทำงานการกุศลต่าง ๆ โดยใช้เวลาดำเนินการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานและสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
- นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) นักประชาสัมพันธ์ที่ทำงานในส่วนงานนักลงทุนสัมพันธ์นี้ จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารด้านการเงิน และต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของรัฐด้วย(government regulations)
- สื่อสารการตลาด (Marketing Communications) องค์กรได้นำวิธีการในการสื่อสารต่าง ๆ มารวมกันในแคมเปญเดียวกัน พนักงานในส่วนการประชาสัมพันธ์ การตลาด และการ

โฆษณาจะใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองในแต่ละส่วนมาทำงานร่วมกัน การเผยแพร่ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการวางผลิตภัณฑ์ต่างก็อยู่ในส่วนของการสื่อสารการตลาด รวมไปถึงการที่องค์กรไปเป็นผู้สนับสนุนในงานกิจกรรมขององค์กรอื่นด้วย (Corporate sponsorships)

- สิ่งแวดล้อมสัมพันธ์ (Environment Relations) เป็นแนวโน้มใหม่สำหรับองค์กร ที่ควรเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการต่อต้านสิทธิมนุษยชน
- องค์กรใจบุญ (Corporate Philanthropy) เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเลือกองค์กรการกุศลที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจและประเภทลูกค้าขององค์กร โดยทั่วไปการเป็นองค์กรใจบุญนี้เป็นส่วนหนึ่งของพันธะสัญญาขององค์กรที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

4.แนวคิดการประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication)

เนื่องจากการประชาสัมพันธ์มันเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งบางตำราเรียกว่าการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หรือการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร หรือการสื่อสารการตลาดแบบครบเครื่องคำนี้แปลมาจาก Integrated Marketing Communication หรือ IMC ในปัจจุบันการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้รับความสนใจจากหลายธุรกิจเพราะเป็นการรวบรวมเครื่องมือในการส่งเสริมการตลาดหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อจูงใจกลุ่มเป้าหมายให้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ หรือให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทตน ดังนั้นจึงควรทำความรู้จักกับนิยามความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเสียก่อน

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

Schultz(2001)กล่าวไว้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคือกระบวนการพัฒนาและนำโปรแกรมการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อจูงใจกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้าคาดหวังในช่วงเวลาหนึ่งๆ

กิตติ สิริพัลลภ (2541) ได้ให้คำนิยามการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นกระบวนการพัฒนาระบบการสื่อสารด้วยการใช้เครื่องมือสื่อสารในหลายรูปแบบและนำมาใช้เพื่อให้สามารถเข้าถึงผู้บริโภค ซึ่งแต่ละเครื่องมือจะต้องถูกใช้อย่างกลมกลืนและต่อเนื่อง

จิตต์ แจ้งเจนกิจ (2548) ได้เสนอแนวคิดว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นกระบวนการที่ธุรกิจจะเลือกเครื่องมือสื่อสารการตลาดประเภทต่างๆ ที่เหมาะสมกับประเภทสินค้าหรือบริการ และลักษณะของตลาดสินค้าของตน โดยเลือกเครื่องมือสื่อสารการตลาดมากกว่า 1 ประเภทมาใช้ผสมผสานกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่ว่านี้ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล การตลาดโดยตรง การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) การประชาสัมพันธ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การจัดแสดงสินค้า (Display) การจัดอบรมให้ความรู้แก่ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการใช้สินค้า การบอกเล่าปากต่อปาก (Words - of - Mouth) เป็นต้น โดยที่เครื่องมือเหล่านี้ต้องพูดในเนื้อหาเดียวกัน เพื่อสนับสนุนและต่อย้ำตราสินค้า

เสรี วงษ์มณฑา (2540) ได้ให้คำจำกัดความการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนงานการสื่อสารการตลาดที่ต้องใช้การสื่อสารเพื่อการจูงใจหลายรูปแบบกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคือการมุ่งสร้างพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด โดยการพิจารณาวิธีการสื่อสารตราสินค้า (Brand Contacts) เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักสินค้า ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้ความคุ้นเคยและความเชื่อมั่นในสินค้านั้นๆ โดยวิธีหนึ่ง

นอกจากนั้น เสรี วงษ์มณฑา (2540) ยังได้กล่าวถึงเครื่องมือหลักในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ดังนี้

1. การโฆษณา เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า ตราสินค้า และบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ความเชื่อ และทัศนคติของผู้บริโภค รวมถึงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง
2. การส่งเสริมการขาย เป็นกิจกรรมและเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อ ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่สื่อถึงข้อเสนอไปยังผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นการลดราคา การให้ของ

แถม การแลกซื้อ ฯลฯ และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการซื้อขายสินค้าในขณะนั้น ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเพิ่มยอดขายในระยะสั้น

3. การใช้พนักงานขาย เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่ใช้ติดต่อกับผู้บริโภคเป้าหมายโดยตรง เป็นวิธีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดผลกระทบต่อผู้บริโภคอย่างมาก เนื่องจากเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

4. การประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทและสินค้าไปยังผู้บริโภค รวมถึงกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น สื่อมวลชน ชุมชน เป็นต้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร รวมไปถึงตราสินค้าของบริษัทด้วย

นอกจากเครื่องหลักทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดข้างต้นแล้ว ยังมีเครื่องมือและกิจกรรมในการสื่อสารการตลาดอื่นๆ ที่ใช้ในการสื่อสารไปยังผู้บริโภค เช่น การตลาดโดยตรง การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดสัมมนา การจัดเวิร์กช็อป การจัดศูนย์สาธิตการทำงานของสินค้า การจัดนิทรรศการ การจัดศูนย์ฝึกอบรม การบรรจุภัณฑ์ การใช้งานพาหนะของบริษัท การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ การใช้ป้ายต่างๆ เป็นต้น

ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2544) กล่าวว่า นอกเหนือจากเครื่องมือสื่อสารหลักๆ ที่ธุรกิจนิยมนำมาใช้ในกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การขายโดยบุคคล และการตลาดโดยตรงแล้ว ธุรกิจยังสามารถนำเครื่องมือสื่อสารอื่นๆ มาใช้เพื่อสื่อสารให้ผู้บริโภคเป้าหมายจดจำในตราสินค้า และรู้สึกว่ตราสินค้าของธุรกิจมีคุณค่าเหนือกว่าตราสินค้าอื่นในตลาด ทั้งนี้ ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2544) สรุปประเภทของเครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ดังตารางที่ 2.5 ที่แสดงประเภทเครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ตารางที่ 2.5 ประเภทเครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ประเภทเครื่องมือสื่อสาร	ตัวอย่างการนำไปใช้
การโฆษณา	ภาพยนตร์โฆษณาทางโทรทัศน์ ภาพโฆษณา
การส่งเสริมการขาย	การแลกซื้อสินค้า การแจกตัวอย่างสินค้า
การขายโดยบุคคล	การจัดพนักงานไปเดินเคาะประตูขายสินค้าตามบ้าน
การประชุมสัมมนา	การจัดประชุมแถลงข่าว การจัดนิทรรศการ
การตลาดโดยตรง	การส่งจดหมายทางไปรษณีย์ การขายสินค้าทางโทรศัพท์
การตลาดเชิงกิจกรรม	การจัดประกวด การจัดแข่งขัน การจัดงานฉลอง
การจัดแสดงสินค้า	การกำหนดตำแหน่งที่แน่นอนบนชั้นวางสินค้า
การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ	การใช้ฝาฉีกแลกรับนาฬิกาข้อมือ
การจัดทีมงานขาย	การส่งทีมงานขายไปเสนอขายสินค้าตามบ้าน
สื่อเคลื่อนที่	สัญลักษณ์ท้ายรถมอเตอร์ไซด์ที่ส่งอาหารตามบ้าน
คำขวัญ	"ร้อยปีเอสซีไทย ร้อยใจขอบคุณ"
บรรจุภัณฑ์	กล่องขนมเค้กกล้วยไทยของเอสแอนด์พี
การจัดแสดงสถิติการใช้สินค้า	การจัดสถิติการปรุงอาหารด้วยเตาไมโครเวฟ
สัญลักษณ์ต่างๆ	รูปทรงอาคาร ชุดฟอร์มพนักงาน

ที่มา : ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2544). กลยุทธ์สื่อสารการตลาด, กรุงเทพฯ : ทิปป์ พอยท์, หน้า.113

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการใช้เครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ อย่างสอดคล้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะเข้าถึงตัวผู้บริโภคโดยผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวในข้างต้น สิ่งนี้จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความคุ้นเคยกับสินค้า ทำให้เกิดการไว้วางใจ และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าในที่สุด

แนวคิดการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด (Marketing Public Relations : MPR)

ในปัจจุบันการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด(Marketing Public Relations หรือ MPR) กำลังได้รับความนิยมจากวงการธุรกิจ เนื่องจากการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และการประชาสัมพันธ์ยังสามารถนำมาใช้ควบคู่ไปกับเครื่องมือสื่อสารการตลาดอื่นๆ เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคล การตลาดโดยตรง การตลาดเชิงกิจกรรม เพื่อเรียกร้องความสนใจ สร้างความต้องการในสินค้าหรือบริการ และจูงใจให้เกิดการซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ จากร้านค้าและกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอีกด้วย

Al Ries Laura Ries (2002) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดกำลังเป็นที่นิยมในธุรกิจต่างๆ มากขึ้น โดยเฉพาะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างตราสินค้า เนื่องจากความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จะถูกส่งต่อจากสื่อเข้าสู่จิตใจของผู้บริโภคในที่สุด ซึ่งน้อยครั้งนักที่จะได้รับการปฏิเสธ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วเมื่อผู้บริโภคไม่รู้อะไรเลยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ แต่อาศัยได้อ่านและเห็นจากสื่อต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือที่สุด นั่นแสดงให้เห็นว่าการประชาสัมพันธ์ได้เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างสินค้าได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยสื่อมวลชนผู้ซึ่งทำหน้าที่บุคคลที่สาม (Third Party) ส่งข่าวสารถึงกลุ่มเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างตราสินค้า โดยเมื่อเปรียบเทียบกับโฆษณาแล้ว ผู้บริโภคมีการยอมรับในตราสินค้าที่ไม่ได้เน้นการโฆษณา แต่เน้นในการสร้างภาพลักษณ์โดยผ่านการประชาสัมพันธ์

นอกจากนั้น Al Ries Laura Ries (2002) ยังได้กล่าวถึงเหตุผลที่ทำให้การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดเป็นที่นิยมในการสร้างตราสินค้าในปัจจุบัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดสร้างคุณค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร (Value-Added) การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดช่วยในการนำเสนอความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ทั้งทางด้านคุณลักษณะของของผลิตภัณฑ์และด้านจิตวิทยาไปสู่ผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคมองเห็นถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และยังสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วย เช่น คุณค่าทางด้านจิตวิทยา เป็นต้น
2. การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดสร้างความไว้วางใจและภูมิใจในตัวผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท ทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์ในตลาดมีลักษณะเหมือนกัน หรือลักษณะที่ใช้งานได้

คล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันมากมายหลากหลายยี่ห้อ บริษัทต่างๆ จึงต้องใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยสนับสนุนการสื่อสารการตลาดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีภาพลักษณ์ที่ดี นอกเหนือไปจากการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัทซึ่งได้ปฏิบัติอยู่แล้ว

การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดจึงมีส่วนช่วยให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์นั้น ทั้งยังเชื่อมั่นและไว้วางใจผลิตภัณฑ์ของบริษัท แม้ว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอาจมีราคาถูกลงหรือแพงกว่าก็ตาม การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดช่วยเอื้ออำนวยในด้านภาพลักษณ์ของตราสินค้า ทำให้ตราสินค้านั้นมีคุณค่าในความรู้สึกของผู้บริโภค และช่วยสร้างความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ของบริษัทและผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่ดีกว่าหรือคุณภาพสูงกว่าบริษัทคู่แข่ง ทั้งๆ ที่ผลิตภัณฑ์นั้นอาจมีคุณภาพที่ใกล้เคียงหรือไม่แตกต่างกันเลย

3. การประชาสัมพันธ์สร้างความน่าเชื่อถือได้สูง เพราะเป็นการอาศัยบุคคลที่สามสนับสนุน ลักษณะเฉพาะข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งทำให้บทบาทของการประชาสัมพันธ์มีสูงมากขึ้น ถึงแม้ว่าการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่เหมือนกันอยู่หลายประการ แต่การประชาสัมพันธ์จะใช้สื่อมวลชนเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารในรูปของข่าว บทความ ซึ่งสื่อมวลชนจะต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงของข่าว และในการนำเสนอจะต้องมีคุณค่าของความเป็นข่าว ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายย่อมมีความเชื่อถือมากกว่าที่องค์กรจะเผยแพร่ข่าวสารเอง

4. การประชาสัมพันธ์สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร (Building Brand Identity) การประชาสัมพันธ์ที่ดีจะสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ให้เป็นที่น่าเชื่อถือของกลุ่มเป้าหมาย เพราะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีและชัดเจนให้แก่องค์กร รวมถึงสินค้าและบริการด้วย ซึ่งเป็นการสะดวกอย่างยิ่งในการส่งเสริมตราสินค้าและส่งเสริมการขาย ซึ่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ที่ชัดเจนให้เกิดการยอมรับได้มากขึ้น

รัตนาวดี ศิริทองถาวร (2646) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Public Relations : CPR) หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท เพื่อสร้างรากฐานที่ดีให้กับสินค้า ทำให้สินค้าที่ออกมาในนามบริษัทเป็นที่ยอมรับ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่ทำให้ฝ่ายการตลาดทำงานในการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าได้ง่ายขึ้น

2. การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด (Marketing Public Relations : MPR) หมายถึง การประชาสัมพันธ์เพื่อการขาย เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าโดยตรง ด้วยการนำเสนอ

ความดีของสินค้ามาเผยแพร่ให้ผู้บริโภคมองเห็นคุณค่าเพิ่มเติมของสินค้า ทำให้เกิดความต้องการที่จะใช้สินค้าและรู้สึกภูมิใจที่จะใช้สินค้านั้นจนเกิดความภักดีไปต่อสินค้านั้นไปโดยปริยาย

Harris (1998) ได้อธิบายถึงความหมายของการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดไว้ว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด คือ กระบวนการในการวางแผน การปฏิบัติการให้สำเร็จ ตลอดจนการประเมินผลโครงการซึ่งช่วยส่งเสริมการซื้อและความพอใจของผู้บริโภคผ่านสื่อข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ และประทับใจ โดยระบุถึงบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท รวมทั้งความจำเป็น ความต้องการ ความเกี่ยวพัน และผลประโยชน์ของผู้บริโภค

นอกจากนั้น Harris (1998) ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์การเพิ่มขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ (Supplementary / Complementary Strategy) คือการเพิ่มสิ่งที่คุณสมบัติที่ต้องการ จะต้องมุ่งเน้นการสื่อสารไปที่คุณสมบัติหลักหรือคุณประโยชน์หลักเพียงประเด็นเดียวของผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถจูงใจผู้บริโภคให้ซื้อผลิตภัณฑ์ โดยคุณสมบัติหลักหรือคุณประโยชน์หลักนั้นจะต้องสามารถแก้ปัญหาของผู้บริโภคได้ และจะต้องสื่อสารออกมาเพียงประเด็นเดียว เช่น ลูกผู้ชายตัวจริงกระต๊องแดง เอสแอนด์พีชื่อนี้มีแต่ของอร่อย ซึ่งการประชาสัมพันธ์จะเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ต่อผู้บริโภค

2. กลยุทธ์การให้ข่าวสารหรือยืมความสนใจ (News / Borrowed – interest Strategy) เป็นการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติในผลิตภัณฑ์ตัวเก่า หรือการปรับปรุงโฉมใหม่ของสินค้า เป็นต้น แต่ในกรณีที่บริษัทไม่ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดหรือไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวเก่านั้น จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การยืมความสนใจ โดยยืมประเด็นที่น่าสนใจของสิ่งอื่นมาเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจมากขึ้น เช่น เบียร์ช้างที่ไม่ได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดจึงได้กล่าวถึงการเป็นผู้ถ่ายทอดสดฟุตบอลโลกอย่างเป็นทางการโดยไม่มีโฆษณา สิ่งนี้ย่อมสร้างความสนใจแก่ประชาชนได้

3. กลยุทธ์ผลัก - ดึง - ผ่าน (Push - pull - pass Strategy) กล่าวคือนักประชาสัมพันธ์จะต้องใช้กลยุทธ์หลักในการสื่อสารให้ผลิตภัณฑ์มีความน่าสนใจ มีความน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้บริโภครู้จักและเข้าใจในผลิตภัณฑ์ ตลอดจนจูงใจให้ช่องทางจัดจำหน่ายช่วยผลักดันสินค้า

ไปสู่ผู้บริโภค ส่วนกลยุทธ์การตั้งนั้นจะต้องสื่อสารโน้มน้าวให้ผู้บริโภคเกิดความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ผ่านเป็นการจัดการกับการต่อต้านจากกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินธุรกิจ เช่น นักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประชาชนในท้องถิ่น การประชาสัมพันธ์จึงมีบทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้กลุ่มคนเหล่านั้นเข้าใจบริษัทและมองผ่านปัญหานั้นไป หรือการเข้าไปดึงความสนใจจากประเด็นปัญหาไปสู่อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจมากกว่า

ธีรพันธ์ โล่ทองคำ (2544) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด คือขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติดำเนินงานและการประเมินผลในกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการซื้อและความพึงพอใจโดยอาศัยการให้ข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือผ่านรูปแบบการนำเสนอเกี่ยวกับสินค้าและองค์กร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและต้องการซื้อในที่สุด หรือเพื่อเป็นการเผยแพร่ข่าวสารข่าวสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand Publicity) และเหตุผลที่ทำให้การประชาสัมพันธ์เชิงการตลาดเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เนื่องจากสาเหตุสำคัญพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. ค่าสื่อโฆษณา มีราคาสูงขึ้น
2. ตลาดและสื่อต่างกลายเป็นตลาดเฉพาะกลุ่มมากขึ้น จะเห็นได้ว่ามีสื่อเฉพาะใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก อาทิ นิตยสารเพื่อการเดินทางและท่องเที่ยว นิตยสารเกี่ยวกับสัตว์เลี้ยง นิตยสารรถยนต์ เป็นต้น
3. นักการตลาดพยายามใช้เครื่องมือการสื่อสารอย่างผสมผสานมากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่สมบูรณ์แบบให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้บริโภคให้มากที่สุด
4. ทักษะคิดของกลุ่มเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
5. เพื่อให้บรรลุทั้งความน่าเชื่อถือและการใช้เงินอย่างคุ้มค่า อันเป็นผลนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีและสามารถขายสินค้าได้นั่นเอง

จะเห็นว่า ในปัจจุบันนักการตลาดได้ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ในเชิงการตลาด เนื่องด้วยเป็นการสื่อสารในตราสินค้าไปยังผู้บริโภค โดย ชินจิตต์ แจ่มเจนกิน (2547) กล่าวว่าวิธีการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดแบบรุก (Proactive MPR) เป็นการมุ่งสร้างโอกาสทางการตลาดมากกว่าคอยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียว ในสภาวะการณ์แข่งขันทางการ

ตลาดอย่างรุนแรง การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดแบบรุกมีความจำเป็นอย่างมากเพราะมุ่งวัตถุประสงค์ทางการตลาดเป็นสำคัญ

2. การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดแบบรับ (Reactive MPR) เป็นการมุ่งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริษัท อันเป็นการทำลายชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของสินค้าหรือบริษัท เช่น การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขและควบคุมการเกิดข่าวลือ (Rumor Control) การจัดการกับภาวะวิกฤติ (Crisis Management) เป็นต้น

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญในการใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด ดังต่อไปนี้

1. เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตื่นตัวและรับรู้
2. เพื่อบอกกล่าวและให้ความรู้
3. เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี
4. เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ
5. เพื่อสร้างความเป็นมิตรไมตรี
6. เพื่อให้เหตุผลประชาชนในการซื้อ
7. เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับของผู้บริโภค

นอกจากนั้น วิรัช ลภีรัตนกุล (2546) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดไว้ดังนี้คือ

1. ช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เพราะการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดเป็นการนำเสนอความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ทั้งทางด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และด้านจิตวิทยา (Psychology) ไปสู่ผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคมองเห็นคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์ได้ดียิ่งขึ้น การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดยังช่วยสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วย เช่น คุณค่าทางจิตวิทยา (Psychology Value added) เป็นต้น

2. สร้างความไว้วางใจและภูมิใจในผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เนื่องจากทุกวันนี้ผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดที่มีลักษณะเหมือนกันหรือลักษณะที่ใช้งานได้คล้ายคลึงกันมีอยู่มากมายหลายยี่ห้อ บริษัทต่างๆ จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการตลาดเข้าสนับสนุนเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีภาพลักษณ์ที่ดี การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดมีส่วนช่วยอย่างมากในด้านภาพลักษณ์ของตราหรือยี่ห้อต่างๆ มีคุณค่าในความรู้สึกรักของผู้บริโภค และช่วยสร้างความแตกต่าง

ในด้านภาพลักษณ์ของบริษัทและผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้บริโภครู้สึกดีกว่าหรือคุณภาพสูงกว่า และเมื่อผู้บริโภคซื้อแล้วเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และน่าเชื่อถือมากกว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งทั้งๆ ที่ผลิตภัณฑ์นั้นอาจมีคุณภาพใกล้เคียงกันหรือไม่แตกต่างกันเลย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าการประชาสัมพันธ์นับเป็นเครื่องมือที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังสาธารณชน เพื่อมุ่งหวังที่สร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) ในข่าวสารดังกล่าว นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Add Value) ให้กับตราสินค้าและองค์กรด้วย อย่างไรก็ตามนักประชาสัมพันธ์ต้องมีการเลือกใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเสรี วงมณฑา (2540) ได้อธิบายถึงเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

1. การให้ข่าว (Publicity) คือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ขององค์กรไปยังสาธารณชน ประกอบไปด้วย การเผยแพร่ข่าว (News Release) การเผยแพร่ภาพ (Photo Release) การแถลงข่าว (Press Conference) การให้สัมภาษณ์ (Interview) การจัดทำรายละเอียดบริษัท (Company Profile) การจัดทำสารคดีวิดีโอ (Video Documentary) การจัดทำสารคดีสิ่งพิมพ์ (Press Documentary) นอกจากนี้ ถ้าองค์กรกำลังเปิดตัวสินค้าใหม่ในขณะนั้นก็สามารถจัดทำใบแทรกสิ่งพิมพ์ (Press Supplement) การซื้อพื้นที่เวลาข่าวธุรกิจ (Business News) การซื้อพื้นที่หรือซื้อเวลาเสนอข่าวแฝงโฆษณา (Infomercial) การนำเอาเรื่องราวของสินค้าเข้าเป็นส่วนหนึ่งของรายการแบบแฝงโฆษณา (Programmercial) และการจัดสัมมนา (Seminar)

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร (Executive Interview) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และสัมภาษณ์ผู้ใช้สินค้า

3. สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Press / Media Relations) ซึ่งถือเป็นรากฐานของการทำการประชาสัมพันธ์ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แต่การประชาสัมพันธ์ใดๆ จะไม่ได้ผลถ้าทำการประชาสัมพันธ์ไปแล้ว แต่ที่สื่อมวลชนไม่ให้ความสนใจกับกิจกรรมของบริษัท ดังนั้นนักประชาสัมพันธ์จึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารกับสื่อมวลชน เพื่อให้สื่อมวลชนเกิดความสนใจกับกับข่าวสารขององค์กร และให้เกิดความรู้สึกว่าถ้าไม่ได้เผยแพร่ข่าวสารดังกล่าวจะเป็นการตกข่าว อย่างไรก็ตามการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนนั้น ก็จะส่งผลให้สื่อมวลชนเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรในด้านดีเช่นกัน โดยมีวิธีในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนหลายประเภท ตัวอย่างเช่น การจัดทำรายชื่อสื่อมวลชนให้ทันต่อเหตุการณ์ การให้ความร่วมมือในการให้ข่าว การพยายามจัดสรรผู้บริหารระดับสูงในการให้

สัมพันธ์ การให้ความเท่าเทียมกันกับทุกสื่อ การแจกของตัวอย่างแก่สื่อมวลชน การเยี่ยมเยียนสื่อมวลชนในโอกาสต่างๆ การรักษาสัมพันธ์ไมตรีอันดีให้ยาวนาน และการสนับสนุนกิจกรรมของสื่อมวลชน

4. ชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) โดยหลักในการสร้างชุมชนสัมพันธ์มีการเปลี่ยนแปลงจากชุมชนที่มีปฏิกิริยา (Passive Community) ให้เป็นชุมชนที่มีปฏิกิริยา (ACTIVE COMMUNITY) กล่าวคือ บริษัทจะต้องให้ความสนใจกับชุมชน ใส่ใจในสภาพแวดล้อมรวมถึงเข้าใจความต้องการของชุมชน เพื่อให้ชุมชนรู้สึกว่าเป็นมิตรกับชุมชน ใส่ใจในสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

5. การทำกิจกรรมสาธารณะ (Public Affairs) และโครงการสาธารณะ (Public Project) ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมที่ให้ประโยชน์กับชุมชนที่สามารถสะท้อนให้เห็นความรับผิดชอบของบริษัทต่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องคืบหน้าให้กับสังคม ชี้ให้เห็นว่าบริษัทเป็นประชาชน(บริษัท) หรือนิติบุคคลที่ดี (Good Corporate Citizen) โดยกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทต้องสะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อได้ทำอะไรแล้วมีการคืนกำไรให้กับสังคม โดยมีการจัดกลุ่มของลักษณะโครงการสะพานไว้ ได้แก่ โครงการเด็ก โครงการสิทธิสตรี โครงการสำหรับผู้สูงอายุ โครงการการศึกษา โครงการกีฬา โครงการศาสนา โครงการสิ่งแวดล้อม โครงการศิลปวัฒนธรรม โครงการเพื่อความปลอดภัย โครงการเพื่อสวัสดิภาพต่าง ๆ โครงการพัฒนาอาชีพ และโครงการร่วมกับรัฐบาล เป็นต้น

6. การจัดกิจกรรมพิเศษ (Special Event) กล่าวคือ เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมดังกล่าว อาทิเช่น การจัดสัมมนา (Seminar) การจัดแสดงสินค้า (Exhibition) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เนื่องจากโฆษณาและการเผยแพร่ข่าวสารนั้นสามารถสร้างได้แค่การรับรู้ของประชาชนเท่านั้น แต่กิจกรรมพิเศษจะทำให้ประชาชนได้เกิดการมีส่วนร่วมกับตราสินค้าและองค์กร ซึ่งสามารถวัดผลได้จากจำนวนของประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมนั่นเอง(Community Relations)

7. การพัฒนาพนักงาน (Staff Development) กล่าวคือ พนักงานในบริษัทเปรียบเสมือนภาพลักษณ์ขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาพนักงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ และมีใจรักการบริการ (Service Mind) เพื่อช่วยสนับสนุนให้ภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กรดีขึ้น

8. การบริการข่าวเชิงกลยุทธ์ (Issue Management) กล่าวคือ นักประชาสัมพันธ์จะต้องมีการควบคุมและบริหารประเด็นกับข่าวสารที่เผยแพร่ออกไป ซึ่งต้องมีการดูแลประเด็นข่าวว่าประเด็นไหนควรหรือไม่ควรที่สื่อมวลชนจะนำไปเผยแพร่ รวมทั้งความถี่ในการออกข่าวด้วยเช่นกัน

ด้วยหลักการที่ว่าถ้าสิ่งใดเกิดประโยชน์กับองค์กรก็จะต้องมีการเผยแพร่ให้มากที่สุดแต่ถ้าสิ่งก่อให้เกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อองค์กร นักประชาสัมพันธ์ก็ควรหาแนวทางระงับข่าวสารในประเด็นนั้น

9. การบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management) ภาวะวิกฤติหมายถึงปรากฏการณ์รุนแรงที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันแต่อาจส่งผลเสียในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทันที จะต้องใช้การประชาสัมพันธ์เชิงรับ (Reactive) เพื่อให้ได้ตอบโต้ให้ทันท่วงทีกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยบรรเทาประเด็นข่าวให้เบาลงได้

10. การเป็นผู้อุปถัมภ์ (Sponsorship) หมายถึงการเป็นผู้อุปถัมภ์กิจกรรมพิเศษในรูปแบบของวิธีการต่างๆ ซึ่งเป็นการสะท้อนว่า องค์กรยินดีที่จะมอบสิ่งดีให้กับสังคม

11. การกุศล (Charity) องค์กรควรจะสนับสนุนในกิจกรรมการกุศล หลายองค์กรมีการตั้งเป็นมูลนิธิ โดยการทำการกุศลนั้นจะต้องสอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร

นอกจากนั้น รัตนาวดี ศิริทองถาวร (2546) ยังได้กล่าวถึงเครื่องมือและกิจกรรมทางการประชาสัมพันธ์ที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการตลาด ดังนี้

1. การมอบรางวัล (Special Awards) คือการที่องค์กรจัดมอบรางวัลพิเศษให้แก่บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกในประเด็นต่าง ๆ ที่บริษัทเป็นผู้กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมีข้องเกี่ยวกับตัวสินค้า เช่น มาจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคส่งของเปล่ามาร่วมชิงโชคของค่า ทั้งนี้ภาพถ่ายของผู้ชนะ นักประชาสัมพันธ์จะนำไปเผยแพร่ในหนังสือหรือนิตยสาร วิทยุ รวมถึงโทรทัศน์อีกด้วย

2. การจัดการประกวด (Contests) ได้แก่ การประกวดคำขวัญ บทความ เรียงความ ออกแบบโลโก้ การประกวดฟรีเซ็นเตอร์สินค้า เช่น ดัชมิลล์จัดประกวดดัชชีบอยแอนด์เกิร์ล เพื่อให้ผู้ชนิตมาเป็นฟรีเซ็นเตอร์ของดัชมิลล์

3. การจัดการแข่งขันต่าง ๆ (Competitions) การแข่งขันที่จัดขึ้นควรสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เช่น เบียร์สิงห์จัดแข่งขันแรลลี่เพื่อนำรายได้สมทบทุนในงานการกุศลต่าง ๆ

4. การเปิดงาน (Grand Opening) เป็นการจัดกิจกรรมในวันเปิดกิจการหรือวันเริ่มต้นธุรกิจใหม่ โดยจะมีการเชิญบุคคลที่มีชื่อเสียงและสื่อมวลชนมาร่วมงาน เพื่อจะได้เผยแพร่ข่าวต่อไป เช่น ห้างสรรพสินค้าสยามพารากอนจัดงานเปิดตัวอย่างยิ่งใหญ่ โดยได้เชิญบุคคลที่มีชื่อเสียง ดารา นักร้อง และสื่อมวลชนไปร่วมงานมากมาย

5. การเปิดตัวสินค้า (Launching Presentation) เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ในการเปิดตัวสินค้าจะนำเสนอภาพเรื่องราวของสินค้าทั้งหมดโดยใช้

โสตทัศนูปกรณ์ ประกอบด้วย สไลด์ วิดีทัศน์ แสงสีแสงประกอบ ฯลฯ รวมทั้งมีการแถลงข่าวแก่สื่อมวลชนด้วย

6. การสาธิตสินค้า (Demonstrations) เป็นการสาธิตการใช้สินค้าในลักษณะต่าง ๆ สินค้าที่นิยมจัดการสาธิต เช่น เครื่องครัว เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ

7. การจัดนิทรรศการ (Exhibition) เป็นการรวบรวมสินค้าชนิดเดียวกันหรือหลายชนิดมาแสดงไว้ในที่แห่งเดียวกันเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มาชมนิทรรศการนั้น ซึ่งองค์การอาจจัดทำแผ่นพับหรือโบปปลิวที่แสดงข้อมูลของสินค้าแจกในงานด้วย

8. การแจกผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง เป็นการมุ่งให้กลุ่มเป้าหมายได้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์เป็นการทดสอบความสนใจของตลาดล่วงหน้าก่อนที่สินค้าจะวางจำหน่าย โดยผลิตภัณฑ์ตัวอย่างจะต้องจัดทำรูปแบบให้น่าสนใจและแจกในแหล่งที่เหมาะสมจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค การแจกผลิตภัณฑ์ตัวอย่างควรดำเนินการไปในเวลาเดียวกันกับที่นักประชาสัมพันธ์ได้เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ด้วย

9. การแจกของที่ระลึก เพื่อให้ประชาชนรู้จัก จดจำชื่อและตราสินค้าได้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมการขายอื่น ๆ การแจกของที่ระลึกจะแจกให้กับสื่อมวลชน ตัวแทนจำหน่าย และประชาชนทั่วไป

10. การจัดงานฉลอง (Celebration) นิยมจัดในโอกาสพิเศษต่าง ๆ เช่น การฉลองยอดขาย 5,000 ล้านบาท การฉลองรางวัลการประกวดสินค้าของบริษัทที่ได้รับการตัดสินให้ชนะถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตัวสินค้าและบริษัท

11. การจัดงานสัมมนา หรือเดือนพิเศษ เพื่อสร้างจุดสนใจแก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ

12. การที่บริษัทจัดพิธีภัณฑ์ที่แสดงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ประชาชนทราบประวัติความเป็นมา ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าของบริษัท เช่น พิธีภัณฑ์ธนาคารไทยของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

13. การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้รับความรู้เกี่ยวกับสินค้า รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอีกด้วย

14. การอุปถัมภ์ (Sponsorship) บริษัทอาจให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องเงินทุน สถานที่ ฯลฯ ซึ่งจะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากสังคม

15. การเผยแพร่ข่าวสาร (Publicity) ซึ่งอาจต้องใช้ทั้งสื่อที่ไม่ต้องซื้อ และสื่อที่ต้องซื้อ เพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารครอบคลุมกับที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการ สำหรับวิธีการเผยแพร่

ข่าวสารในการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด เช่น การให้ข่าวแฝงโฆษณาหรือข่าวสังคมธุรกิจ (Business News) การนำเสนอภูมิหลังของสินค้า (Backgrounders) การซื้อพื้นที่เขียนบทความแฝงโฆษณา (Advertorial) การเขียนบทความพิเศษลงในหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร (Feature Article) ซึ่งไม่ได้เป็นการซื้อเนื้อที่ การให้ข้อมูลเท็จจริงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Factsheet) การสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ (Interviewing) การส่งข่าวแจกหรือข่าวประชาสัมพันธ์ (News Release) การทำจดหมายข่าวแจกให้พนักงานและลูกค้า (Newsletters) การนำสื่อมวลชนชมกิจการ (Press Tours) การจัดการแถลงข่าว (Press Conference)

16. การสอดแทรกผลิตภัณฑ์ในภาพยนตร์หรือรายการทางโทรทัศน์โดยให้ผู้แสดงใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทในการแสดงผ่านสื่อต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลทำให้สินค้าได้รับความนิยมไปด้วย

17. การใช้สื่ออื่น ๆ เช่น เว็บไซต์ การพนสีและรูปภาพสินค้าบนตัวรถไฟฟ้าบีทีเอส การพนสีติดบนเครื่องบิน เป็นต้น

18. การสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคและข้อมูลอื่น ๆ มาเป็นประเด็นหรือสร้างสรรค์วิธีการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด

ชินจิตต์ แจ้งเจณกิจ (2548) กล่าวถึงเทคนิคและเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์สำหรับการตลาดแบบผสมผสาน ดังนี้

1. การให้ข่าวประชาสัมพันธ์ (Publicity) ได้แก่

1.1 เอกสารข่าวแจก (Press Releases) จัดเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์รูปแบบพื้นฐานที่นิยมมากที่สุดเนื่องจากมีต้นทุนในการจัดทำต่ำ อีกทั้งยังไม่มีต้นทุนค่าสื่อ บริษัทธุรกิจจำเป็นต้องเผยแพร่ข่าวสารขององค์กรไปสู่ประชาชน โดยช่องทางที่ง่ายที่สุดคือการส่งข่าวแจกไปยังสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ เพื่อนำไปเผยแพร่ต่อ วิธีเขียนข่าวแจกต้องเขียนข้อความหรือคัดเลือกภาพพร้อมคำบรรยายได้ภาพที่สั้น กระชับ ได้ใจความ และดึงดูดใจสื่อมวลชน นอกจากนั้นนักประชาสัมพันธ์ยังต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง เพราะสิ่งนี้จะทำให้เอกสารข่าวแจกมีโอกาสได้รับคัดเลือกเผยแพร่มากขึ้น

1.2 การจัดประชุมแถลงข่าว (Press Conference) นิยมใช้เมื่อธุรกิจต้องการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการตลาด เช่น การแถลงข่าวเปิดตัวสินค้า ซึ่งเชิญสื่อมวลชนมาร่วมงานแถลงข่าว ภายในงานอาจมีรายการบันเทิง อาหารเครื่องดื่ม ตัวอย่างสินค้า สิ่งสำคัญที่ต้องเตรียมคือภาพข่าวพร้อมคำบรรยายที่ธุรกิจต้องการให้สื่อมวลชนนำไปเผยแพร่ในสื่อที่เรียกว่า

(Press Kits) ปัจจุบันธุรกิจผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมักนิยมใช้วิธีการแถลงข่าวเปิดตัวสินค้ากันมากขึ้น การดึงดูดใจให้สื่อมวลชนเข้าร่วมงานขึ้นอยู่กับการจัดรายการประกอบการแถลงข่าวด้วย

1.3 การสัมภาษณ์ (Interviews) การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดและวิสัยทัศน์ของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งจะแสดงถึงภาพลักษณ์ของธุรกิจในสายตาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholders) ดังนั้นการจัดการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจึงมักจะได้รับวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด ซึ่งสิ่งที่ได้รับคือการรับรู้ และความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายทั้งต่อข่าวสารและธุรกิจ

2. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ (Events) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

2.1 กิจกรรมประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Events) เช่น การจัดนิทรรศการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ภายในงานมีการจัดบอร์ดให้ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และอาจมีการแจกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ นอกเหนือจากการจัดนิทรรศการแล้ว ยังอาจอยู่ในรูปการจัดงานแสดงสินค้าระหว่างผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน

2.2 กิจกรรมประชาสัมพันธ์องค์กรธุรกิจ (Corporate Events) เช่น การบริจาคมามากเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัย โดยบริษัทสหพัฒน์ปิบูลย์ จำกัด หรือเปียร์ซิงบริจาคมามากให้แก่ผู้ประสบภัยหนาวทางภาคเหนือ การให้บริการข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าโดยไม่คิดมูลค่าเพื่อสร้างความรู้จักในองค์กรธุรกิจและสร้างความเข้าใจอันดีต่อองค์กรธุรกิจ

2.3 กิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อสังคม (Community Events) อยู่ในรูปของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เช่น การสนับสนุนการจัดการแข่งขันกีฬาเยาวชนโดยบริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด การรณรงค์การใช้ถุงผ้าจ่ายตลาดแทนถุงพลาสติกโดยห้างเซ็นทรัล การบริจาคศาลาที่พักในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์โดยบริษัทสหพัฒน์ปิบูลย์ จำกัด

นอกจากนั้น ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2544) ยังได้ยกตัวอย่างบริษัทที่สามารถผสมผสานเครื่องมือประชาสัมพันธ์กับเครื่องมือสื่อสารการตลาดอื่น ๆ ได้อย่างลงตัวก็คือบริษัท แพลน พับลิซิง จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตนิตยสารรักลูก นิตยสารดวงใจพ่อแม่ ของเล่นเด็ก “แพลน ทอยส์” และอุปกรณ์เสริมทักษะและพัฒนาการของเด็กเล็กต่าง ๆ กลุ่มเป้าหมายคือพ่อแม่ที่เป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งให้ความสนใจกับการดูแลสุขภาพกายและจิตใจ ตลอดจนพัฒนาการทางด้านอารมณ์และสังคมของลูก การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ได้แก่ โครงการอบรม “การตั้งครรภ์คุณภาพ” และการอบรม “เด็กเติบโตดีเริ่มที่ขวบปีแรก” มีกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรมมากมาย ซึ่งภายในงานมีการบรรยายให้ความรู้แก่พ่อแม่ และมี

การจำหน่ายสินค้าในเครือราคาพิเศษ ตลอดจนมีสินค้าอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาร่วมจำหน่าย เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพตราแบรนต์ และมีผู้ผลิตผ้าอ้อมสำเร็จรูป นมผง น้ำยาล้างขวดนม ฯลฯ รวมทั้งมีการแจกตัวอย่างสินค้าแก่พ่อแม่ผู้เข้ารับการอบรมด้วยสิ่งที่บริษัทได้รับนอกจากจะเป็น ภาพลักษณ์ ความเป็นผู้นำในนิตยสารและอุปกรณ์การเลี้ยงดูบุตรแล้ว คือ รายชื่อและประวัติเบื้องต้นของ ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่น่าสนใจสำหรับการจัดกิจกรรมการตลาดโดยตรงอื่น ๆ ต่อไป

การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดเป็นหนึ่งในกิจกรรมการสื่อสารการตลาดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ได้ตั้งไว้ เพราะการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของตราสินค้าในใจผู้บริโภค รวมทั้งใช้รักษาและสร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้เกิดความสนใจในตัวสินค้าโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างความน่าเชื่อถือ ซึ่งการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดยังสามารถช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมการสื่อสารการตลาดรูปแบบอื่น เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดเชิงกิจกรรม ประสบความสำเร็จอีกด้วย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาดแบบผสมผสานในการสร้างตราสินค้าดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถกระทำได้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ดังนี้

1. สื่อมวลชน ในรูปแบบ ข่าว บทความ บทสัมภาษณ์ การซื้อพื้นที่เวลาข่าวธุรกิจ การซื้อพื้นที่เขียนบทความ การสอดแทรกผลิตภัณฑ์ในรายการ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง ภาพถ่าย รูปภาพกิจกรรม ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์
2. สื่อบุคคล ซึ่งนับเป็นตัวแทนขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร ซึ่งแสดงออกในการพูดทั่วไป การปราศรัย การพบปะ พูดคุย เยี่ยมเยือน การติดต่อ การกล่าวสุนทรพจน์ การให้บริการของพนักงาน
3. สื่อเฉพาะกิจที่ผลิตขึ้นเพื่อให้ข่าวสารข้อมูลแก่ผู้บริโภค ได้แก่ แผ่นพับ หน่วยงานเคลื่อนที่ เอกสารแนะนำประกอบ จดหมายติดต่อ ไปสเตอร์ โบปลิว หนังสือ นิตยสาร เว็บไซต์ และรายงานประจำปี
4. สื่อประเภทกิจกรรม เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดสังสรรค์สื่อมวลชน การจัดสื่อมวลชนชมกิจการ การจัดกิจกรรมฉลองความสำเร็จ การจัดสัมมนา

5.แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)

นิยามของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Gronroos (1990) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในเชิงการจัดการไว้ว่า เป็นแนวคิดที่มุ่งใส่ใจกับลูกค้าในระยะยาว รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และใส่ใจต่อการจัดการภายในองค์กร โดยพัฒนาให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือกัน มีวัฒนธรรมการบริการ และมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ตลอดจนใช้ข้อมูลลูกค้าให้เป็นประโยชน์ และสื่อสารกับลูกค้าด้วยการปฏิสัมพันธ์เป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ก็คือ การสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้ารายอื่น ดังนั้น วัตถุประสงค์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะถูกทำให้บรรลุ และมองว่าความสัมพันธ์ต้องเริ่มสร้างจากองค์กร โดยที่การตลาดจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างและขยายความสัมพันธ์

Morgan and Hunt (1994) ให้ความหมายที่สอดคล้องในทางเดียวกันว่าการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดทุกกิจกรรม ซึ่งมุ่งไปสู่การสร้างการพัฒนา และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ก็คือ การเลือกลูกค้า (Customer Selectivity)

Berry (1995) กล่าวว่าการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น เป็นวิธีการทางการตลาดในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าที่มุ่งเน้นที่การดึงลูกค้ารายใหม่เป็นขั้นแรก และทำการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเหล่านั้นจนเปลี่ยนให้เป็นลูกค้าที่มีความภักดีและเป็นลูกค้าที่พร้อมจะปกป้อง และพร้อมจะกระจายข้อดีขององค์กรออกไปยังลูกค้ารายอื่นด้วย (Berry & Parasuraman, 1991, cited in Kasper, 1999 ; Rebel, 1995)

Christopher, Payne, and Ballantyne (1995) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นแนวคิดที่มุ่งติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอด้วยความจริงใจ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ทำให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าได้ตรงความพึงพอใจ นำไปสู่สัมพันธภาพที่ต่อเนื่องในระยะยาวระหว่างองค์กรกับลูกค้า

Don Peppers and Martha Rogers (1997) ให้นิยาม CRM ว่า CRM เป็นการจดจำลูกค้า และตอบสนองต่อลูกค้าเป็นรายบุคคล และความพยายามที่จะพัฒนา และจัดการความสัมพันธ์เฉพาะตัวกับลูกค้าเฉพาะราย โดย CRM เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการจดจำ

สิ่งที่ลูกค้าชอบ และการสร้างความภักดีและความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า โดยการให้บริการที่พิเศษ และข้อเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับพวกเขา เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด

Gummesson (1999, cited in Lovelock & Wright, 2002) สนับสนุนว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นการมุ่งการปฏิสัมพันธ์ (Interactive) ระหว่างองค์กร และลูกค้าโดยยึดมั่นใจการจัดการเครือข่ายความสัมพันธ์ (Network) ระหว่างองค์กร การขาย การตลาด และสังคมในระยะยาว อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันสำหรับทุกฝ่าย (Win-win situation)

Tang and Schroeder (2000) สรุปนิยามของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า จากการให้นิยามของนักวิชาการหลายฝ่ายไว้ว่า เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ (1) การทำตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เลือกสรร (2) การจัดการกระบวนการต่าง ๆ (3) การบริการและคุณภาพการบริการ (4) การแสดงออกที่วัดผลในด้านความภักดีของลูกค้า ซึ่งเชื่อมโยงมาจากระดับความพึงพอใจของลูกค้า และ (5) การทำการตลาดภายใน

Parvatiyar and Shelth (2001) ได้ให้คำนิยามของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าว่าเป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกระบวนการของการได้มา รักษา และร่วมมือกับลูกค้าที่ได้เลือกไว้ เพื่อสร้างคุณค่าที่คุณค่าสูงกว่าให้กับบริษัทและลูกค้า แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการผสมผสานของการตลาด (Marketing) การขาย (Sales) และการหาลูกค้า (Customer) เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า

ขณะที่ ชลิต ลิมปนะเวช (2545) กล่าวว่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ ขบวนการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่กับบริษัทตลอดไป และให้ลูกค้าซื้อเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ ทำให้ลูกค้ารัก และซื้อสินค้า ทั้งนี้ แนวคิดหลักของ CRM คือ ต้นทุนในการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่สูงกว่าต้นทุนในการเก็บรักษาลูกค้าเก่า โดยลูกค้าที่มีความ "จงรักภักดี" ต่อตราสินค้าของบริษัทก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายทางการตลาดถูกลง ซึ่งบริษัทได้รับผลกำไรตอบแทนจากลูกค้าเพิ่มขึ้น เมื่อเรามีลูกค้าที่ภักดีต่อบริษัท และซื้อสินค้ามาก หรือกลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง ก็ถือเป็นการเพิ่มคุณค่าในระยะยาว

ส่วน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ (2546) ให้ความหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า ซึ่งอาจเป็นลูกค้าผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัท สินค้า หรือบริการของบริษัท ทั้งนี้ จะมุ่งเน้นที่กิจกรรมการสื่อสารแบบ

สองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549) กล่าวว่า ซีอาร์เอ็มเป็นปรัชญาของธุรกิจที่พยายามแยกแยะและตอบสนองลูกค้าเป็นรายกลุ่มหรือรายบุคคล ตามความต้องการและผลกำไรของลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีของลูกค้า และเก็บรักษาลูกค้าไว้อย่างยาวนาน เพื่อผลกำไรในระยะยาวนั่นเอง

ดังนั้น การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ในการศึกษาครั้งนี้ จึงหมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับการได้มา การรักษา และเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และการยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า อันนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้า บริการ และตราสินค้าขององค์กรในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ชินจิตต์ แจ้เจนกิจ (2544) กล่าวว่า การจัดโปรแกรม CRM มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าหรือบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือบริการและบริษัท ทำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้อง สามารถจดจำและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัทได้ในระยะยาว

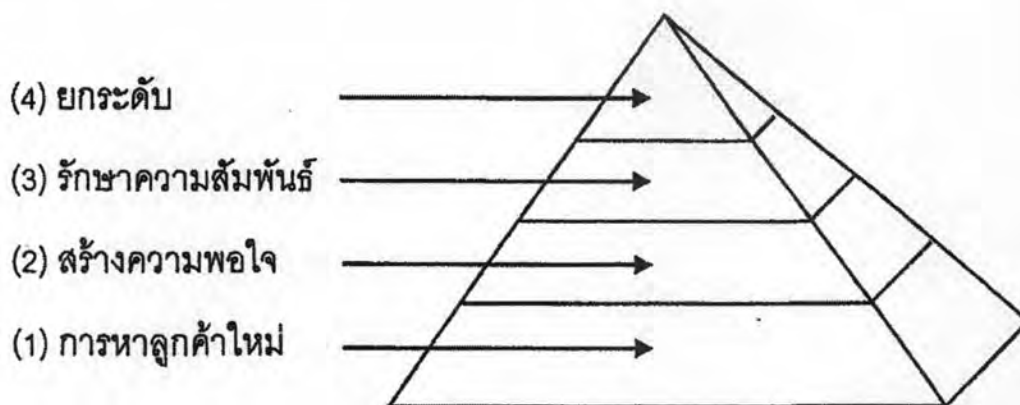
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความภักดีต่อบริษัท และสินค้าหรือบริการของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross-Selling) ได้สำเร็จก็จะมีมากขึ้น

4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก และเมื่อสินค้าและบริการของบริษัทถูกใจมติจากผู้อื่น ลูกค้าชั้นดีของบริษัทเหล่านั้นเองที่จะทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียง ปกป้องชื่อเสียงของบริษัท และสินค้าหรือการบริการของบริษัท

Shiffman and Kanuk (1997) กล่าวว่าเป้าหมายหลักของนักการตลาด คือการสร้างและรักษาความภักดีต่อตราสินค้าให้อยู่ในใจผู้บริโภคตลอดไป ใกล้เคียงกับ ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550) ที่กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ ทำให้ลูกค้าและหุ้นส่วนเกิดความพึงพอใจสูงสุด ทำให้ธุรกิจมีรายได้ และประสิทธิภาพ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และสอดคล้องกับวีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์

(2547) ที่กล่าวถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการตลาดด้วยความสัมพันธ์ไว้ ดังภาพที่ 2.12 ที่แสดงเป้าหมายของการตลาดด้วยความสัมพันธ์ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.12 : เป้าหมายของการตลาดด้วยความสัมพันธ์



ที่มา : วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. การตลาดธุรกิจบริการ Service Marketing. 2547, หน้า 84.

ลักษณะของ CRM

ซินจิตต์ แจ้เจนกิจ (2544) ได้สรุปลักษณะสำคัญของ CRM 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภค หรือคนกลางในช่องทางการตลาด แต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)

2. วัตถุประสงค์ไม่จำเป็นต้องเป็นการเพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปแบบของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาว จากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและการรับรู้ที่ดีในตราสินค้า ดังนั้น สิ่งที่เราต้องการจาก CRM มากกว่า คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (L-T Relationship) ซึ่งวิเลศ ภูริวัชร (2551) ระบุว่า การสร้างให้ลูกค้ามีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร เป็นระดับที่ลูกค้าเกิดความผูกพันทางด้านอารมณ์ (Emotional Attachment) ซึ่งมีแนวโน้มที่ลูกค้าเหล่านี้จะใช้สินค้า / บริการต่อไปในอนาคตจนชั่วชีวิตและหาลูกค้าเพิ่มให้ด้วยความเต็มใจ เช่นเดียวกับ พลุ เดชะรินทร์ (2548) ที่ระบุว่า ระดับความผูกพันระหว่างลูกค้าและองค์กร (Customer Engagement) เป็นตัวชี้วัดที่ผสมผสานระหว่างความภักดีของลูกค้า (ประกอบด้วยความพึงพอใจ โอกาสในการซื้อซ้ำ และแนวโน้มในการบอกต่อ) และ

การประเมินในอีก 4 ด้าน (ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์และความจริงใจ ความภาคภูมิใจ และความหลงใหล)

3. จุดมุ่งหมายสำคัญของโปรแกรม คือ ต้องการให้ทั้งบริษัทและลูกค้าได้รับประโยชน์จาก CRM ทั้งสองฝ่าย (Win-win Strategy)

4. เน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ดังนั้น เครื่องมือหรือสื่อตอบกลับโดยตรง (Direct Response Device) เช่น เบอร์โทรศัพท์ / เว็บไซต์ที่จำหน่ายไปรษณียบัตรที่ให้ลูกค้าจิกและส่งกลับมาทางไปรษณีย์ Call Center ฯลฯ ก็จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญ (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2544)

หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Berry (1995) (อ้างใน ชลิต ลิมปะนะเวช, 2545) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าควรคำนึงถึง

1. การพัฒนาสินค้า / บริการหลักให้ดีขึ้น สำหรับสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

2. การจัดสรรรูปแบบความสัมพันธ์ที่เป็นการเฉพาะ และเหมาะสมสำหรับลูกค้าเป็นรายบุคคล อาทิ แผนกบริการที่สามารถค้นประวัติการซื้อของลูกค้าได้ทันทีเมื่อลูกค้าติดต่อขอความช่วยเหลือ และสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าเป็นรายบุคคลได้อย่างรวดเร็ว

โดย Bibby Financial Service (2003, อ้างถึงใน ดารณี ชาติทอง, 2548) ได้กล่าวถึงการดูแลลูกค้าคนสำคัญ (VIP) ด้วยกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แบบ Romancing the Customer ว่าองค์กรควรมีการให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าคนสำคัญขององค์กร ในลักษณะเฉพาะเป็นราย ๆ ไป ซึ่งได้แก่ การพยายามบริการลูกค้าให้ดีกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง การแสดงให้เห็นลูกค้ารู้ว่าองค์กรใส่ใจ มีการอำนวยความสะดวกลูกค้า พยายามใกล้ชิดและเข้าใจความเป็นส่วนตัวของลูกค้า สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า การเชิดชูลูกค้าคนสำคัญ ความไว้วางใจ ฯลฯ

3. การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการหลัก ด้วยการให้ผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ หรือการให้บริการที่มากกว่า อาทิ การที่เจ้าหน้าที่เสียสละช่วยเหลือลูกค้าในเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากบริการหลักด้วยความเต็มใจ

4. การวางกลยุทธ์ด้านราคาที่เหมาะสม อาทิ ขายถูกลงเมื่อลูกค้าซื้อมากขึ้น

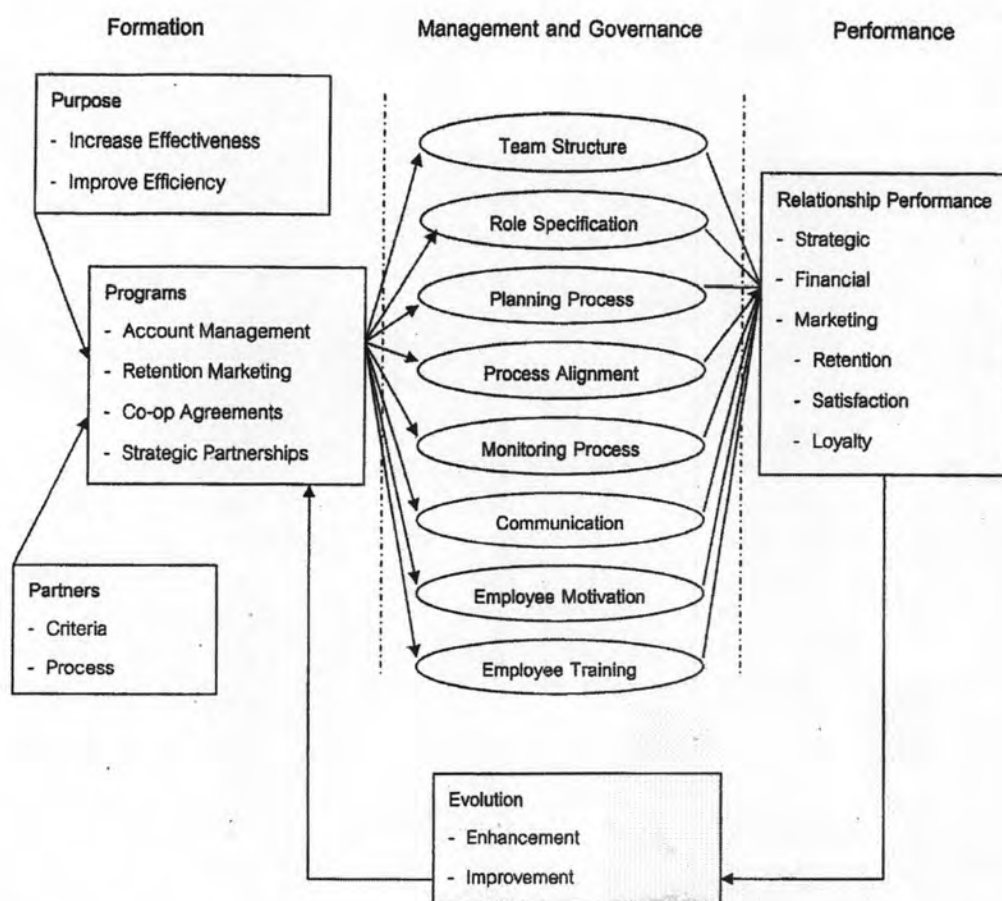
5. การเอาใจใส่พนักงานในองค์กรอย่างดี ให้พนักงานดูแลลูกค้าอย่างดีเช่นกัน

กระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Parvatiyar and Sheth (2001) ได้พัฒนากระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ 4 ขั้นตอน (แผนภาพที่ 2) ได้แก่

1. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Formation Process)
2. กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ (The CRM Government Process)
3. กระบวนการวัดผลความสัมพันธ์ (CRM Performance Metrics) และ
4. วิวัฒนาการของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Evolution Process)

แผนภาพที่ 2.13 : แสดงองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า



ที่มา : Atul Parvatiyar และ Jagdish N. Sheth. Customer Relationship Management : Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001, หน้า 9.

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ (อ้างจาก วงศิยา : 2548)

1. กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Formation Process) หมายถึง การตัดสินใจที่จะเริ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือลูกค้ารายบุคคล สิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ก็คือ ความสามารถของบริษัทในการระบุและแยกความแตกต่างของลูกค้าเป็นรายบุคคล ในขั้นตอนนี้ มีส่วนที่ต้องตัดสินใจ 3 ด้าน คือ

(1) วัตถุประสงค์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ละบริษัทอาจตั้งวัตถุประสงค์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่แตกต่างกัน อาจเป็นเป้าหมายทางการตลาด เช่น การสร้างผลประโยชน์ร่วมระหว่างบริษัทและลูกค้า หรือเป้าหมายทางการบริหารจัดการองค์กร เช่น การลดต้นทุนในการขนส่ง การลดต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ ดังนั้น การเลือกลูกค้าให้เหมาะกับแต่ละโปรแกรมของการสร้างความสัมพันธ์ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด โดยการเสนอสิ่งที่ลูกค้าแต่ละคนต้องการ อันนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าและคำมั่นสัญญา (Sheth and Parvatiyar, 1995)

(2) การกำหนดลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ หากบริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม จะทำให้สูญเสียทรัพยากรที่จำเป็น ดังนั้น ขั้นตอนการเลือกกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง เพื่อช่วยให้ออกแบบโปรแกรมสร้างความสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกลูกค้านั้นจะแตกต่างกันไปแต่ละบริษัท บางบริษัทอาจใช้เกณฑ์เดียวหรือหลายเกณฑ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและนโยบายของบริษัท เกณฑ์ในการเลือกอย่างง่าย ได้แก่ การคัดเลือกรายได้ของลูกค้า (Revenue Potential of the Customer)

(3) พัฒนาโปรแกรม หรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงลูกค้า Foss และ Stone (2001) กล่าวว่า หนึ่งในโปรแกรมบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าก็คือ บริการพิเศษ (Privileged Service) หรือโปรแกรมความภักดี (Loyalty Program) เป็นการเสนอบริการที่เหนือกว่า เพื่อทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ซึ่งบริการพิเศษนี้จะมีให้เฉพาะลูกค้าพิเศษเท่านั้น ซึ่งบริการพิเศษเพิ่มเหล่านี้ ผู้ให้บริการเสนอเพื่อเป็นการลดการยกเลิกใช้บริการ (Churn) ซึ่งผู้ให้บริการต้องสร้างความเหนียวแน่นระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า

Duncan (2002, อ้างถึงใน พนิดา ไคว์เจริญ, 2546) ยังกล่าวถึงการพัฒนากิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเฉพาะกิจกรรมสนทนาการด้านต่าง ๆ และกิจกรรมในเทศกาลพิเศษ ว่าถือเป็นการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เนื่องจากทำให้ลูกค้ามีการพบปะ สื่อสารกับฝ่ายสื่อสารองค์กรอย่างใกล้ชิด

2. กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ (The CRM Government Process) ในการบริหารจัดการความสัมพันธ์มีประเด็นที่ต้องคำนึงถึง คือ

(1) บทบาทของผู้ที่มีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Role Specification) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือกิจกรรมของการสร้างความสัมพันธ์ (Heide, 1994) ซึ่งการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยในการจัดสรรทรัพยากรของทีมงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

(2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารกับลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ เนื่องจากการสื่อสารจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ และส่งข้อมูลต่าง ๆ ไปยังลูกค้า โดยทำการเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม และสามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากที่สุด เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการตลาดทางตรง เป็นต้น

(3) ความผูกพันทั่วไป (Common Bonds) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ โดยส่วนใหญ่ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์มักจะเป็นความผูกพันทางสังคม (Social Bond) ได้แก่ ความสนิทสนมระหว่างพนักงานและลูกค้า ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลกำไรเป็นเงินทันที แต่จะให้ผลตอบแทนในระยะยาว ดังนั้น นักการตลาดควรสร้างความผูกพันดังกล่าวผ่านความสนิทสนมและการเป็นสมาชิก เพื่อสร้างผลกำไรทางอ้อมให้กับบริษัท

(4) กระบวนการวางแผน (The Planning Process) ต้องมีการวางแผนคัดเลือก เนื่องจากไม่ว่าลูกค้าทุกคนจะเข้ามาอยู่ในโปรแกรมได้ ต้องแน่ใจว่าลูกค้าที่เลือกมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและแผนที่วางเอาไว้ได้

(5) ความสอดคล้องของการดำเนินงาน (Process Alignment) กระบวนการจัดการในแผนกอื่น ๆ ของบริษัทควรมีทิศทางไปในทางเดียวกัน เพื่อช่วยเสริมงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด และฝ่ายประชาสัมพันธ์ เพื่อตอบสนองเป้าหมายเดียวกัน คือการสร้างและการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

(6) แรงจูงใจของพนักงาน (Employee Motivation) ด้วยการให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) การตรวจสอบดูแล (Monitoring Procedures) เพื่อป้องกันความผิดพลาดและความสัมพันธ์ที่ขัดแย้ง อาจจะมีการสร้างระบบการพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางการ

แก้ไขให้กับลูกค้า กระบวนการจัดการความสัมพันธ์เหล่านี้ จะช่วยรักษาและพัฒนาทิศทางในการบริหารความสัมพันธ์ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

3. กระบวนการวัดผลความสัมพันธ์ (CRM Performance Metrics) ขั้นตอนการประเมินผลของการบริหารการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อดูว่าผลที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเองไว้หรือไม่ อย่างไร หากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว การวัดผลจะช่วยตรวจสอบการกระทำในแง่ของการจัดการความสัมพันธ์ หรือปรับเปลี่ยนแนวทางของการสร้างความสัมพันธ์ และลักษณะของกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ มาตราวัดผลการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย คือ การวัดความพึงพอใจของความสัมพันธ์ (Relationship Satisfaction) โดยวัดความพึงพอใจ ทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งจากของลูกค้า และผู้ให้บริการ ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายจะประเมินว่าควรจะดำเนินความสัมพันธ์ต่อ หรือยุติความสัมพันธ์

4. วิวัฒนาการของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (The CRM Evolution Process) พัฒนาการของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้านี้ อาจจะเป็นไปได้โดยธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่ดำเนินงานตามขั้นตอนที่บริษัทได้วางแผนเอาไว้ เช่น บริษัทส่งจดหมายตรง (Direct Mail) ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกับลูกค้า หรืออาจเกิดขึ้นโดยที่บริษัทไม่ได้วางแผนเอาไว้ เช่น ลูกค้าได้ยื่นเรื่องไม่ตีขององค์กร ก็อาจจะทำให้ยุติความสัมพันธ์ได้ โดยระดับขั้นของพัฒนาการการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง (Continuation) (2) การสิ้นสุดความสัมพันธ์ (Termination) (3) การเพิ่มขยายความสัมพันธ์ (Enhancement) และ (4) การปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ (Modification) ทั้งนี้ ผลของความสัมพันธ์ และความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ล้วนมีอิทธิพลต่อการเกิดวิวัฒนาการแต่ละขั้น เมื่อผลของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าเป็นที่พอใจลูกค้าจะถูกกระตุ้นให้ขยายความสัมพันธ์ แต่เมื่อผลของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าอาจจะหยุด หรือปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ก็อาจจะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ได้

ขณะที่ วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549) ได้พัฒนากระบวนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ที่เรียกรวมๆ ว่า DEAR Model (ภาพที่ 3) ซึ่งได้แก่

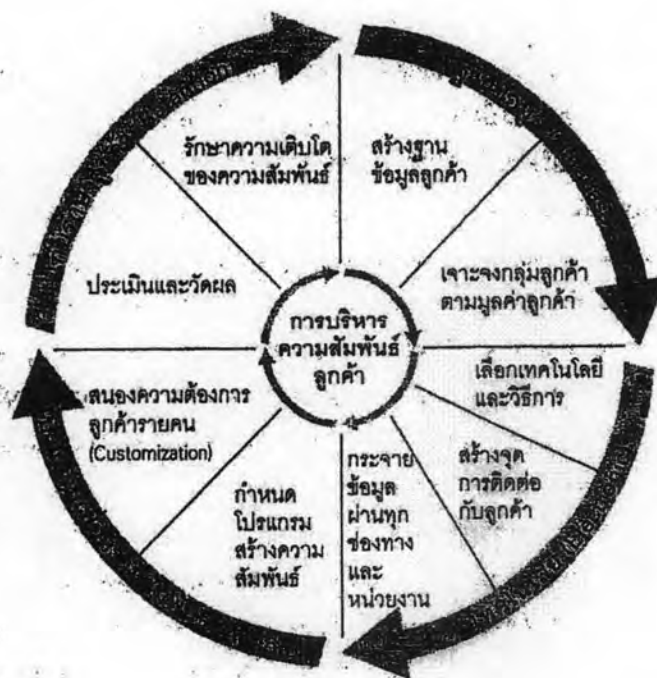
1. การสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (Database) ซึ่งไม่เพียงแต่รายละเอียดของลูกค้า (Customer Profile) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวิเคราะห์ แยกแยะ จัดแบ่ง และเลือกกลุ่มลูกค้าออกมาตามคุณค่าหรือความสามารถที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะสร้างรายได้ให้บริษัทได้ในระยะยาว

2. การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Electronic) เพื่อการวิเคราะห์ และแยกแยะลูกค้า สร้างจุดการติดต่อกับลูกค้า (Touch point) และกระจายข้อมูลฝ่ายทุกช่องทาง (Cross channel) และทุกหน่วยงานในองค์กร

3. การกำหนดโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Action) การกำหนดแผนกิจกรรมการตลาด เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่นิยมใช้มากในตอนี้ คือการสร้างชุมชน และสร้างสัมพันธ์ผ่านชุมชนนั้น ๆ

4. การเก็บรักษาลูกค้า (Retention) ผ่านการประเมินผลการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และการรักษาความเติบโตของการรักษาความสัมพันธ์นั้น ตัวชี้วัดที่สำคัญ อาทิอัตราการสูญเสียลูกค้า อัตราการซื้อของลูกค้า ส่วนแบ่งการซื้อของลูกค้า เมื่อเทียบกับคู่แข่งในสินค้าประเภทเดียวกัน

แผนภาพที่ 2.14 : แสดงกระบวนการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า



ที่มา : วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร. ซีอาร์เอ็ม-ซีอีเอ็ม หยีนหยางการตลาด. 2549, หน้า 45.

แบบจำลองเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Stan Rapp and Thomas L. Collins (Rapp and Collins, 1995, อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ, 2544) ได้กล่าวถึงแบบจำลองการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นแนวคิดต้นแบบของ โปรแกรม CRM ที่เราพบเห็นในปัจจุบันไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. **แบบจำลองการสร้างสัมพันธ์ด้วยรางวัล (Reward Model)** เป็นการให้รางวัลกับพฤติกรรมเป้าหมายของลูกค้า โดยพยายามจัดโปรแกรมการให้รางวัลนี้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง จุดเด่นของโปรแกรม / แคมเปญ CRM ในลักษณะนี้คือ สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง สามารถติดตามพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าในทุกครั้งที่มีการซื้อสินค้า และการบันทึกคะแนนสะสม และสิ่งหนึ่งที่บริษัทได้จากโปรแกรมหรือแคมเปญ CRM เหล่านี้คือ ฐานข้อมูลลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งของบริษัท ช่วยให้บริษัทสามารถปรับโปรแกรมหรือแคมเปญได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายได้มากที่สุด

2. **แบบจำลองการสร้างความสัมพันธ์ตามเงื่อนไขสัญญา (Contractual Model)** รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าภายใต้แบบจำลองนี้ เป็นไปตามเงื่อนไขสัญญาระหว่างบริษัทกับลูกค้า โดยบริษัทพยายามผูกมัดลูกค้าด้วยการกำหนดให้ลูกค้าต้องจ่ายค่าสมาชิก หรือค่าใช้จ่ายส่งเสริมการขายบางส่วน เพื่อเข้าร่วมในโปรแกรม CRM ที่บริษัทจัดขึ้นดังตัวอย่างร้านอาหารที่ผู้สมัครสมาชิกจะต้องจ่ายเงินค่าสมัครสมาชิก ซึ่งสิ่งที่สมาชิกจะได้รับนอกเหนือจากของแถมที่สะท้อนถึงเอกลักษณ์ของบริษัทและสินค้าแล้ว ลูกค้ายังจะได้รับส่วนลดการซื้ออาหารและเครื่องดื่มของร้านในครั้งต่อ ๆ ไป รวมทั้งได้รับสิทธิในการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษและได้รับสิทธิพิเศษอื่น ๆ ที่ทางบริษัทจัดขึ้นด้วย

3. **แบบจำลองการสร้างความสัมพันธ์ด้วยคุณค่าเพิ่ม (Value - Added Model)** เป็นแบบจำลองที่กล่าวถึงรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยประโยชน์เพิ่มเติมไปจากประโยชน์หลักที่ลูกค้าได้รับจากสินค้า หรือการบริการที่ลูกค้าจ่ายเงินซื้อ เช่น บัตรสมาชิกห้างสรรพสินค้าที่ให้สิทธิประโยชน์ในการจ่าย และยังได้ลดราคาสินค้าในเครือ อีกทั้งยังได้รับเอกสารช่วยแจก และมีสิทธิพิเศษเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางห้างด้วย

4. **แบบจำลองการสร้างความสัมพันธ์ ด้วยการให้ความรู้เฉพาะด้าน (Educational Model)** ภายใต้แบบจำลอง บริษัทจะจัดโปรแกรมการให้ข่าวสารความรู้ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า และลูกค้าคาดหวัง ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลของบริษัท ซึ่งอาจจะจัดอยู่ในรูปของการจัดอบรม เวิร์คช็อป หรือการส่งข่าวสารเฉพาะด้านที่สนใจให้กับลูกค้าทางไปรษณีย์

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ (2546) กล่าวถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าว่ามีอยู่ 6 วิธีการ คือ

- การให้ความรู้ การอบรม (Information Model)
- การให้รางวัลจิตใจ (Reward Model) เช่น การสะสมไมล์ สะสมคะแนน สะสมยอดซื้อ เพื่อแลกของรางวัล
- การให้ร่วมกิจกรรม (Lifestyle Model) หรืองานมหกรรม งานแสดงโชว์ งานประกวด แข่งขัน นิทรรศการที่บริษัทจัดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นกีฬา ดนตรี บันเทิง ท่องเที่ยว
- การร่วมสัญญาซื้อ (Contractual Model)
- สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Model) สร้างบริการประทับใจ บริการพิเศษ เฉพาะตัวลูกค้า ให้ความสำคัญลูกค้า ฟังลูกค้า แก้ปัญหาให้ลูกค้ารายสำคัญก่อนใคร ให้สิทธิพิเศษแต่สมาชิกก่อนคนอื่น ๆ และไม่เหมือนคนอื่น
- การร่วมชุมชนต่าง ๆ (Community Model) เช่น การจัดตั้งชมรม หรือคลับสำหรับสมาชิกพิเศษ เป็นต้น

ทั้งนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้ง 6 แบบ สามารถสร้างไปพร้อมกัน หรือแยกกันก็ได้

กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

Anderson and Kerr (2002) กล่าวว่าในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทุกองค์กรควรมีกยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพราะกลยุทธ์ CRM ที่ชัดเจน จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งลูกค้าที่พึงพอใจนี้จะเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ซึ่งในการออกแบบกลยุทธ์ CRM นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนที่รัดกุม เพื่อให้แผนงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งการหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาลูกค้าปัจจุบัน (Customer Retention) และการดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาเป็นลูกค้าอีก (Customer Win-back Strategy) (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนนิก, 2544)

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2548) ได้แบ่งกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์ออกเป็น 3 แนวทาง คือ การใช้ CRM ในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน การใช้ CRM หาลูกค้าใหม่ และ การใช้ CRM ดึงลูกค้าเก่าให้กลับมา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวทางในการใช้ CRM ในการรักษาลูกค้าปัจจุบัน

การรักษาลูกค้า (Customer Retention Meaning) หมายถึง การที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่ง (สมวงศ์ พงศ์สถาพรและสุนทร เลหาพัฒน์วงศ์, 2551) ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ต่างกันมาให้ความสนใจกับการรักษาลูกค้าปัจจุบันกันมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler ที่กล่าวว่าต้นทุนในการรักษาลูกค้าเก่าจะถูกกว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ถึง 5 เท่า (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2544)

การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าการหาลูกค้าใหม่ เนื่องจากสร้างผลกำไรและความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปมากกว่าการหาลูกค้าใหม่ ถ้าบริษัทประสบความสำเร็จในการรักษาลูกค้าก็เท่ากับเป็นการรักษาลูกค้าที่มีความภักดีต่อสินค้าเช่นกัน ลูกค้าที่มีความภักดีต่อตราสินค้านั้น ไม่เพียงแต่จะกลับมาซื้อซ้ำ แต่ยังช่วยแนะนำสินค้าต่อ ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะให้ความสนใจกับสินค้าของคุณ่งน้อยลง และมักซื้อสินค้าของบริษัททุก ๆ ประเภท (Stoneและคณะ, 2000)

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2548) กล่าวว่า หลักการสำคัญในการใช้ CRM เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบัน คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้าโดยออกโปรแกรม CRM ที่เพิ่มผลประโยชน์ให้ลูกค้าในระยะยาว เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทนานขึ้น ทั้งนี้ต้องเป็นโปรแกรมที่บริษัทยังมีกำไรด้วย

นอกจากนี้ ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2544) ได้ให้แนวทาง 12 ประการ เพื่อรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป (Customer Retention) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สร้างคุณค่าเพิ่มเสมอ ไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าพอใจเท่านั้น ต้องสร้างความรู้สึก "เกินกว่าความพอใจ"
2. ให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง (Personalized)
3. ใช้ Call Center แต่อย่าลืมปรับกองหลัง (back office) ให้แข็งแกร่งด้วย
4. ใช้โปรแกรมการส่งเสริมการขายที่หวังผลระยะยาว
5. ตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลโดยเฉพาะ
6. ให้ความเสมอภาคกับลูกค้าแต่ละราย
7. สํารวจคู่แข่ง และสำรวจสถานการณ์ทางการตลาดอยู่เสมอ
8. ยึดหลักแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass Customization)
9. สร้าง Internal Marketing ที่แข็งแกร่ง มี Back Office ที่ดี
10. ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

11. สร้างต้นทุนหรืออุปสรรคในการเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าของบริษัทอื่น (Switching Cost) โดยบริษัทสามารถสร้างอุปสรรคในการเปลี่ยนไปรวมรายการส่งเสริมการขายของสินค้าอื่น

12. ในกรณีของลูกค้าที่เป็นคนกลางในช่องทางการตลาด ให้เน้นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Category Management) ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้าน ช่วยการจัดวางสินค้าในร้าน จัดกิจกรรมพิเศษในร้าน หรือที่เรียกว่าเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์แบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)

สำหรับประโยชน์ของการรักษาลูกค้าปัจจุบันนั้น Kinkin (2004) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าที่สมบูรณ์แบบนั้น จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและลดต้นทุนที่ต้องเสี่ยงในระยะยาวได้ ซึ่งการบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุดนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการลดอัตราความเสี่ยงที่ลูกค้าจะตัดสินใจออกจากเราไปได้

นอกจากนี้ Reichheld and Sasser (1997) ยังได้สรุปไว้ว่า การรักษาลูกค้าเก่าไว้มีผลกับการทำกำไรของบริษัท เห็นได้จากลูกค้าเก่าที่พอใจในสินค้าหรือบริการของบริษัท มักจะกำหนดงบประมาณสำหรับซื้อสินค้าของบริษัทมากขึ้น ที่สำคัญลูกค้าที่พอใจบริษัทมักจะช่วยแนะนำลูกค้าใหม่ให้โดยที่บริษัทไม่ต้องลงทุน และลูกค้าที่มีความภักดีกับสินค้าของบริษัท ก็มักจะไม่ค่อยอ่อนไหว เมื่อมีการปรับราคาสินค้าสูงขึ้นด้วย

2. แนวทางในการใช้ CRM หาลูกค้าใหม่

Buttle (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการหาลูกค้าใหม่ในสองแง่ด้วยกัน คือ เป็นลูกค้าใหม่ของบริษัท (New to Company) และเป็นลูกค้าใหม่ของหมวดผลิตภัณฑ์ (New to Product Category) ซึ่งการหาลูกค้าใหม่นับเป็นขั้นตอนแรกของ CRM ในทางปฏิบัติที่ต้องมองหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สื่อสาร และวางแผนให้ได้ลูกค้าใหม่เข้ามา แต่การได้ลูกค้าใหม่เข้ามาเป็นจำนวนมากย่อมไม่มีประโยชน์อะไร หากบริษัทไม่สามารถรักษาลูกค้าเอาไว้ให้นาน ๆ (สมวงศ์ พงศ์สถาพร และสุนทร เลหาพัฒน์วงศ์, 2551)

ทั้งนี้ เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม (2548) กล่าวว่า การใช้กลยุทธ์ CRM หาลูกค้าใหม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการดังนี้

- จัดตั้ง Call Center เพื่อให้ข้อมูลสินค้าของบริษัทแก่ผู้สนใจทั่วไป
- ใช้โปรแกรม "Member get Member" เพื่อให้ผลประโยชน์แก่ลูกค้าปัจจุบันที่แนะนำลูกค้าใหม่ให้บริษัท
- ทำการประชาสัมพันธ์ / ส่งเสริมการขายร่วมกับสินค้าที่มีลูกค้าเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน

หลักการสำคัญของกลยุทธ์นี้ คือการสร้างความปลอดภัยให้ลูกค้าปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นลูกค้าอ้างอิงในการหาลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้ลูกค้า ปัจจุบันรู้สึกว่าคุณใช้ เป็นเครื่องมือในการช่วยบริษัทหาลูกค้า แต่ต้องทำให้ลูกค้าปัจจุบันรู้สึกอยากบอกสิ่งดี ๆ ให้ลูกค้าใหม่

3. แนวทางในการใช้ CRM ดึงลูกค้าเก่าให้กลับมา

ในแต่ละปี ธุรกิจต้องสูญเสียลูกค้าของตนไปเป็นจำนวนมาก ลูกค้าบางรายก็หันไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งที่ให้ข้อเสนอดีกว่า บางรายก็พ้นช่วงเวลาซื้อสินค้าประเภทนี้ไป และที่สำคัญคือลูกค้าบางราย รู้สึกไม่พอใจในการบริการหรือสินค้าของบริษัท หรือพบว่าบริษัทไม่เอาใจใส่ลูกค้าเท่าที่ควร ในกรณีหลังนี้เอง บริษัทจะสามารถใช้ CRM มาช่วยในการดึงลูกค้าเก่ากลับมา (Customer Win-Back Strategy) (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2544)

เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม (2548) กล่าวถึงการ ใช้ CRM ดึงลูกค้าเก่าให้กลับมาว่า การใช้กลยุทธ์ CRM สำหรับลูกค้ากลุ่มนี้ยังอยู่ในแนวทางเดิมคือ ทำดีที่สุดกับลูกค้าปัจจุบันแล้วใช้ลูกค้าปัจจุบันดึงลูกค้าเก่ากลับมา โดยเฉพาะลูกค้าปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจของลูกค้าเก่า ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

- คำนวณอัตราสูญเสียลูกค้าและวิเคราะห์หาสาเหตุที่สูญเสียลูกค้า
 - แบ่งกลุ่มลูกค้าที่สูญเสียไปตาม “มูลค่าลูกค้า” (Customer Lifetime Value) โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีมูลค่าสูงก่อน
 - จัดระบบรับคำติชมจากลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ และให้รางวัลใจพนักงานที่สามารถแก้ไขปัญหาความไม่พอใจของลูกค้า
 - กำหนดโปรแกรมที่ให้สิทธิประโยชน์ลูกค้าเก่าก่อน
 - ปรับปรุงฐานข้อมูลของลูกค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้าน CRM

CRM มีความสำคัญต่อความซื่อสัตย์ และผลกำไรที่องค์กรจะได้รับ ดังนั้น ธุรกิจจึงควรจัดตั้งทีม Customer Service เพื่อที่จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจ ให้ความไว้วางใจ และมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรของเรา (ชลิต ลิ้มปะนะเวช, 2545) ซึ่งการจัดตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาดูแลลูกค้าปัจจุบันโดยเฉพาะ ก็จะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถผูกลูกค้าไว้กับบริษัทได้ โดยฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์หรือฝ่าย CRM มีหน้าที่ในการ (1) ติดตามการใช้สินค้า / บริการ (2) รับคำติ - ชม (3) ประสานงานระหว่างลูกค้ากับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท (4) จัดกิจกรรมพิเศษ (5) บริหาร Database (6) ประเมินผลแคมเปญ (7) ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร (ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ, 2544)

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ซึนจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2544) กล่าวถึงการเลือกเครื่องมือหรือกิจกรรมทางการตลาด เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อันจะนำไปสู่ความประทับใจ และสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบริษัท และลูกค้าว่า องค์การควรเน้นแคมเปญที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม และเน้นแคมเปญที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม โดยยึดหลักการสื่อสารแบบสองทาง เป็นกันเองกับลูกค้า และแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass Customization) นอกจากนี้ ควรสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) เสมอ และให้บริการที่โดดเด่นเหนือความคาดหมายด้วย โดยเครื่องมือ หรือ กิจกรรมการตลาดเพื่อสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว มีดังต่อไปนี้

1. การตลาดโดยตรง (Direct Marketing) เครื่องมือการตลาดโดยตรงที่บริษัท สามารถนำมาใช้สร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

(1) การตลาดทางโทรศัพท์ (Telemarketing) ทั้งในส่วนที่บริษัทโทรออกไปหาลูกค้า (Outbound) และในส่วนที่ลูกค้าเป็นฝ่ายโทรเข้ามายังบริษัท (Inbound) เพื่อให้ลูกค้าโทรเข้ามา สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริหารของบริษัท รูปแบบการตลาดทางโทรศัพท์แบบที่ให้ลูกค้าเป็นฝ่ายโทรเข้ามายังบริษัทที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน คือ Call Center ซึ่งธุรกิจหลาย รายประสบความสำเร็จอย่างมากในการรับข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอ และที่สำคัญคือ ได้รับฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของลูกค้า ซลิต ลิมนะเวช (2545) กล่าวเพิ่มเติมว่าพนักงานรับ โทรศัพท์เหล่านี้ จะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะการขาย การตลาด และวิญญานของการ บริการลูกค้า จึงจะทำให้ระบบ CRM มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2) ใบรับประกันสินค้า (Warranty Card) ข้อมูลที่ได้จากใบรับประกันสินค้านี้เองที่เป็น ฐานข้อมูลที่มีค่ายิ่งต่อบริษัท บริษัทสามารถติดตามประวัติการซื้อสินค้า และนำเสนอขายหรือ เชิญลูกค้ามาเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษที่บริษัทจัดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ

(3) จดหมายตรงหรือสื่อสิ่งพิมพ์ทางไปรษณีย์ (Direct Mail / Print Media) ธุรกิจบาง ประเภทที่ต้องการให้ข่าวสารข้อมูลหรือความรู้เกี่ยวกับสินค้าของตน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าตาม Educational Model อีกทั้งยังช่วยเตือนความทรงจำ และเป็นการเสนอขายอย่าง เจียบ ๆ สามารถใช้จดหมายตรงหรือสื่อสิ่งพิมพ์จัดส่งให้ลูกค้าทางไปรษณีย์ด้วยข้อความที่เป็น กันเอง และตรงกับความสนใจหรือความต้องการของลูกค้า

(4) การตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Marketing) ด้วยการสร้างเว็บไซต์ที่ให้สาระน่ารู้เกี่ยวกับ สินค้า และมีสื่อตอบกลับให้ลูกค้าสื่อสารกลับมา เช่น เว็บไซต์ที่เชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาขอรับ สินค้าตัวอย่างไปทดลองใช้ www.samples.com เป็นต้น

เห็นได้ว่า การใช้การตลาดทางตรง นับเป็นทางเลือกที่ต้นทุนไม่สูง และได้ผลดีข้อดีของการตลาดทางตรง คือ การสื่อสารที่เฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคล ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าการให้ข้อมูลหรือการเสนอขายนั้นพิเศษหรือเหมาะกับลูกค้าเพียงคนเดียว (สมวงศ์ พงศ์สถาพร และสุนทร เลหาพัฒน์วงศ์, 2551)

2. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เครื่องมือประชาสัมพันธ์ที่บริษัทสามารถนำมาใช้สร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

(1) เอกสารข่าวแจก (Publicity) ในรูปของใบปลิว แผ่นพับ วารสาร Newsletter หนังสือพิมพ์ที่แจกให้ลูกค้าหรือลูกค้าคาดหวัง โดยไม่คิดมูลค่า ซึ่งสาระในเอกสารจะต้องมีประโยชน์ ตรงกับความสนใจของลูกค้า มีเนื้อหาให้ติดตามเป็นตอน ๆ ทั้งนี้ บริษัทอาจผนวกเอาแนวคิด club marketing มาใช้ร่วมด้วย เช่น อาจกำหนดให้สมาชิกได้รับสิทธิพิเศษเหนือบุคคลทั่วไป คือ แจกให้สมาชิกฟรี แต่จำหน่ายให้บุคคลทั่วไปในราคาที่เป็นธรรม

(2) การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) โดยลักษณะของเครื่องมือการตลาดชนิดนี้แล้ว การจัดกิจกรรมพิเศษที่เชิญลูกค้าเป้าหมายที่ถูกต้องมาร่วมงานมักจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกสนุกสนานเป็นกันเอง หรือเป็นการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อขอบคุณลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกชอบในบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท สร้างโอกาสในการพัฒนาระบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น กิจกรรมพิเศษที่จัดขึ้นจะต้องสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) ด้วย

3. การโฆษณา (Advertising) โฆษณาที่มีเนื้อหาสาระเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและลูกค้าคาดหวัง มีวิธีการเขียนแบบเป็นกันเองคล้าย ๆ กับเป็นกิ่งโฆษณากิ่งบทบรรณาธิการที่เรียกว่า “Advertorial” นั้นสามารถเป็นจุดติดต่อ (Contact point) ให้ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาสอบถามรายละเอียดตามหมายเลข Call center ที่แสดงไว้ หรือบางครั้งบริษัทอาจพิมพ์ส่วนท้ายของโฆษณาในสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นคู่มือเพื่อให้ลูกค้ากรอกรายละเอียดตอบกลับมายังบริษัทเพื่อขอรับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าเพิ่มเติม หรือเพื่อขอรับสินค้าตัวอย่างจากบริษัท หรือนำคู่มือไปใช้เป็นส่วนลดซื้อสินค้าทราบซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศลูกค้าเข้าร้านกันอย่างคึกคัก (Store traffic) ได้ นอกจากนี้ ยังทำให้บริษัททราบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของลูกค้าและลูกค้าคาดหวังอีกด้วย

4. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) รูปแบบของโปรแกรมการส่งเสริมการขายที่นิยมนำมาใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

(1) แคมเปญสะสมแต้มคะแนนจากยอดซื้อ (Frequent Marketing Program : FMP) เพื่อแลกกับของรางวัลหรือผลิตภัณฑ์เป็นรูปแบบที่เป็นที่นิยมนำมาใช้ FMP ที่ประสบความสำเร็จมีจุดเริ่มต้นมาจากโปรแกรมสะสมระยะไมล์การเดินทางของสายการบิน เพื่อแลกกับสิทธิ์บินฟรีตามระยะไมล์ที่กำหนด (Frequent Flyer Program)

(2) การนำสินค้าเก่ามาแลกซื้อสินค้า (Trade-in) เหมาะสมสำหรับโปรแกรม CRM ที่มุ่งสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ โดยกำหนดให้ลูกค้าสามารถนำสินค้า หรือชิ้นส่วนของสินค้ามาแลกซื้อสินค้าใหม่ในราคาลด 50% เป็นต้น แต่จะต้องสร้างความสม่ำเสมอ สร้างความรู้สึกคุ้นเคย

(3) คูปอง (Coupon) ในแง่ของการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวแล้ว คูปองสามารถทำหน้าที่เป็น “จุดติดต่อก่อนแรก” ให้บริษัทได้รับทราบฐานข้อมูลเบื้องต้นของลูกค้า โดยกำหนดให้ลูกค้ากรอกรายละเอียดในคูปองก่อนนำไปใช้เป็นส่วนลดจากฐานข้อมูลที่ได้ บริษัทก็สามารถจัดแคมเปญสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมพิเศษเชิญลูกค้ามาร่วมกิจกรรมภายในงานยังมีการขายสินค้าราคาถูก เป็นต้น

5. การเป็นผู้สนับสนุนการจัดงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ (Sponsorship) เช่น งานการกุศล สมทบทุนมูลนิธิต่าง ๆ โดยเฉพาะงานหรือกิจกรรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้าร่วมด้วย ซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือศรัทธาให้บริษัทในระยะยาวได้

6. การใช้สื่อแสดงเอกลักษณ์ของบริษัท (Corporate Identity) การแจกตัวอย่างหรือของแถมที่สะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของบริษัทสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีตลอดจนทำให้ลูกค้าจดจำในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทได้

7. การขายโดยบุคคล (Personal Selling) พนักงานขายที่มีศิลปะในการขายและการให้บริการสามารถทำหน้าที่เป็นทูตสัมพันธ์ไมตรีที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า ทั้งนี้ ภายหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว บริษัทอาจจัดกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้า การใช้งานสินค้า เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง สร้างความภักดีในบริษัทและตราสินค้าของบริษัทตลอดจนสามารถสร้างโอกาสในการขายสินค้าอื่นในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันหรือสายผลิตภัณฑ์อื่น

8. ป้ายสัญลักษณ์ (Signage) เช่น โลโก้ เครื่องหมายการค้าที่บริษัทพิมพ์ไว้ที่ป้ายฉลาก (Label) หรือบรรจุภัณฑ์ของสินค้า

9. อื่น ๆ เช่น การสร้างหุ้นส่วนทางการตลาด (Partnership Marketing) เป็นการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่สูงขึ้นไป เป็นการเปิดโอกาสให้ลูกค้าได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท ดังตัวอย่างรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง

บริษัทกับพนักงานขายในระบบขายตรงหลายชั้น (Multi-level Marketing) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง Franchiser กับ Franchisee รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทผู้ผลิตกับร้านค้าปลีก โดยบริษัทเข้าไปมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของร้านค้าปลีกในด้านของการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดเรียงสินค้าบนชั้นวางสินค้า เป็นต้น

นอกจากนี้ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน ส่งผลให้มีเครื่องมือทางการตลาดอื่น ๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ซึ่งได้แก่

การตลาดฐานข้อมูล (Database Marketing) ฐานข้อมูลเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Dodds, 2000) ซึ่งข้อมูลที่ดีจะช่วยการขายสินค้าข้ามแผนก (Cross – Selling) หรือการเสนอสินค้าของอีกแผนกหนึ่งให้กับลูกค้า ฐานข้อมูลถูกนำมาใช้ในกิจกรรมการตลาดมากมาย เช่น การแบ่งกลุ่มลูกค้า การติดตามกิจกรรมทางการตลาด การจัดเก็บประวัติลูกค้า การสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการขาย และระบุผู้ซื้อที่บริษัทชื่นชอบ โดย McDonald (2000) และ Kelly (2000) ได้ระบุว่าฐานข้อมูลในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ควรประกอบด้วย

- การวิเคราะห์การขาย (Sales Analysis) คือการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียดการขาย ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่สามารถทำยอดขายได้สูง สินค้าหรือบริการประเภทใดที่สร้างยอดขายและเทคนิคการสร้างยอดขาย

- การวิเคราะห์ประวัติลูกค้า (Customer Profile Analysis) โดยดูรายได้การใช้จ่าย รูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้าแต่ละคน แล้วจัดกลุ่มลูกค้าที่มีข้อมูลใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรสามารถแยกข้อมูลลูกค้าเฉพาะกลุ่มออกจากข้อมูลลูกค้าทั่วไป

- การวิเคราะห์แผนรณรงค์ (Campaign Analysis) เป็นความสามารถที่จะวัดประสิทธิภาพของแต่ละแผนรณรงค์ และสื่อต่าง ๆ โดยระบุรายละเอียดของแต่ละแผนการประเมินผลแผนรณรงค์ ข้อดีข้อเสีย ของแผนรณรงค์นั้น ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

- การวิเคราะห์ความภักดี (Loyalty Analysis) คือการวัดความภักดีของลูกค้ากับระยะเวลาที่ลูกค้ามีความสัมพันธ์กับองค์กร โดยดูจากความถี่ และระยะเวลาที่ลูกค้าใช้บริการ

- การวิเคราะห์การติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Analysis) คือ การวิเคราะห์ประวัติการติดต่อของลูกค้าแต่ละคนว่ามีการติดต่อกับองค์กรมากน้อยเพียงใด

- การวิเคราะห์ผลกำไร (Profitability Analysis) คือการวัดและวิเคราะห์ผลกำไรที่องค์กรได้จากลูกค้าแต่ละคน เพื่อดูว่าลูกค้าคนใดที่มีคุณค่าต่อองค์กร

วิทยา ด้านธำรงกุล และ พิภพ อุดร (2549) กล่าวว่า สำหรับข้อมูลลูกค้าที่บริษัท จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ 4 ประเภท ได้แก่ (1) ข้อมูลเพื่อการติดต่อลูกค้า (2) พฤติกรรมการซื้อและการใช้ (3) พฤติกรรมการติดต่อ – สอบถาม และร้องเรียน (4) พฤติกรรม การตอบสนองต่อกิจกรรมการตลาด ดังนั้น ธุรกิจต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของลูกค้า เพื่อพัฒนาข้อเสนอต่าง ๆ ที่โดนใจลูกค้า ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และจะนำไปสู่การรักษาลูกค้าเดิมที่เพิ่มสูงขึ้นในที่สุด การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่มีเป้าหมาย เพื่อการสร้างรักษา และการกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้า ตลอดจนการเพิ่มส่วนแบ่งกระเป๋าสตางค์ของลูกค้าแล้วแต่ต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพทั้งสิ้น

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมาจะทำให้องค์กรสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นรายบุคคล อันนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า

e-CRM คือ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนเว็บไซต์ ซึ่งรวมไปถึงการใช้อีเมล กิจกรรม E-Commerce และจุดติดต่อกับลูกค้าอื่น ๆ ทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถเข้าถึงลูกค้าโดยตรง และสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าได้ง่ายกว่าสื่ออื่น ๆ (Bergeron, 2002) อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกค้าติดต่อเข้ามาตีชมได้อย่างสะดวก และง่ายดาย (ผศ.ดร. ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ, 2550) นอกจากนี้ ยังมีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-business ซึ่งประกอบด้วย e-mail และ web page รวมถึงการสื่อสารแบบไร้สาย เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ Mobile Phone) (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2550)

Arens (2002) กล่าวเพิ่มเติมด้วยว่า e-CRM นั้น ยังมีการสื่อสารผ่านกระดานแสดงความคิดเห็น (Web Board) หรือห้องสนทนา online ซึ่งล้วนแต่เป็นช่องทางสนับสนุนให้เกิด การปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ก็สามารถนำไปปรับใช้ในการ สื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ อาทิ เปิดห้องสนทนาที่มีพนักงาน Online เพื่อรับ แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ตลอดเวลา เป็นต้น

อย่างไรก็ดี แม้ว่าจะมีเครื่องมือและช่องทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ หลากหลายดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น แต่บริษัทจะต้องมีความเข้าใจว่าลูกค้าทุกรายไม่ได้ต้องการ การปฏิบัติในแบบเดียวกัน ดังนั้น บริษัทจึงควรมีช่องทางที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงบริษัทได้ เช่น บริการโทรศัพท์ บริการส่ง SMS บริการช่วยเหลือต่าง ๆ ตลอด 24 ชั่วโมง (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2550) ซึ่งขั้นตอนการบริหารหลายช่องทางจัดจำหน่ายแบบบูรณาการ จะเน้นการตัดสินใจเกี่ยวกับการผสมผสานช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่สุด และทำให้

ลูกค้าได้ประสบการณ์ในทางบวก ในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น รวมถึงการสร้างข้อมูลที่จะนำเสนอลูกค้าให้เหมาะสมในทุก ๆ ช่องทางจัดจำหน่าย (สมวงศ์ พงศ์สถาพร และ สุนทร เลหาพัฒน์วงศ์, 2551)

Schmitt (2003) กล่าวว่า การออกแบบจุดติดต่อของโปรแกรม CRM ควรคำนึงถึงสัมพันธภาพที่ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับลักษณะความต้องการของลูกค้า ซึ่งจุดติดต่อเหล่านี้เอง ที่สามารถเพิ่มพูนหรือทำลายประสบการณ์ที่ลูกค้ามีต่อตราสินค้า การออกแบบจุดติดต่อกับลูกค้าจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อองค์กร และจำเป็นต้องออกแบบให้ตรงกับโลกประสบการณ์ของลูกค้า

การประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรมบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

เพื่อชี้ให้ผู้บริหารเห็นว่าการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า ประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลสำคัญ ๆ ได้แก่ ต้นทุนในการได้มาซึ่งลูกค้า อัตราการสูญเสียลูกค้า อัตราการซื้อของลูกค้า ส่วนแบ่งการซื้อของลูกค้าที่ให้กับบริษัท เมื่อเทียบกับที่ให้ผู้แข่งขันสินค้าประเภทเดียวกัน หรือส่วนแบ่งกระเป๋าเงิน (Share of Customer / Share of Wallet) เป็นต้น (วิทยา ตำนธำรงกุล และ พิภพ อุดร, 2549)

เช่นเดียวกับ Lovelock (1992) & Boone and Kurtz (1998, อ้างถึงใน นิตยา ชาญสาขาสคร, 2550) ระบุว่า ส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างดี คือ การที่องค์กรมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ทั้งในเรื่องทัศนคติ และความต้องการของผู้บริโภค และยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนงานของบริษัทให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในช่วงนั้น ๆ ได้ด้วย

และสอดคล้องกับที่ Lindgreen and Crawford (1999) ได้นำเสนองานวิจัยที่ระบุไว้ว่า การรับฟังลูกค้า (Listening to customers) อาทิ การให้ลูกค้าตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นนั้น ก็เป็นรูปแบบของกิจกรรม อันจัดว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าด้วย

เมลินดา ไนแคมป์ (2546) กล่าวว่า ในการประเมินผลสำเร็จของโปรแกรม CRM บริษัทควรพิจารณาจาก 5 ปัจจัย ได้แก่ (1) ความสามารถภายในระบบ CRM (2) การวัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร (3) การเปลี่ยนแปลงลูกค้า (4) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและ (5) มาตรการทางธุรกิจ

ขณะที่ ซีนิจิตต์ แจ็งเจนิกจ (2544) กล่าวถึงการประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM ไว้ว่าเป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรม CRM กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น เพื่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ในการประเมินผลความสำเร็จของโปรแกรม CRM จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใหม่ ๆ อย่างเช่น อัตราการสูญเสียลูกค้า (Customers Defection Rate) อัตราการกลับมาเป็นลูกค้า (Retention Rate) จำนวนลูกค้าที่พอใจในสินค้า / บริการของบริษัท (Customer Satisfaction) จำนวนคำสั่งที่ปิดได้อย่างสมบูรณ์ (Perfect Order Achievement) จำนวนกลุ่มอ้างอิงที่แนะนำให้ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัท (Customer Referrals) เสียงตำหนิที่เข้ามายังบริษัท (Complaints)

6. แนวคิดและทฤษฎีการประชาสัมพันธ์

นิยามของการประชาสัมพันธ์

Bernays (1952) ผู้บุกเบิกงานประชาสัมพันธ์ ให้นิยามว่าการประชาสัมพันธ์มีความหมาย 3 ประการ คือ 1) เผยแพร่ ซึ่งแจ้งให้ประชาชนทราบ 2) ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย ตลอดจนเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานของสถาบัน 3) ประสานความคิดเห็นของกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องให้เข้ากับจุดมุ่งหมาย และวิธีการดำเนินงานของสถาบัน

Grunig (1992) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ คือ การจัดการ การสื่อสารระหว่างองค์กร และสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

Wilcox (2001) ให้นิยามของการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ว่า คือ 1) ความสุขุมรอบคอบ 2) การวางแผน 3) การกระทำ และการแสดงออก 4) ความเป็นที่สนใจของสาธารณชน 5) การสื่อสารสองทิศทาง 6) การบริหารการจัดการ

Zappala (2004) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ คือการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารการจัดการ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และสาธารณชนที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสารสองทิศทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การตอบสนองและการถ่ายทอดข้อมูล โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างมุมมองและความเข้าใจอันดีแก่องค์กรจากในสายตาของคนภายใน

และภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ราบรื่นปราศจากความขัดแย้ง

Kotler (2002) and Duncan (2002) กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์สามารถเสริมสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรเจ้าของตราสินค้าหรือบริการได้ และสามารถนำไปสู่แนวโน้มที่ลูกค้าจะรู้สึกมีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรมากขึ้นได้เช่นกัน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การประชาสัมพันธ์ หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากหน่วยงาน หรือองค์กรไปยังกลุ่มชนที่เกี่ยวข้องโดยการใช้สื่อต่างๆ และมีการวางแผนงานอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในทัศนคติของสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนก่อให้เกิดการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำให้เกิดการยอมรับ และความร่วมมือจากสาธารณชน

กลวิธีและเครื่องมือการประชาสัมพันธ์

Wilcox (2005) ได้กล่าวถึงกลวิธีการสร้างข่าวเพื่อการประชาสัมพันธ์ให้แก่องค์กร ดังนี้

1. **การเผยแพร่ข่าวสาร (Publicity)** กล่าวว่า การเผยแพร่ (Publicity) เป็นส่วนหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ (Public relations) ซึ่ง “การเผยแพร่” คือ การทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรม บุคคล หรือองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ ที่สามารถไปปรากฏในรูปของข่าว หรือเรื่องราวในสื่อมวลชนได้ (Wilcox ,1998)
2. **กิจกรรมพิเศษ (Special events)** คือ การจัดกิจกรรมด้วยความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นที่จับตาของสื่อมวลชน เช่น งานเปิดตัวสินค้าด้วยการเชิญคนดังมาตัดริบบิ้นเปิดงาน หรือการเป็นผู้สนับสนุนการจัดงาน หรือจัดกิจกรรมต่างๆ (Sponsorship) เช่น งานการกุศลสมทบทุนมูลนิธิต่างๆ โดยเฉพาะงานหรือกิจกรรมที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้าร่วมด้วย ซึ่งสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาให้กับบริษัทในระยะยาวได้ (ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ,2544)
3. **การจัดประกวดแข่งขัน (Contests)** การจัดประกวดนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการทำให้ตราสินค้าได้รับการเผยแพร่เป็นที่รู้จัก

4. **การทำสำรวจสถิติ** (Poll and surveys) คือ การทำวิจัยสำรวจค่าทางสถิติซึ่งสื่อมวลชนมักให้ความสำคัญกับผลสำรวจทางสถิติเกี่ยวกับความคิดของประชาชนในเรื่องต่างๆ และจากผลการศึกษาของ Larry Chiagouris Ann และ Middleman พบว่า “ผลการวิจัยสำรวจ” เป็นหนึ่งในกลวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการดึงดูดพื้นที่ข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ และยังเป็นการวางตำแหน่งสินค้าด้วยตัวมันเองอีกด้วย
5. **การจัดอันดับ** (Top 10 lists) คือ การจัดอันดับความนิยมของสาธารณชนเพราะแม้ว่าการทำสำรวจทางสถิติจะมีความน่าเชื่อถือสูง แต่ก็มีค่าใช้จ่ายสูงด้วย แต่ “การจัดอันดับ” จะเป็นวิธีที่ง่าย และประหยัดงบประมาณมากกว่า
6. **การทำสถิติโลก** (Stunts) การทำสถิติโลกเป็นหนึ่งในวิธีที่ทำให้สื่อมวลชนทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และวิดีโอหันมาสนใจ และนำรูปไปลงในพื้นที่สื่อได้มาก
7. **การทำพิสูจน์ผลิตภัณฑ์** (Product demonstrations) คือ การทำพิสูจน์ให้ทดสอบหรือทดลองใช้ผลิตภัณฑ์
8. **การรณรงค์ และการต่อต้าน** (Rallies and protests) คือ การแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างด้วยการเดินขบวน การชุมนุม หรือการรณรงค์ ซึ่งบางครั้งก็ถูกใช้เป็นเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่เรียกร้องความสนใจของผู้คน และสื่อมวลชนได้ดี
9. **การปรากฏตัว** (Personal appearance) คือ การปรากฏตัวของคนดังก็ทำให้เกิดข่าว เช่น การจัดแถลงข่าวให้ประธานบริษัทได้ออกมากล่าวสุนทรพจน์ หรือการเชิญประธานไปออกรายการทางโทรทัศน์ที่กำลังได้รับความนิยม

จากกลวิธีการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ นักประชาสัมพันธ์สามารถเลือกสร้างสรรค์กลวิธีในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อสนับสนุนงานด้านบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างหลากหลายแตกต่างกันไป ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่นักประชาสัมพันธ์เลือกกลวิธีการประชาสัมพันธ์ ที่สามารถดึงดูดความสนใจกับลูกค้าได้นั้น ก็จะช่วยให้การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อการสนับสนุนงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าดังกล่าวประสบความสำเร็จได้นั่นเอง

เครื่องมือการประชาสัมพันธ์(Public relations tools)

ปัจจุบันการเครื่องมือการประชาสัมพันธ์มีหลายประเภท ซึ่งนักประชาสัมพันธ์สามารถนำสื่อและเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการสนับสนุนงานด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ ซึ่งสามารถรวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1. **ข่าวแจก** (Press Releases / News Releases) พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2548) กล่าวว่า ข่าวแจกยังคงเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการแจ้งข่าวต่อสื่อ ซึ่งมักจะเขียนในรูปแบบของข่าวหรือบทความที่ครอบคลุมเรื่องราวว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยอาจแจกข่าวในการประชุมหรือส่งไปให้สื่อโดยตรง หรือแจกข่าวผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท
2. **ภาพข่าวประชาสัมพันธ์** (Photo Release)
3. **ใบปลิว หรือแผ่นปลิว** (Leaflets) คือ เอกสารที่ใช้แจกเป็นใบๆ
4. **จดหมายข่าว** (Newsletters) พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2548) อธิบายว่า บริษัทมักจะปรับปรุงรูปแบบจดหมายข่าวของตน เพื่อให้สินค้าคงอยู่ในความนิยมสูงสุดในใจผู้บริโภค เป็นการติดต่อข่าวและความเห็นต่างๆ กับผู้บริโภค ตามธรรมชาติจดหมายข่าวมักประกอบด้วยข้อมูลสินค้า การช่วยเหลือทางการประชาสัมพันธ์ และโฆษณาส่งเสริมการขาย จดหมายข่าวใช้เพื่อรักษาการติดต่อโดยตรงกับลูกค้าที่ระบุในฐานข้อมูลว่าเป็นผู้นิยมใช้สินค้ามาก อาจจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และเป็นเครื่องมือตอบสนองที่นำเสนอสินค้าโดยตรงแก่ผู้บริโภค นอกจากนี้อาจมีคู่มือส่วนลด หรือรายการของแถมต่างๆ แนบไปด้วย
5. **จดหมายตรง** (Direct Mail) เป็นช่องทางที่ทำให้เกิดการสื่อสารโดยตรงในการขายสินค้า/บริการ โดยจะให้ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ต่างๆของสินค้า และก่อให้เกิดการรับรู้และการรักษาความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งการประชาสัมพันธ์จะใช้จดหมายตรงในการส่งข้อมูลข่าวสาร ซึ่งธุรกิจบางประเภทที่ต้องการให้ข่าวสาร ซึ่งธุรกิจบางประเภทที่ต้องการให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร หรือความรู้เกี่ยวกับสินค้าของตน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตาม Educational Model อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความทรงจำ และเป็นการเสนอขาย อย่างเรียบง่าย สามารถใช้จดหมายตรง หรือ สื่อสิ่งจัดพิมพ์จัดส่งให้ลูกค้าทางไปรษณีย์ด้วยข้อความที่

เป็นกันเอง และตรงกับความต้องการ หรือความต้องการของลูกค้า ชื่นจิตต์ แจ่มเจณกิจ (2544)

นอกจากเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในยุคแห่งเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่อย่างเช่นในปัจจุบันนั้น ยังมีสื่อใหม่ (New Media) อีกหลายประเภท ที่นักประชาสัมพันธ์ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยสื่อใหม่เหล่านี้ได้แก่

1. **จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล (E-mail)** หมายถึง การรับส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ไปยังผู้ใดซึ่งอยู่ที่ไหนก็ได้ทั่วทุกมุมโลก Duhe (2007) กล่าวว่าข้อดีของการนำอีเมลมาใช้เป็นเครื่องมือในการตลาดและการประชาสัมพันธ์นั้น คือ การติดต่อสื่อสารด้วยอีเมลนับเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทรงพลัง และมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว ประหยัด เข้าถึงผู้บริโภค และให้ผลลัพธ์ได้ตามต้องการ เป็นสื่อที่มีคุณสมบัติเหมาะกับการตลาดที่ทำให้เกิดการตอบสนองโดยตรง (Direct Response Marketing) นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารด้วยอีเมลยังไม่มีข้อจำกัดแม้ในเรื่องเวลา เมื่อเปรียบเทียบกับสื่อประเภทอื่น เช่น สื่อวิทยุและโทรทัศน์ หรือสื่อสิ่งพิมพ์ ที่ล้วนต้องอาศัยเวลาในการออกอากาศ หรือวางจำหน่ายทั้งสิ้น นอกจากนี้ อีเมลยังนับว่าเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ใช้กันเป็นปกติในยุคปัจจุบัน นอกจากความรวดเร็วในการส่งแล้ว ยังเป็นการสื่อสารที่เผชิญหน้าน้อยเมื่อเทียบกับการเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัวและการเขียนจดหมาย คนทำงานใช้อีเมลในการประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลมากมายในระยะเวลาเพียงไม่กี่นาที

อีเมลโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ ที่องค์กรธุรกิจส่งไปยังลูกค้าเป็นเสมือนหนังสือที่มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ ตรงกับความต้องการ สามารถทำหน้าที่เสนอขายสินค้า แจ่มข้อมูลข่าวสาร ที่ตรงกับที่ผู้รับต้องการอย่างแท้จริง นับเป็นการสื่อสารสองทางที่ทำให้เกิดการโต้ตอบแบบปฏิสัมพันธ์ และทำให้เกิดการตอบสนองอย่างรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ที่สำคัญอีเมลยังทำให้นักการตลาดสื่อสารกับลูกค้าแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (1-to-1) เฉพาะเจาะจงและเป็นส่วนตัวมากยิ่งขึ้น (กันต์รัฐศิษฏ์ เลิศไพรงาม, 2550)

เว็บไซต์ www.dma.org.uk (อ้างถึงใน กันต์รัฐศิษฏ์ เลิศไพรงาม, 2550) กล่าวว่า นักการตลาดใช้อีเมลเป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดอย่างหลากหลาย ดังนี้

- ร้อยละ 100 ใช้อีเมลส่งจดหมายข่าว แจ้งข้อเสนอบนเว็บไซต์
- ร้อยละ 80 ส่งอีเมลต้อนรับสมาชิกใหม่ และจดหมายข่าวที่กำหนดเนื้อหาตามพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า
- ร้อยละ 75 แจ้งข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ
- ร้อยละ 65 สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม
- ร้อยละ 55 แจ้งข้อเสนอสําหรับการซื้อครั้งแรกหรือแจ้งข้อเสนอสำหรับลูกค้าชั้นดี
- ร้อยละ 50 แจ้งข้อเสนอสําหรับพิเศษ เนื่องในวันเทศกาลต่างๆ และใช้ยืนยันที่อยู่ลูกค้า
- ร้อยละ 30 แจ้งการปรับปรุงสินค้าใหม่

Richard Laermer (2004) กล่าวว่า อีเมลได้กลายเป็นเครื่องมือการประชาสัมพันธ์อีกประเภทที่นักประชาสัมพันธ์ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจาก 1. การสื่อสารด้วยอีเมลกำลังได้รับความนิยมไปทั่วโลก 2. อีเมลกำลังมีบทบาทเข้ามาแทนที่การใช้บริการสื่อสารบางประเภท เช่นการใช้จดหมายธรรมดา เครื่องรับโทรศัพท์ธรรมดา หรือเครื่องโทรสาร (แฟกซ์) 3. ไม่มีข้อจำกัดในด้านเวลาและสถานที่ 4. สามารถเข้าถึงผู้รับเป็นรายบุคคล และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เองจึงทำให้นักประชาสัมพันธ์จำเป็นต้องนำสื่อชนิดนี้มาประยุกต์ใช้กับงานประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ 1. สามารถเสนอข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วในเวลาจำกัด 2. สามารถส่งข่าวสารถึงตัวผู้รับกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง 3. ประหยัดต้นทุนในการทำงาน 4. มีภาพลักษณ์ทันสมัยรู้จักประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. **เว็บไซต์ (Website)** เป็นสื่อใหม่สำหรับส่งข้อมูลข่าวสาร ความบันเทิงและโฆษณาผ่านทางอินเทอร์เน็ต ที่สามารถเข้าถึงและมีอิทธิพลต่อผู้บริโภค เนื่องจากมีรูปภาพ และเรื่องราวที่หลากหลาย สามารถเปิดรับได้ตลอด 24 ชม. ซึ่งการให้ข้อมูลข่าวสารกับลูกค้าผ่านทางเว็บไซต์ นับเป็นการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพอีกช่องทางหนึ่ง (พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2548) สอดคล้องที่ Richard Laermer (2004) กล่าวว่า เว็บไซต์เป็นบริการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และยังเป็นสื่อที่เหมาะสมสำหรับการประยุกต์เพื่อการประชาสัมพันธ์มากที่สุด เนื่องจากสามารถรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันจากหลายแหล่ง อีกทั้งยังมีเครื่องมือช่วยในการค้นหาข้อมูลสำหรับผู้รับต้องการได้ด้วย

นอกจากนี้ ยังเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับกว้างและระดับที่เจาะเฉพาะกลุ่มได้ดีกว่าสื่ออื่นๆ

3. **จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (E-Newsletter)** มีแนวคิดสำคัญที่ต้องการสื่อสารกับผู้รับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีข่าวสารข้อมูลหลากหลายคล้ายหนังสือพิมพ์ Richard Laermer (2004)
4. **โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Service)** โทรศัพท์เคลื่อนที่นับเป็นเครื่องมือการประชาสัมพันธ์ยุคใหม่ที่องค์กรธุรกิจเลือกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารเพื่อส่งข้อมูลข่าวสารและใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเป็นช่องทางในการสื่อสารทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การส่งข้อความสั้นผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ (SMS) หรือการส่งข้อความภาพ (MMS) ที่ปัจจุบันกำลังเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่กำลังได้รับความนิยมในขณะนี้ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว SMS และ MMS ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ใช้งานสามารถใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่งข้อความสั้นหรือข้อความภาพเพื่อเชื่อมต่อสัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้ทันทีตลอดเวลา (Duhe ,2007) สมชัย อักษรรักษ์ (2548) กล่าวว่านักประชาสัมพันธ์จะต้องให้ความสำคัญกับสื่อข้อความทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ เพราะเป็นสื่อที่เข้าถึงตัวบุคคลได้ดีกว่าสื่ออื่นๆ ขณะเดียวกันยังเป็นสื่อที่มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีไปได้อีกยาวไกล โดยปัจจุบันมีการนำสื่อข้อความขนาดสั้นหรือ SMS มาประยุกต์ใช้งานในประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การแจ้งข่าวสารองค์กร (การแจ้งข่าวสินค้าใหม่ แจ้งรายการส่งเสริมการขาย สิทธิประโยชน์พิเศษ) การสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องระหว่างองค์กรกับลูกค้า สร้างการรู้จักและจดจำ การสำรวจตลาด เป็นต้น
5. **เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networking)** หมายถึง เว็บไซต์ที่เชื่อมโยงผู้คนไว้ด้วยกัน โดยเว็บไซต์เหล่านี้จะมีพื้นที่ให้ผู้คนเข้ามารู้จักกัน มีการให้พื้นที่บริการเครื่องมือต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการสร้างเครือข่าย สำหรับเป็นแหล่งในการเผยแพร่ข้อมูลส่วนตัว บทความ รูปภาพ ผลงาน เป็นที่พบปะ แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือความสนใจร่วมกัน รวมไปถึงเป็นแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ที่ผู้ใช้สามารถช่วยกันสร้างเนื้อหาขึ้นได้ตามความสนใจของแต่ละบุคคล (Duhe,2007) Vincent Hazleton และคณะ (2007) กล่าวว่า

เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นเครื่องที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในกลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ต ทั้งกลุ่มผู้ใช้บริการทั่วไปหรือแม้กระทั่งองค์กรธุรกิจ และสมาคมต่างๆ ก็นำ Social Network มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในวงกว้าง สอดคล้องกับ Deirdre Breakenridge (2008) ที่กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรธุรกิจใช้ประโยชน์จาก Social Networking เพื่อการสร้างตราสินค้า (Brand) ให้กับองค์กร นอกจากนี้ ยังใช้เป็นช่องทางในการสร้างกลุ่มผู้สนับสนุน หรือเป็นช่องทางในการตรวจสอบข้อร้องเรียนต่างๆ ขององค์กรด้วย

6. **บล็อก (Blog)** คือพื้นที่บริการในหน้าเว็บไซต์ ที่จัดไว้สำหรับให้ผู้ชมเว็บไซต์สามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นข่าวที่เขียนขึ้นในหัวข้อนั้นๆ สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทันทีที่ข่าวถูกเขียนขึ้นไปบนเว็บไซต์ บล็อกได้รับการพัฒนามาจากการเขียนบันทึกออนไลน์ และปัจจุบันได้กลายเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้ในหมู่นักประชาสัมพันธ์และยังใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดขององค์กรและสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค องค์กรธุรกิจที่มีการปรับปรุงข้อมูลสินค้าออนไลน์ผ่านบล็อกมักจะเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีสำหรับผู้ใช้บริการเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการซื้อสินค้าหรือบริการ ซึ่งบล็อกจะเป็นตัวกลางในการรับความคิดเห็นต่างๆ จากผู้อ่าน โดยผู้เขียนบล็อก สามารถจะตอบกลับต่อข้อคิดเห็นนั้นๆ เพื่อสร้างเป็นเครือข่ายของการสื่อสารที่เพิ่มมากขึ้น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังกล่าวอาจนำไปสู่ความสัมพันธ์และเกิดการสื่อสารในโลกแห่งความเป็นจริง ทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดเป็นความผูกพันที่แน่นแฟ้น และเพิ่มการสื่อสารให้สังคมให้มากขึ้น (Duhe ,2007)

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิตในไทย” ในครั้งนี้ผู้วิจัยจำเป็นต้องทำความเข้าใจเรื่องกลวิธีและเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ประเภทต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำแนวคิดดังกล่าว มาเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และประมวลผลการวิจัยครั้งนี้ได้อย่างถูกต้อง โดยสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ว่า องค์กรธุรกิจที่นำมาใช้เป็นตัวแทนในการวิจัยครั้งนี้ มีการใช้กลวิธีและเครื่องมือการประชาสัมพันธ์อย่างไร เพื่อสนับสนุนงานด้านการจัดการชื่อเสียง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงองค์กรของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย นั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

นพวรรณ คล้ายโอภาส (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทยและการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงขององค์กรของบุคลากรในธุรกิจประกันชีวิตและประชาชนทั่วไป รวมถึงเปรียบเทียบความแตกต่างของการจัด ลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดของบุคลากรในธุรกิจประกันชีวิตและประชาชนทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงขององค์กรในธุรกิจประกันชีวิตมี 7 ปัจจัยหลักและ 23 คุณลักษณะ และผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มบุคลากรในธุรกิจประกันชีวิต ได้จัดลำดับความสำคัญปัจจัยหลักดังนี้ 1. ปัจจัยด้านสินค้าและบริการ 2. ปัจจัยด้านการกำกับดูแล 3. ปัจจัยด้านการเป็นผู้นำ 4. ปัจจัยด้านการเป็นผู้นำ 5. ปัจจัยด้านนวัตกรรม 6. ปัจจัยสถานที่ทำงาน 7. ปัจจัยด้านดารเป็นพลเมืองดี โดยกลุ่มบุคลากรในธุรกิจประกันชีวิตและกลุ่มประชาชนทั่วไปได้จัดลำดับความสำคัญ โดยส่วนใหญ่เหมือนกัน ยกเว้นอันดับที่ 2 และ 3 ที่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสลับกัน คือ กลุ่มประชาชนทั่วไป ได้ให้คะแนนปัจจัยด้านผลประกอบการเป็นอันดับ 2 และปัจจัยด้านการกำกับ ดูแลเป็นอันดับ 3 และค่าเฉลี่ยการให้คะแนนความสำคัญของทั้งสองกลุ่มพบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มบุคลากรในธุรกิจให้คะแนนความสำคัญมากกว่าประชาชนทั่วไป

นอกจากนั้นสิริกร ทรวงแสง (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตลาดเหตุสัมพันธ์ต่อชื่อเสียงองค์กรและคุณค่าตราสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของส่วนประกอบต่างๆ ของการทำตลาดเหตุสัมพันธ์ต่อการเกิดชื่อเสียงขององค์กรและคุณค่าตราสินค้าในใจผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย 1. ประเภทสินค้า (น้ำดื่ม และไอศกรีม) 2. รูปแบบการสนับสนุน (เงิน และสิ่งของ) และ 3. ราคาสินค้า (เพิ่มขึ้น และปกติ) ผลการศึกษาพบว่า ราคาสินค้าที่แตกต่างกันในการทำการตลาดเหตุสัมพันธ์ส่งผลต่อคุณค่าตราสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการขายสินค้าในราคามาตรฐานก่อให้เกิดคุณค่าตราสินค้าในใจผู้บริโภคได้ดีกว่าการเพิ่มราคาสินค้า แต่ไม่ส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กร ในขณะที่ ประเภทสินค้าต่างประเภทกัน และรูปแบบการสนับสนุนที่แตกต่างกันในการทำการตลาดเหตุสัมพันธ์ไม่ส่งผล ต่อชื่อเสียงองค์กรและคุณค่าตราสินค้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า ทั้ง 3 ส่วน ประกอบในการทำการตลาดเหตุ

สัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อชื่อเสียงและคุณค่าตราสินค้าอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด

กนก อมรปฏิพัทธ์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารแบบผสมผสานและชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. นำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และ 2. การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ในมุมมองของผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยเลือกศึกษา กับองค์กร 3 ประเภท ตามลักษณะการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ 1. องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2. องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย และ 3. องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ผลการศึกษาพบว่า องค์กรทั้ง 3 แห่ง มีการดำเนินงานตามลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสาน 5 ลักษณะ คือ การสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร การให้ความสำคัญกับ ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร ยกเว้น ลักษณะที่ 6 คือ การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ในส่วนผลของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร พบว่า ผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศสูงที่สุด รองลงมา คือ ททท. และทู ตามลำดับ ทั้งนี้ ผลจากการสื่อสารแบบผสมผสานมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีผลต่อชื่อเสียงขององค์กร แต่ยังขึ้นอยู่กับ เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเป็นที่รู้จักในระดับโลก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ชื่อเสียงองค์กรทั้ง 3 แห่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนิดา โลเกตุ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดชื่อเสียงของตราสินค้าและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตราสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความมีชื่อเสียงของตราสินค้า ในประเภทสินค้าที่มีระดับความเกี่ยวพันที่แตกต่างกัน และ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างความมีชื่อเสียงของตราสินค้ากับปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับความมีชื่อเสียงของตราสินค้า ผลการศึกษาพบว่า ในสินค้าประเภทที่มีระดับความเกี่ยวพันต่ำ มีระดับความมีชื่อเสียงของตราสินค้าสูงกว่าในสินค้าประเภทที่มีระดับความเกี่ยวพันต่ำ โดยชื่อเสียงของตราสินค้ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตราสินค้าในเชิงบวกทั้งในสินค้าประเภทโทรศัพท์เคลื่อนที่

และระบุมุ่งสำเร็จรูป ได้แก่ ความคุ้นเคยที่มีต่อตราสินค้า (Brand Familiarity) ความมีเอกลักษณ์ของตราสินค้า (Brand Uniqueness) การแสดงออกของบริษัทเจ้าของตราสินค้า (Corporate Performance) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environment Responsibility) การใช้ผู้สนับสนุนตราสินค้า (Brand Endorser) การรับประกันคุณภาพของสินค้า (Product Warranty) และชื่อเสียงของบริษัทเจ้าของตราสินค้า (Corporate Reputation)

ณัฐนลิน ชินะกาญจน์ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ศึกษาความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรและศึกษาเปรียบเทียบการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันนี้ (พ.ศ.2550) ได้มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรด้วยกันทั้งสิ้น มีฝ่ายวางแผนเป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้เข้าไปมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องไม่เกิดปฏิกริยา ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ ทุกองค์กรมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรที่คล้ายคลึงกัน

แผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีทั้งที่เป็นแผนประชาสัมพันธ์ที่แยกออกมาเป็นอิสระและที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร การดำเนินงานของแผนอาจเป็นได้ทั้งที่จัดทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรหรือดำเนินการจัดทำภายหลัง ทุกองค์กรที่ศึกษาพบว่า มีความพยายามจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคมการวางแผนอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร แต่ทุกองค์กรมีฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก และวิธีการแก้ไขปัญหาแตกต่างกันออกไป เช่น เน้นความต่อเนื่องของแผนกับแผนในอดีต การจัดทำแผนป้องกันไว้ล่วงหน้า การปลูกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และการเพิ่มระดับการประชาสัมพันธ์ภายใน

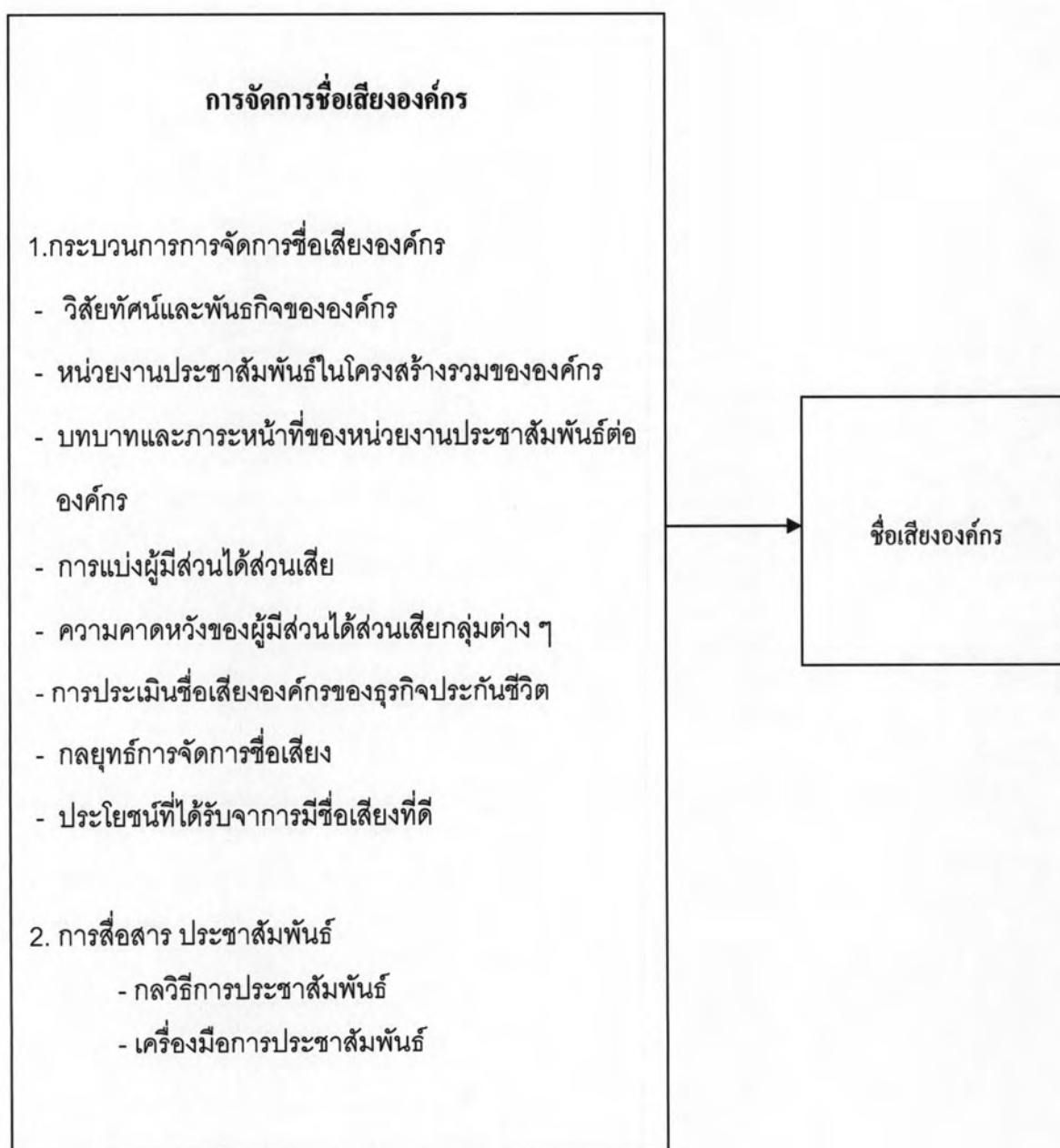
วงศิยา ประเสริฐศิลป์ (2549) ศึกษาเรื่อง “ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและความภักดีในธุรกิจบริการ ” พบว่า ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจนั้น แบ่ง

กระบวนการออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลุ่มเป้าหมาย กำหนดกลวิธีและช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ การตรวจสอบคุณภาพความสัมพันธ์ และการประเมินผล โดยการรับรู้กลวิธีการสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรับรู้ถึงความพยายามขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจต่อความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อลูกค้า และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยที่ยกมาข้างต้น ล้วนเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการชื่อเสียงขององค์กรขององค์กรประเภทต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งแม้ว่าผลการวิจัยที่ได้จะแตกต่างกันไปตามบริบทของงานวิจัยแต่ละชิ้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็นับเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ดีของงานวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสามารถนำความคิดที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งเป็นตัวแทนในการวิจัยครั้งนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของธุรกิจประกันชีวิตในประเทศไทย” ได้ดังนี้



การดำเนินการจัดการชื่อเสียงองค์กรของธุรกิจประกันชีวิตได้ทำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร รวมถึงหน่วยงานประชาสัมพันธ์ในโครงสร้างรวม และบทบาทภาระหน้าที่ของหน่วยงานประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งทำการประเมิน วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมไปถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการมีชื่อเสียงที่ดี และการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และต่อยอดถึงภาพลักษณ์องค์กร เอกลักษณ์องค์กร และความมีชื่อเสียงองค์กร ไปยังกลุ่มลูกค้า ตัวแทน พนักงาน และสาธารณชนทั่วไปได้รับรู้