

การสื่อสารแบบผสมผสาน และชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร
องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ



นายกนก อมรปฏิพัทธ์

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

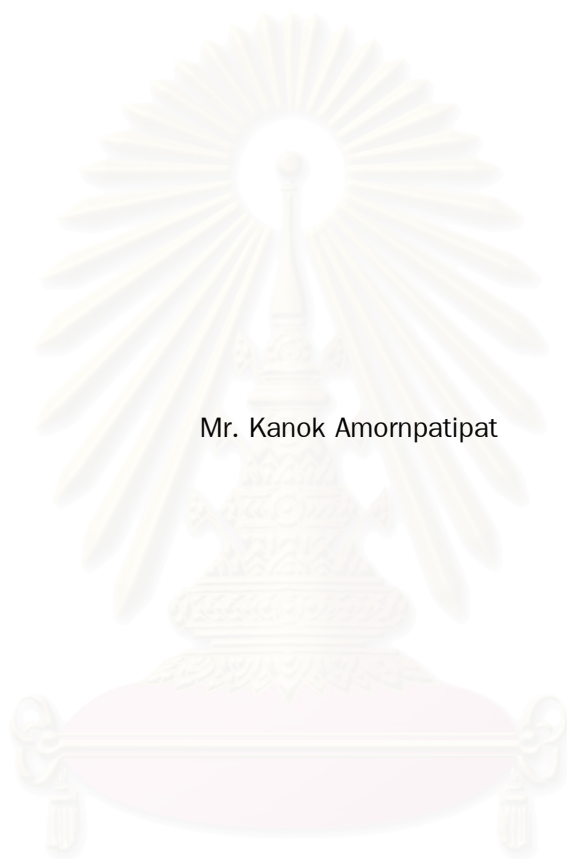
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-53-2223-7

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTEGRATED COMMUNICATIONS AND CORPORATE REPUTATION OF PROFIT,
NON-PROFIT, AND GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS



Mr. Kanok Amornpatipat

สถาบันวิทยบริการ

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Advertising

Department of Public Relations

Faculty of Communication Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2004

ISBN 974-53-2223-7

กนก อมรปฏิพัทธ์ : การสื่อสารแบบผสมผสาน และชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร
 องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ (INTEGRATED COMMUNICATIONS AND
 CORPORATE REPUTATION OF PROFIT, NON-PROFIT, AND GOVERNMENTAL
 ORGANIZATIONS) อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ. ดร. สราวุธ อนันตชาติ, 227 หน้า, ISBN
 974-53-2223-7

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การนำแนวคิดของการสื่อสารแบบ
 ผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และ 2) การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่ง
 เป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ
 องค์กร โดยเลือกศึกษากับองค์กร 3 ประเภท ตามลักษณะการดำเนินงานและเป้าหมายของ
 องค์กร ดังนี้ 1) องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) องค์กร
 ที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภากาชาดไทย และ 3) องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
 (ททท.) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้รับผิดชอบด้านสื่อสารองค์กร และการ
 สื่อสารการตลาดขององค์กร จำนวน 7 คน ส่วนการรับรู้ชื่อเสียงองค์กร ในมุมมองของผู้บริโภค
 และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างทั้งเพศ
 ชายและเพศหญิงที่มีอายุ 20-50 ปี อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน

ผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรทั้ง 3 แห่ง มีการดำเนินงานตามลักษณะของการสื่อสาร
 แบบผสมผสาน 5 ลักษณะ คือ การสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร, การให้ความสำคัญ
 กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน, ลักษณะของการบริหาร
 เชิงกลยุทธ์, การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล, การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร
 ยั่งยืน ลักษณะที่ 6 คือ การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ในส่วนผล
 ของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร พบว่า ผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้
 ชื่อเสียงของสภากาชาดสูงที่สุด รองลงมา คือ ททท. และทู ตามลำดับ ทั้งนี้ ผลจากการสื่อสาร
 แบบผสมผสานมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีผลต่อชื่อเสียงขององค์กร แต่ยังขึ้นอยู่กับ เป้าหมาย
 ในการดำเนินงานขององค์กร ระยะเวลาในการดำเนินงาน และความเป็นที่รู้จักในระดับโลก
 นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ
 ความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาควิชา.....การประชาสัมพันธ์..... ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา.....การโฆษณา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
 ปีการศึกษา.....2547.....

468 50517 28 : MAJOR ADVERTISING

KEY WORDS : INTEGRATED COMMUNICATIONS / CORPORATE BRAND / CORPORATE REPUTATION / ORGANIZATION

KANOK AMORNPATIPAT: INTEGRATED COMMUNICATIONS AND CORPORATE REPUTATION OF PROFIT, NON-PROFIT, AND GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS.

THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. SARAVUDH ANANTACHART, Ph.D., 227 pp., ISBN 974-53-2223-7.

The purposes of the current study were to: 1) examine how to implement the integrated communications (IC) concept in profit, non-profit, and governmental organizations, and 2) measure corporate reputation among organizations' consumers and stakeholders. Three organizations were studied: True Corporation Plc. (True), Thai Red Cross Society (TRCS), and Tourism Authority of Thailand (TAT). Seven in-depth interviews were conducted with organizations' corporate and marketing communications executives. Questionnaire was then used to collect survey data from 400 organizations' consumers and stakeholders, aged 20-50 years old living in Bangkok.

The findings showed that the three organizations performed their communications tasks following the first five IC characteristics; communication at the level of corporate brand, equal focus on consumers and stakeholders, strategic management, symmetrical communication, and building and maintenance of corporate reputation. However, the sixth one, measurement of return on communications investment, was still not implemented. The quantitative results indicated that TRCS had highest level of corporate reputation among both target groups, followed by TAT and True, respectively. It is noted that IC is not the only factor affecting corporate reputation; other elements are also counted, for example, organization goals, time of operation, global awareness. Finally, corporate reputation was significantly and positively related with consumers and stakeholders' satisfaction and purchase intent on each organization.

Department.....Public Relations..... Student's signature.....

Field of study.....Advertising..... Advisor's signature.....

Academic year.....2004.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถือเป็นรางวัลแห่งความตั้งใจที่ได้รับการดูแล และคอยเอาใจใส่เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ อนันตชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้ความกระจ่างกับข้อสงสัยในทุกเรื่อง รวมทั้งตรวจทานแก้ไขเพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตของผู้วิจัยอีกด้วย และขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัตยา โตควนิชัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์วรวัฒน์ จินตกานนท์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ม.ล. วิภูวาท จิรประวัติ ที่มอบปรัชญาการใช้ชีวิตและการทำงานซึ่งมีคุณค่าเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณ ม.ร.ว. จิยากร เสสเสวช รองผู้อำนวยการ สำนักจัดหารายได้ สภากาชาดไทย คุณจันทร์ประภา วิชิตชลชัย หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ สำนักงานจัดหารายได้ สภากาชาดไทย คุณสุรพล เศวตเศรณี รองผู้ว่าการฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ททท. คุณสุวรรณชัย ฤทธิรักษ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท. คุณณภัฏ เปาโรหิตย์ Head of Internal Communications บริษัท True Plc. คุณนุชรินทร์ อุดมสมหวัง Internal Communications Executive บริษัท True Plc. และคุณวรวิมล วรกาญจน์ Deputy Director, Head of Marketing Communications Strategy and Brand Management บริษัท True Plc. ที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ พร้อมทั้งมอบความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างมาก

ขอขอบคุณป้า แม่ และน้องอาร์ม สำหรับกำลังใจ และความห่วงใยที่มีให้กันอย่างสม่ำเสมอ ขอขอบคุณเพื่อนๆ กลุ่ม fun_equity ปริญญาโท สาขาโฆษณา รุ่นที่ 9 ทั้ง 16 คน หนูจี้ต วิ ปน นก เซอร์รี่ ไอ้ต พี่ยุ้ย พี่เอ๋ ผึ้ง นิธิ นะ หนิง เป็ด ฮั้ว และสุ ที่ร่วมกันสร้างความบันเทิงและความสุขหลังจากการทำวิทยานิพนธ์ พี่ๆ ภาคนอก รุ่นที่ 9 ที่คอยติดตามและถามไถ่ความคืบหน้าในการทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนๆ siewgang วารสารฯ ธรรมศาสตร์ ที่คอยส่งกำลังใจมาให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนๆ น้องๆ ปริญญาโท รุ่นที่ 10 โดยเฉพาะ เจ็วว น้องอุ้ม น้องฝ้าย ป่าส้ม พี่ปิ่น กอล์ฟ และฝน ที่เป็นเรี่ยวแรงสำคัญในการช่วยผู้วิจัยเก็บข้อมูล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฐ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ปัญหำนำการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
	1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ.....	7
	ความหมายขององค์กรและการจัดการ.....	8
	หน้าที่ทางการบริหาร.....	9
	การวางแผน.....	9
	การจัดองค์กร.....	12
	การสั่งการ.....	14
	การควบคุม.....	15
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	16
	ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	16
	บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
	กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	18

บทที่	หน้า
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	27
การตลาดแบบผสมผสาน.....	28
การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน.....	30
การสื่อสารแบบผสมผสาน.....	32
ที่มาของแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	34
ความหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	38
การดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	39
ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	42
องค์ประกอบของการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	48
การสื่อสารองค์กร.....	48
การสื่อสารภายในองค์กร.....	49
การสื่อสารภายนอกองค์กร.....	52
การสื่อสารการตลาด.....	55
ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร.....	60
3. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและชื่อเสียงขององค์กร.....	65
ความหมายของตราสินค้า.....	65
ประเภทของตราสินค้า.....	67
ความหมายของตราสินค้าองค์กร.....	67
การบริหารตราสินค้า.....	71
การบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์.....	71
การบริหารตราสินค้าองค์กร.....	73
แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กร.....	76
การวัดชื่อเสียงขององค์กร.....	78
การสื่อสารแบบผสมผสานกับการบริหารตราสินค้าองค์กร.....	83
3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	85
ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	85
ประเภทขององค์กรที่ใช้ในการวิจัย.....	85
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	89
ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	91
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	91
การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล.....	92

บทที่	หน้า
ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	92
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	92
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	94
การวัดค่าตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนน.....	95
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
การวิเคราะห์และการประมวลผล.....	97
4 ผลการวิจัย.....	99
ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของ	
บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).....	99
ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาวิชาชีพ.....	114
ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.....	123
ลักษณะทางด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	140
ผลการวัดค่าประเด็นต่างๆ ของชื่อเสียงขององค์กรในลักษณะภาพรวม.....	143
ผลการวัดค่าชื่อเสียงขององค์กรสำหรับประเด็นต่างๆ ในมุมมองของผู้บริโภค	
และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร.....	152
ผลการวัดค่าความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร.....	167
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	171
สรุปผลการวิจัย.....	172
การดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กรตามแนวคิดของ	
การสื่อสารแบบผสมผสาน.....	172
การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ	
องค์กร.....	176
อภิปรายผลการวิจัย.....	179
การดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	179
ภาพรวมขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร.....	179
การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสาร.....	183
การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงาน.....	186
การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ	
องค์กร.....	195

บทที่	หน้า
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	200
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	200
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้.....	202
รายการอ้างอิง	203
ภาคผนวก	212
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	227



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	แสดงองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในระดับโลก 10 อันดับแรก ของปี พ.ศ. 2547..... 2
2.1	แสดงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมกับการตลาดแบบผสมผสาน.....29
2.2	แสดงแนวทางการสื่อสารแบบแบ่งแยกหน้าที่กับการสื่อสารแบบผสมผสาน.....33
2.3	แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ.....63
2.4	แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ.....64
2.5	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร..... 70
2.6	แสดงการสรุปแนวคิดที่สำคัญของการบริหารตราสินค้าองค์กร..... 74
2.7	แสดงแนวทางและมาตรวัดสำหรับการวัดชื่อเสียงขององค์กร..... 79
3.1	แสดงจำนวนองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำแนกตามกลุ่ม อุตสาหกรรม.....86
3.2	แสดงจำนวนองค์กรที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในประเทศไทย จำแนกตาม ระบบมาตรฐานสากล ICNPO..... 87
3.3	แสดงจำนวนองค์กรของรัฐภายใต้การควบคุมของกระทรวงต่างๆ.....88
4.1	แสดงการแบ่งกลุ่มของสินค้าและบริการของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด 101
4.2	แสดงการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของททท. สำหรับตลาดต่างประเทศ..... 130
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... 140
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ..... 141
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา..... 141
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ..... 142
4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน..... 142
4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ของทู สภาภาษาชาวไทย และททท..... 143
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างใช้ในการประเมิน ชื่อเสียงโดยรวมขององค์กรทั่วไป..... 144
4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทูในภาพรวม..... 145
4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภาภาษาชาวไทยในภาพรวม... 147
4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท.ในภาพรวม..... 149
4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง..... 151
4.14	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทู ประเด็นความรู้สึกที่มีต่อ องค์กร จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร..... 153
4.15	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทู ประเด็นสินค้าและบริการ จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร..... 154

ตารางที่	หน้า
4.30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นสภาพแวดล้อม ในการทำงาน จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร.....	166
4.31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร.....	167
4.32 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบความพึงพอใจในบริการและความตั้งใจที่จะใช้ บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง.....	169
4.33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรในภาพรวมกับความพึงพอใจและ ความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง.....	170
5.1 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร.....	177

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของการบริหาร.....	10
2.2 แสดงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
2.3 แสดงความสัมพันธ์ของการตลาด การโฆษณา การสื่อสารการตลาด และการ ประชาสัมพันธ์.....	35
2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดและการประชาสัมพันธ์.....	36
2.5 แสดงลักษณะโครงสร้างขององค์กรตามแนวคิดแบบจำลอง 5 ชั้น (Hunter's Five-staged Model).....	40
2.6 แสดงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร.....	50
2.7 แสดงกลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำแนกตามบทบาท.....	61
2.8 แสดงกรอบแนวคิดของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กร.....	69
2.9 แสดงประเด็นของการวัดชื่อเสียงขององค์กร 6 ประเด็น.....	81
4.1 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).....	104
4.2 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของสภาอากาศไทย.....	117
4.3 แสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการด้านการตลาดของการท่องเที่ยวแห่ง ประเทศไทยปี พ.ศ. 2547-2551.....	127
4.4 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.).....	129

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต้องมีความรวดเร็วและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งกลุ่มบุคคล สถาบัน หรือประเทศต่างๆ ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kelly, 1999, cited in Schermerhorn, 2002) ที่เชื่อมโยงประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความรู้เป็นตัวผลักดัน (Knowledge Driven) ส่งผลต่อการครอบครองและพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการและการตลาด โดยแนวทางในการจัดการสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) การสนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการบริหารตนเอง (Self-management) (Schermerhorn, 2002) ขณะที่การดำเนินงานทางการตลาดนั้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

โดยการสื่อสารถือว่ามียุทธศาสตร์ต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ซึ่งเป็นการบริหารการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้มีความต่อเนื่อง เพื่อสื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gronstedt, 1996a) โดยจะพิจารณาการวางแผนจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Planning) กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คุณค่าขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคำมั่นของตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Promise) เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Alloza et al., 2004; Mitchell, 2002) ประกอบกับการวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Planning) ซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่ม เพื่อนำไปพิจารณาถึงสารหลัก (Key Message) ที่ต้องการสื่อสาร แนวทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร (Contact Point) และเครื่องมือการสื่อสารที่เข้าถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่ม (D. Schultz, Tennambaum, & Lauterborn, 1993)

จากลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสานที่เป็นเน้นการสื่อสารในระดับของตราสินค้าองค์กร และเมื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความคงที่และสอดคล้องกัน

จะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) รวมทั้งยังสามารถสะท้อนถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) อีกด้วย โดยชื่อเสียงขององค์กรนี้ เป็นการประเมินถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นภาพรวม จากมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร เช่น ผู้บริโภค นักลงทุน พนักงาน สื่อมวลชน สาธารณชน ภายนอก เป็นต้น ซึ่งการประเมินคุณค่าเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากองค์กร หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของพฤติกรรมขององค์กรได้ (Gotsi & Wilson, 2001) เช่น การที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากการบอกต่อของบุคคลอื่น (Word of Mouth) จากตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง เป็นต้น

ทั้งนี้ การวัดชื่อเสียงขององค์กรได้ถูกนำมาใช้เพื่อจัดอันดับองค์กรที่น่ายกย่องและน่าเป็นแบบอย่างในการบริหารระดับโลก (The World's Most Admired Company) ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำการสำรวจโดยนิตยสาร Fortune ร่วมกับบริษัทให้คำปรึกษาด้านการบริหาร Hay Group ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Hjelt, 2005) ซึ่งผลการสำรวจล่าสุด (ค.ศ. 2004) แสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุดในระดับโลก 10 อันดับแรก ของปี พ.ศ. 2547

2004 Rank	2003 Rank	Company	Industry	Country
1	2	General Electric	Electronics	U.S.
2	1	Wal-Mart Stores	General Merchandisers	U.S.
3	6	Dell	Computers	U.S.
4	3	Microsoft	Computers	U.S.
5	8	Toyota Motor	Motor Vehicles	Japan
6	9	Procter & Gamble	Household and Personal Products	U.S.
7	4	Johnson & Johnson	Pharmaceuticals	U.S.
8	10	FedEx	Delivery	U.S.
9	7	IBM	Computers	U.S.
10	5	Berkshire Hathaway	Property and Casualty Insurance	U.S.

ที่มา: Hjelt, P., (2005). The world's most admired companies. *Fortune*, 151(4), p. 39.

โดย พอใจ พุกกะคุปต์ (2547, อ้างถึงใน “เร่งเครื่องธุรกิจไทย...,” 2547) ผู้อำนวยการบริษัท Hay Group ประจำประเทศไทย กล่าวว่า การสำรวจดังกล่าวสามารถสรุปข้อดีและแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรชั้นนำ ได้ดังนี้ 1) การบริหารด้านต่างๆ ที่นำไปสู่

เป้าหมายขององค์กรต้องกระทำ ให้แตกต่างจากองค์กรอื่น คือ การบริหารกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำระบบของการตรวจสอบคุณภาพเข้ามาใช้ เช่น บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภค Procter & Gamble จะพัฒนานวัตกรรมของสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาและรักษาผู้บริหารและพนักงานที่มีความสามารถขององค์กร และ 3) การบริหารวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบทีม ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (Customer-centric) รวมทั้งการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา

อย่างไรก็ตาม การสำรวจชื่อเสียงขององค์กรดังกล่าวเป็นมุมมองจากผู้บริหารระดับสูง ทำให้ Fombrun และคณะ (2000) จึงได้พัฒนามาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรเพื่อนำมาใช้สำรวจกับผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งการวัดชื่อเสียงองค์กรนั้นจะเป็นวิธีการประเมินว่าชื่อเสียงขององค์กรนั้นๆ เป็นไปในทิศทางใดและประเด็นใดที่องค์กรมีความโดดเด่นกว่าคู่แข่ง โดย Drobnis (1998) กล่าวว่า การสื่อสารแบบผสมผสานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความต่อเนื่อง (Consistent Messages) ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จะส่งผลให้ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในทางบวก ดังกรณีของ บริษัทผู้ให้บริการด้านการสื่อสาร DTAC ผู้บริหารขององค์กรจะยึดแนวทางของการปฏิบัติตามที่ตัวเองพูด ไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อความ (Walk and Talk) กล่าวคือ เมื่อการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรมีความสอดคล้องกัน ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานเต็มความสามารถและมีความสุขกับการทำงาน รวมทั้ง ยังสร้างความรู้สึกและความประทับใจที่ดีให้กับลูกค้า (“5 กรณีศึกษา...,” 2548) และเมื่อความรู้สึกและความประทับใจที่ดีนั้นอยู่ในความทรงจำของลูกค้าเป็นระยะเวลานานก็จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงที่ดีในที่สุด (Fombrun, 1996)

จากความจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ซึ่งมีใช้เฉพาะองค์กรที่มุ่งหวังกำไรเท่านั้น แต่รวมถึงองค์กรที่ได้มุ่งหวังกำไรและองค์กรของรัฐด้วย ที่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจใหม่นี้ แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร แต่จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีการศึกษาวิจัยการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานกับชื่อเสียงขององค์กรในบริบทของสังคมไทยมากนัก จึงมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาว่า การสื่อสารแบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรองค์กรต่างๆ อย่างไร รวมทั้งผลจากการดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร ในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานและมีเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ปัญหาการวิจัย

1. องค์กรได้มีการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และวางแผนการสื่อสารขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
2. ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง ผู้วิจัยมุ่งที่จะทำการศึกษาการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และเลือกศึกษากับองค์กร 3 ประเภท ตามลักษณะการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ดังนี้ 1) องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) องค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร คือ สภากาชาดไทย และ 3) องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) บุคคลที่รับผิดชอบและทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กร ทั้งการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และ 2) บุคคลที่รับผิดชอบและทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดขององค์กร ซึ่งบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงหรือระดับบริหารขององค์กร หรือเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการสื่อสารขององค์กรนั้นมากกว่า 5 ปี

สำหรับส่วนที่สอง มุ่งศึกษาผลของการสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ที่มีต่อการรับรู้ชื่อเสียงองค์กร ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยทำการศึกษาเฉพาะประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 20-50 ปี ซึ่งเป็นผู้บริโภคเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะมี

ประสบการณ์และการใช้บริการจากทั้ง 3 แห่ง ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นบุคคลที่รู้จักองค์กรครบทั้ง 3 แห่ง จำนวน 400 คน ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2548

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) หมายถึง กระบวนการจัดการด้านการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร ทั้งการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร กับ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค ตามกรอบแนวคิดของ Argenti (2003) และ Wightman (1999) ทั้งนี้ จะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ คือ

- 1) การนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand)
- 2) การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน
- 3) เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 4) การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) ซึ่งแบ่งเป็น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
- 5) เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และ
- 6) การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) หมายถึง ความรู้สึกและความประทับใจโดยรวมที่สั่งสมเป็นระยะเวลานาน ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ ชื่อเสียงขององค์กร ตามแนวคิดของ Fombrun, Gardberg, และ Sever (2000) โดยประเมินได้จาก 1) ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Emotional Appeal) 2) สินค้าและบริการ (Products and Services) 3) สถานะทางการเงิน (Financial Performance) 4) วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ (Vision and Leadership) 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment) และ 6) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Responsibility)

ผู้บริโภค (Consumers) หมายถึง บุคคลที่ซื้อและใช้บริการจากบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สภาอากาศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สภากาชาดไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นอกเหนือจากผู้บริโภค เช่น พนักงานขององค์กร ผู้ถือหุ้นขององค์กร ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ สื่อ เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับบริหารขององค์กรทุกฝ่าย ในการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานไปปรับหรือประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักวิชาชีพด้านการตลาด การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ระดับปฏิบัติการ ในการปรับบทบาทการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างประสานกัน เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและส่งผลกระทบต่อการรับรู้ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร
3. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับนักวิชาการในการพัฒนารอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานและชื่อเสียงขององค์กร ของการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสาน และชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ” ต้องการศึกษานำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และศึกษาการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร (Profit Organization) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) และองค์กรของรัฐ (Governmental Organization) ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ (Organization and Management)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)
3. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Brand and Corporate Reputation)

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ

แนวคิดด้านการบริหารถือเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งกลุ่มบุคคล สถาบัน หรือประเทศต่างๆ ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kelly, 1999, cited in Schermerhorn, 2002) ที่เชื่อมโยงประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความรู้เป็นตัวผลักดัน (Knowledge Driven) ส่งผลต่อการครอบครองและพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการสื่อสาร รวมทั้งการพัฒนาพนักงานในองค์กรด้วยการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) การมอบอำนาจความรับผิดชอบ (Empowerment) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการบริหารตนเอง (Self-management) (Schermerhorn, 2002)

ลักษณะสำคัญของเศรษฐกิจใหม่ที่มีผลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์กร ได้แก่ *ทุนทางปัญญา* (Intellectual Capital) เป็นการนำความรู้ของพนักงานที่มีอยู่เข้าไปใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งพนักงานต้องมีความพร้อมและความเต็มใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อน *ความเป็นโลกาภิวัตน์* (Globalization) ที่เป็นการเชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน และการพึ่งพาซึ่งกันและกันในเรื่องของการเคลื่อนย้ายทรัพยากร การตลาด และการแข่งขันทางธุรกิจ *เทคโนโลยี* (Technology) เป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงลักษณะของการทำงาน เช่น การประชุมผ่านระบบการสื่อสารทางไกล เป็นต้น รวมทั้งการเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการใช้บริการจากองค์กร เช่น การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เทคโนโลยียังส่งผลต่อพนักงานที่จะต้องเรียนรู้ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าของพนักงาน *ความหลากหลายของแรงงาน* (Workforce Diversity) การที่แรงงานมีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา เพศ ทำให้การแข่งขันในตลาดแรงงานสูงขึ้น แรงงานจึงต้องปรับตัวด้วยการเสริมทักษะที่สำคัญให้กับตนเอง เช่น เทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น และ *จริยธรรม* (Ethics) จะมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องสามารถตรวจสอบได้ การปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและเป็นธรรม รวมทั้งผลกระทบที่องค์กรมีต่อสังคมและสภาพแวดล้อม (Schermerhorn, 2002) ดังนั้น การบริหารองค์กรสมัยใหม่จึงต้องไม่ละเลยลักษณะสำคัญเหล่านี้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น

ความหมายขององค์กรและการจัดการ

จากความเป็นมาของการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะเศรษฐกิจใหม่ข้างต้นนั้น เพื่อให้เข้าใจรายละเอียดที่ชัดเจนขึ้น ในส่วนนี้จึงเป็นการทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับความหมายขององค์กร และหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมในภาพรวม โดยเน้นทำความเข้าใจในรายละเอียดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากพนักงานมีความสำคัญต่อการดำเนินองค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) รวมทั้งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)

องค์กร (Organization) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งหน้าที่ บทบาทและความรับผิดชอบ เพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน (Schermerhorn, 2002) ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับผลกำไร เช่น Shin Corporation, บริษัทตัวแทนโฆษณา Ogilvy & Mather เป็นต้น การสร้างอำนาจทางการต่อรอง การตอบสนองทางด้านจิตใจ เช่น มูลนิธิ อาเธอร์ เอส เดอมอส เผยแพร่ศาสนาผ่านหนังสือพลังแห่งชีวิต เป็นต้น การตอบสนองความพอใจทางสังคม เช่น สภากาชาดไทย เป็นต้น (Bateman & Scott, 2002) โดยที่ขนาด ประเภท และลักษณะขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนต่างๆ (Profit Organization) องค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) หรือองค์กรของรัฐบาล (Governmental Organization) เป็นต้น

โดยที่การดำเนินงานขององค์กรจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำ เพื่อผลิตและนำเสนอสินค้า

และบริการที่มีคุณภาพดีให้กับลูกค้า (Robbins & Coulter, 1999) ในทางปฏิบัติองค์กรที่มีลักษณะต่างก็ก็จะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าไม่เหมือนกัน กล่าวคือ องค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าหมายเพื่อการสร้างกำไร จึงต้องการที่จะขายสินค้าให้ได้ปริมาณมาก ในขณะที่องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรก็จะสร้างคุณค่าด้วยการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคม (Schermerhorn, 2002)

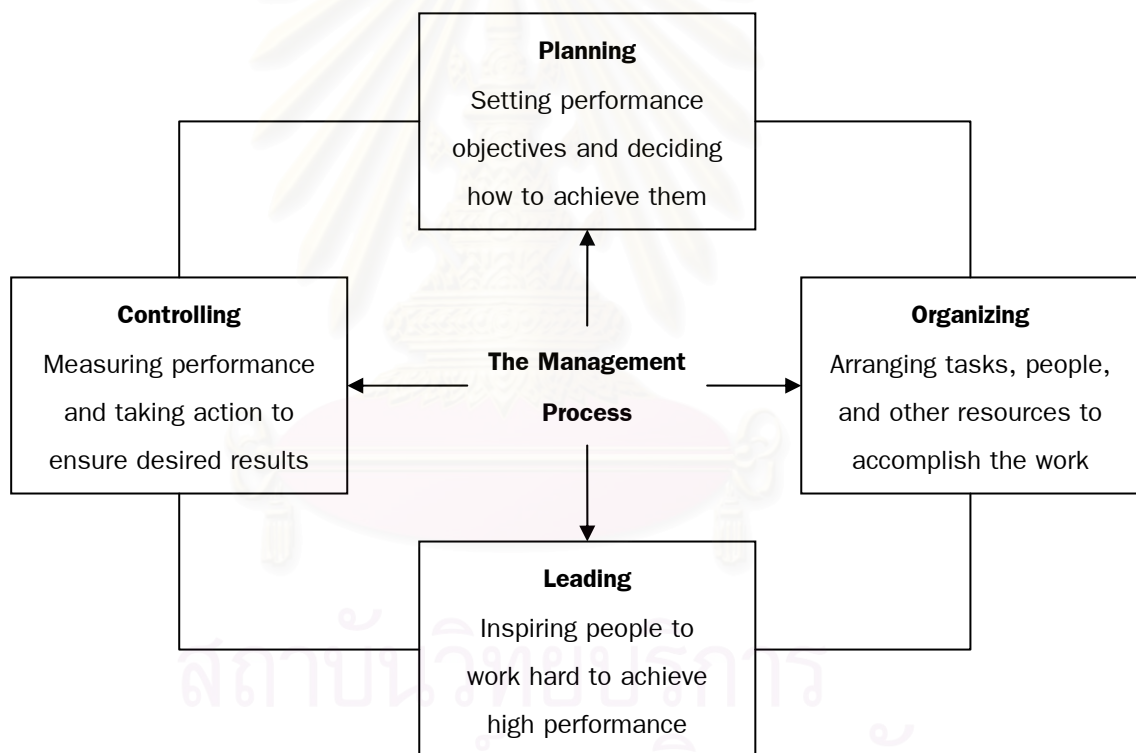
นอกจากนี้ ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) Bateman และ Scott (2002) ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องใช้ทรัพยากรและบุคลากรขององค์กรให้ทำงานประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย *ประสิทธิผล* (Effectiveness) เป็นการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ซึ่งวัดจากความสามารถในการตอบสนองผู้บริโภคด้วยสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ตัวอย่างเช่น สายการบิน SouthWest Airlines สายการบินขนาดเล็กของสหรัฐอเมริกาที่ให้บริการเส้นทางการบินระหว่างเมืองใหญ่ๆ ในประเทศ และราคาถูก จึงไม่มีบริการอาหารบนเครื่องบิน ไม่เน้นความหรูหรา แต่จะให้บริการอย่างเป็นมิตรกับผู้ใช้โดยสาร ส่งผลให้ SouthWest Airlines เป็นสายการบินที่มีผลกำไรอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ส่วน *ประสิทธิภาพ* (Efficiency) เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งวัดจากต้นทุน แรงงาน เวลาหรือทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลผลิตที่ได้รับ ตัวอย่างเช่น สายการบิน SouthWest Airlines จะใช้เวลาเฉลี่ยอยู่บนสนามบินเพียง 39 นาทีนับจากเครื่องบินลงจนถึงเครื่องบินขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เมื่อเทียบกับสายการบินอื่นที่ใช้เวลาเฉลี่ย 70-90 นาที จึงทำให้ไม่ต้องจอดเครื่องบินเป็นเวลานาน เป็นต้น

การบริหาร (Management) หรือการจัดการ เป็นกระบวนการของการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่างๆขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bateman & Snell, 2002; Schermerhorn, 2002) ทั้งนี้ หน้าที่ทั้ง 4 ประการจะมีความสัมพันธ์กัน และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ผู้บริหารมีได้ทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งจนเรียบร้อยแล้วจึงเริ่มหน้าที่อื่นต่อไป แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลง ลักษณะของงานที่ต้องทำ จึงทำให้ต้องมีการเริ่มต้นงานใหม่ๆ การทบทวน และปรับปรุงสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (ดูแผนภาพที่ 2.1) โดยแต่ละหน้าที่ของการบริหารมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย (Objectives) และแนวทางการปฏิบัติ (Courses of Action) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals and Objectives) หรือผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการบรรลุ (Bateman & Snell, 2002) การวางแผนจะทำให้เกิดการตัดสินใจและการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อลดความสับสนในการทำงาน รวมทั้งเป็นการวางทิศทางในการทำงาน และลดความเสี่ยงของการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนนี้จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การวางแผนแผนระดับกลยุทธ์

(Strategic Planning) เป็นแผนที่ครอบคลุมองค์กรทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารจะมีการกำหนด เป้าหมายและทิศทางในการเติบโตขององค์กรในระยะยาว การตัดสินใจที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร แผนกลยุทธ์นี้จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม 2) การวางแผนระดับกลยุทธ์ (Tactical Planning) เป็นแผนที่สนับสนุนการปฏิบัติและการทำให้แผนระดับกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ โดยจะนำเสนอรายละเอียดการทำงานของแต่ละแผนอย่างชัดเจน ได้แก่ แผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด และแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การวางแผนระดับปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นแผนที่ระบุการทำงานเฉพาะอย่างของพนักงานระดับปฏิบัติการ เช่น แผนการขายรายเดือนของหัวหน้าพนักงานขาย เป็นต้น (Bateman & Snell, 2002)

แผนภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของการบริหาร



ที่มา: Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons, p. 20

โดยกระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก *การกำหนดเป้าหมาย* ซึ่งเป็นการคาดหวังผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนและเจาะจง ขั้นตอนที่สอง *การประเมินตนเองเทียบกับเป้าหมาย* เป็นการประเมินผลจากการดำเนินงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้จะทำให้สามารถทราบจุดแข็งที่จะเป็น

ประโยชน์ต่อการทำงาน และจุดอ่อนที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่สาม *การกำหนดเงื่อนไขในอนาคต* เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้า โดยเสนอทางเลือก (Scenarios) ที่หลากหลายที่อาจจะสนับสนุนหรือเป็นข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่สี่ *การวิเคราะห์และเลือกแนวทางในการปฏิบัติ* เป็นการระบุทางเลือกที่เป็นไปได้และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของทางเลือกดังกล่าว รวมทั้งการอธิบาย ขั้นตอนของการปฏิบัติสำหรับทางเลือกที่เหมาะสมนั้น และขั้นตอนสุดท้าย *การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล* เป็นการนำแผนไปปฏิบัติจริง และประเมินความก้าวหน้าของแผน รวมทั้งหากมีความจำเป็น อาจต้องมีการแก้ไขหรือปรับปรุงแผน (Schermerhorn, 2002)

Schermerhorn (2002) ได้เสนอเครื่องมือและเทคนิคของการวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและทำให้แผนนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 1) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นกระบวนการตั้งสมมติฐานเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Armstrong, 1985, cited in Schermerhorn, 2002) ซึ่งการวางแผนลักษณะเป็นการกำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ การขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน การขาดดุลทางการค้า และข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมอื่นๆ เพื่อประกอบการพยากรณ์ ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะการพยากรณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting) เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้าน และการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์เพื่อคาดการณ์อนาคต เช่น การคาดการณ์แนวโน้มทางเศรษฐกิจด้วยแบบจำลองทางด้านเศรษฐมิติ (Econometric Models) ที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ การวิเคราะห์เชิงสถิติด้วยการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ทั้งนี้ การนำข้อมูลมาใช้พยากรณ์จะต้องอาศัยการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง และผู้บริหารควรใช้การพยากรณ์เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเท่านั้น

2) การวางแผนฉุกเฉิน (Contingency Planning) เป็นการสร้างทางเลือกสำหรับการปฏิบัติภายใต้เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากจากเดิม บางครั้งการวางแผนฉุกเฉินนี้อาจเป็นการวางแผนร่วมกันของฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างฉุกเฉิน 3) การวางแผนโดยการกำหนดหลายทางเลือก (Scenario Planning) หรือการวางแผนฉุกเฉินในระยะยาว เป็นการระบุสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหลายสถานการณ์ แล้วจัดทำแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Schwartz, 1991, cited in, Schermerhorn, 2002) การวางแผนแบบนี้จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรหรือบุคคลอื่น แล้วนำวิธีการเหล่านั้นมาปรับใช้กับองค์กร โดยเป็นการเรียนรู้ความสำเร็จและความก้าวหน้าจากองค์กรชั้นนำ ซึ่งอาจไม่ใช่คู่แข่งชั้นที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันกับ

องค์กร ทำให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน และการพัฒนานวัตกรรมในด้านต่างๆ 5) การใช้เจ้าหน้าที่ในการวางแผน (Use of Staff Planners) ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานแผนงานระดับต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เจ้าหน้าที่ในการวางแผนนี้จะมีทักษะทางด้านการวางแผนอย่างสูง รวมทั้งเข้าใจบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายต่างๆ เป็นอย่างดี และ 6) การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning) ด้วยการให้บุคลากรภายในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานตามแผนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดี คือ ผู้บริหารได้รับข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน และพนักงานเกิดความเข้าใจ การยอมรับ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อการปฏิบัติตามแผนให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าการวางแผนแบบมีส่วนร่วมต้องใช้เวลาในกระบวนการวางแผนมากขึ้น แต่องค์กรจะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคของการนำแผนไปปฏิบัติ

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ในองค์กร ให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย (Schermerhorn, 2002) การจัดสรรบุคคลและทรัพยากรนี้จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานออกเป็นส่วนๆ หรือแผนกงาน และการกำหนดกลไกสำหรับการประสานงานระหว่างแผนกงานเข้าด้วยกัน โดยที่การจัดองค์กรจะนำเสนอในรูปแบบของ โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ซึ่งเป็นแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อป้องกันและอธิบายถึงงานที่หน่วยงานหรือพนักงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม ระดับการบังคับบัญชา และช่องทางในการสื่อสารระหว่างพนักงานแต่ละคน และระหว่างฝ่าย (Bateman & Snell, 2002; Schermerhorn, 2002) โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องจัดสรรงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับหน่วยงาน รวมทั้งต้องจัดระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

การจัดองค์กรนี้จะมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก *การแบ่งงาน (Division of Labor)* เป็นการกำหนดงานทุกประเภทไปยังพนักงานภายในองค์กรแต่ละกลุ่ม ประการที่สอง *การจัดแผนงาน (Departmentalization)* เป็นการจัดแบ่งงานและบุคลากรออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อมอบหมายไปยังผู้บริหารแต่ละฝ่าย และทำให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว การจัดแผนงานนี้ องค์กรจะกำหนดและนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) โดยมีรูปแบบของการจัดแผนงาน 3 รูปแบบ (Schermerhorn, 2002) ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่ (Functional Structures) แบ่งกลุ่มงานตามหน้าที่พื้นฐานขององค์กร โดยสมาชิกขององค์กรจะมีทักษะความชำนาญ ความสนใจ และความรับผิดชอบเหมือนกัน ได้แก่ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ข้อดีของการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ ทำให้องค์กรเกิดความประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ด้วยใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการมอบหมายงานจะสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญและการฝึกอบรมของพนักงาน 2) โครงสร้างขององค์กรตามกลุ่มงาน (Division Structures) เป็นการจัดแบ่งบุคลากรเข้าทำงานตามผลิตภัณฑ์ พื้นที่ทาง

ภูมิศาสตร์ กลุ่มลูกค้า และกระบวนการ ข้อดีของการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ องค์กรมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ช่วยปรับปรุงการทำงานแบบข้ามหน้าที่ และบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่มงานของตน จึงทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) โครงสร้างแบบผสมผสาน (Matrix Structures) เป็นโครงสร้างที่ผสมผสานระหว่างโครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่กับโครงสร้างขององค์กรตามกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบและลดข้อจำกัดของโครงสร้างทั้งสองแบบ ด้วยการใช้ทีมงานแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional Teams) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ มาร่วมกันทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จของงาน ข้อดีของการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ มีการทำงานอย่างประสานงานกันเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่นในการเพิ่ม ลด หรือเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน และทำให้ผู้บริหารมีเวลาในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ แต่การทำงานภายใต้โครงสร้างนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผู้บังคับบัญชา 2 คน จึงอาจทำให้เกิดความสับสนและข้อขัดแย้งในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่ตนได้รับมอบหมาย

ประการสุดท้าย การประสานงาน (Coordination) เป็นการเชื่อมโยงแผนงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และการรวมความพยายามของพนักงานแต่ละคนและของทีมงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิในการตัดสินใจ การสั่งการบุคคลอื่น รวมทั้งการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อำนาจหน้าที่ยังเกี่ยวข้องกับการกำหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับงานต่างๆ รวมทั้งมอบหมายหน้าที่ในการทำงานให้กับบุคคลที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานที่พนักงานระดับปฏิบัติสามารถทำงานด้วยความเต็มใจและมีความพร้อมในการถูกตรวจสอบ (Accountability) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ที่ระบุว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ขนาดของการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สั่งการโดยตรงจากผู้บริหาร (Robbins & Coulter, 1999)

โดย Schermerhorn (2002) ได้แสดงแนวโน้มของการจัดโครงสร้างองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า แล้วจึงจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม (Upside-down Pyramid) ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานแต่ละฝ่าย ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ 1) สายการบังคับบัญชาสั้นลง (Shorter Chains of Command) ส่งผลให้องค์กรจะมีความคล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากการตัดลำดับของการบริหารที่ไม่มีความจำเป็นออกจากโครงสร้างองค์กร 2) การลดเอกภาพในการบังคับบัญชา (Less Unity of Command) ทั้งนี้ในอดีตพนักงานจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพียงคนเดียว โดยเน้นให้องค์กรมีการทำงานแบบข้ามหน้าที่ ด้วยการให้พนักงานสามารถทำงานตามความชำนาญของตนเอง และอาจมีผู้บังคับบัญชามากกว่า 1 คน 3) ขนาดของการควบคุม

กว้างขึ้น (Wider Spans of Control) จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะรายงานโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรจะมีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) 4) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบของงานเพิ่มขึ้น (More Delegation and Empowerment) ผู้บริหารจะพยายามมอบหมายงานไปยังพนักงานทุกระดับเพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากขึ้น และ 5) การกระจายอำนาจด้วยการรวมอำนาจ (Decentralization with Centralization) กล่าวคือ การปฏิบัติงานจะมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจลงมายังพนักงานระดับปฏิบัติ แต่อำนาจของการควบคุมยังคงมาจากคณะผู้บริหาร เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้บริหารสามารถรับข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทำให้สามารถตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานได้ทันที

อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจมีการปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือการปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยการปรับโครงสร้างองค์กรนี้ผู้บริหารจะต้องมีการออกแบบองค์กร (Organizational Design) กล่าวคือ เป็นกระบวนการของการเลือกและใช้โครงสร้างองค์กร โดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสนองตอบต่อเป้าหมาย (Goals) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร (Sorkin, 1998, cited in, Schermerhorn, 2002) เป้าหมายของการออกแบบองค์กรที่เหมาะสม คือ การสร้างความต่อเนื่องระหว่างโครงสร้างการทำงานขององค์กรกับความท้าทายของสถานการณ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เทคโนโลยี และขนาดขององค์กร (Galbraith, 1977, cited in Schermerhorn, 2002) กระบวนการออกแบบองค์กรนี้ ประกอบด้วยกิจกรรมของการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) ที่จะต้องนำปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เข้ามาพิจารณาประกอบ เนื่องจากไม่มีโครงสร้างองค์กรแบบใดที่จะเหมาะกับทุกสถานการณ์ ดังนั้น องค์กรจึงพยายามหาโครงสร้างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

การสั่งการ (Leading) เป็นการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นการสร้างอิทธิพล ความผูกพัน และความกระตือรือร้น เพื่อผลักดันให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่แหล่งที่มาของอำนาจสำหรับผู้บริหารแบ่งเป็นอำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) ถูกกำหนดโดยโครงสร้างขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถออกคำสั่งและตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ได้ มีอำนาจในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และอำนาจในการลงโทษ เช่น การตำหนิเมื่อทำงานผิดพลาด การเลิกจ้าง เป็นต้น และ อำนาจที่มาจากตัวบุคคล (Personal Power) เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่มีความสำคัญและความจำเป็นในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Schermerhorn, 2002)

นอกจากนี้ การมอบอำนาจความรับผิดชอบ (Empowerment) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารช่วยทำให้บุคคลอื่นมีอำนาจในการสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กร Schermerhorn (2002) ได้เสนอแนวทางในการมอบอำนาจไว้ดังนี้ 1)

การให้พนักงานมีโอกาสเลือกงานที่จะทำและวิธีการปฏิบัติงานนั้น 2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การถกเถียง และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 3) การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจ นำความรู้ความสามารถมาใช้อย่างเต็มที่ 4) การเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหา 5) การให้เสรีภาพในการทำตามคิดและข้อเสนอแนะ และ 6) การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานด้วยการชมเชยต่อความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติตัวอย่างสม่ำเสมอ เช่น โรงแรมราคาประหยัด Hampton Inn Hotel ในประเทศสหรัฐอเมริกา เสนอนโยบายรับประกันความพึงพอใจ 100% โดยอนุญาตให้พนักงานปฏิบัติตามคำเรียกร้องของลูกค้าทุกอย่าง เพื่อสร้างความสุขและความประทับใจกับลูกค้า เป็นต้น (Pfeffer, 1998)

การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Bateman & Snell, 2002) โดยกระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก *การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน* เป้าหมายที่กำหนดไว้ในการวางแผนเป็นมาตรวัดหรือมาตรฐานที่จะใช้ควบคุมผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่สอง *การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง* เป็นการกำหนดวิธีการวัดและระยะเวลาของการวัด ซึ่งผู้บริหารอาจใช้การสังเกตหรือการรายงานจากพนักงานระดับปฏิบัติ ขั้นตอนที่สาม *การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายและมาตรฐานที่ตั้งไว้* โดยการกำหนดช่วงของการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ เพื่อตรวจสอบทิศทางและระดับของผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่สี่ *การแก้ไขและการปรับปรุง* หลังจากทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารอาจมีการให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลงานในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน แต่ถ้าต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องการประชุมร่วมกันเพื่อหาสาเหตุของปัญหา และปรับปรุงสำหรับการปฏิบัติงานครั้งต่อไป (Schermerhorn, 2002)

โดยการควบคุมสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท พิจารณาจากกระบวนการทำงาน ได้แก่ 1) การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (Feedforward Controls or Preliminary Controls) เป็นการควบคุมที่เน้นการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของการนำทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์มาใช้ในการผลิตและกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการกำจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานล่วงหน้า 2) การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) เป็นการควบคุมที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งสามารถปรับปรุงการทำงานได้ทันที และ 3) การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน (Feedback Control) จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนที่กำหนดไว้ โดยจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ ถือเป็นแนวคิดที่มองภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ประเด็นสำคัญก็คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการเปิดโอกาส

ให้พนักงานเข้ามามีส่วนในการวางแผน และการเสนอแนะต่อฝ่ายบริหาร การสื่อสารแบบระบบเปิด และการมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นเหล่านี้จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ดังนั้นในส่วนต่อไปจึงจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของผู้บริหารในการจัดองค์กรนั้น เป็นการจัดให้ทรัพยากรขององค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นสินทรัพย์ (Strategic Assets) ที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งจะต้องรักษาและให้ความสำคัญ เนื่องจากการที่พนักงานแต่ละคนจะเข้ามาร่วมงานในองค์กรจะต้องผ่านการคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาด้านการทำงานมาเป็นอย่างดี (Pfeffer, 1998) ซึ่งบุคลากรทุกคนภายในองค์กรทั้งฝ่ายบริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับล่าง และพนักงานระดับปฏิบัติการต่างมีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรมีการผสมผสานกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจะเริ่มจากความหมายของการบริหาร บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Harvey (1996) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการจัดการกิจกรรมเพื่อดึงดูด พัฒนา จูงใจ และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าในระยะยาว และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ด้วยการผสมผสานความต้องการของบุคลากรในด้านความเจริญก้าวหน้ากับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ (Noe et al., 2000) ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างผลกำไร (Economic Performance) ให้กับองค์กร (Pfeffer, 1998) ซึ่งในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ที่เรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource management) เป็นกระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Baron & Kreps, 1999) และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะประกอบด้วยกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งเป็นการกำหนดพันธกิจขององค์กรเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ผ่านกิจกรรมต่างๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

จากสถานะของเศรษฐกิจใหม่ได้ส่งผลต่อการปรับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จากเดิมมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการ (Line Staff) ทุกฝ่ายขององค์กร เพื่อสร้างความสะดวกในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การสรรหาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน การควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร การฝึกอบรมพนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น แต่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร และมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเกิดความสำเร็จ โดย Ulrich (1998) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า มีบทบาทสำคัญ 4 ประการ (ดูแผนภาพที่ 2.2) ได้แก่ ประการแรก *หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์* (Strategic Partner) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร แล้วนำกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมาเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แผนภาพที่ 2.2 แสดงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ที่มา: Ulrich, D. (1998). Human resources champions. Boston, UK: Harvard Business Press, p. 18.

ประการที่สอง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับสูงและระดับปฏิบัติการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และการจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (Outsourcing) เข้ามาทำงานบางอย่างแทน ประการที่สาม ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) บทบาทในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Work Process) การปรับโครงสร้างขององค์กร (Restructing) การรีอับระบบการทำงาน (Reengineering) และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และประการสุดท้าย ผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) บทบาทเกี่ยวกับการส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทความพยายามและความสามารถในการทำงาน และการแสดงผลงานของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานขององค์กรเติบโตไปพร้อมๆ กับการความสำเร็จขององค์กร

กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เนื่องจากจะมีผลต่อการปฏิบัติของพนักงานภายในองค์กรทุกคนที่จะสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารและแสดงให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์กร โดย Bernadin (2003) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน (Job Analysis and Job Design) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา (Human Resource Planning and Recruitment) การคัดเลือกและการจัดพนักงานเข้าทำงาน (Employee Selection) 2) ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาและการฝึกอบรม (Employee Training and Development) การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) และ 3) การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างและการให้สวัสดิการ (Compensation Administration) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) และสุขภาพและความปลอดภัย (Employee Health and Safety) ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะมีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมหลักกิจกรรมแรกเกี่ยวข้องกับความสามารถของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมแรกที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนแรก การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

(Job Analysis and Design) โดยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมข้อมูลและตีความข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะและหน้าที่ของงานที่ต้องรับผิดชอบ และคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการในการทำงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เป็นต้น โดยข้อมูลที่ต้องรวบรวมในการวิเคราะห์งาน ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ลักษณะการบังคับบัญชา อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็นต่อการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานในฝ่ายอื่นๆ สภาพในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านต่างๆ และการฝึกอบรมหรือการพัฒนาที่จำเป็นต่อการทำงาน ซึ่งผลจากการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้จะเขียนสรุปออกมาเป็นดังกล่าวจะนำไปจัดทำเป็นแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นเอกสารที่สรุปชัดเจนถึงเนื้อหาของงาน หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบทั้งหน้าที่หลักและหน้าที่อื่นๆ และแบบบรรยายลักษณะพนักงาน (Job Specification) ที่ระบุถึง ความรู้ การศึกษา ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณลักษณะอื่นๆ (Noe et al., 2000) รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์กร และกิจกรรมอื่นๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อการทำงาน (French, 1998) ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความชัดเจนในการกำหนดทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของการทำงาน รวมทั้งการกลั่นกรองทักษะของการทำงานและความสามารถที่สอดคล้องกับงาน เช่น บริษัทเช่ารถยนต์ Enterprise Rent-A-Car ในสหรัฐอเมริกาจะคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะด้านการขายและความเต็มใจในการบริการลูกค้า บริษัทจึงไม่กำหนดให้พนักงานต้องที่มีความรู้ทางด้านวิชาการ เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดคุณลักษณะด้านอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ความพร้อมที่จะรับการฝึกอบรม พื้นฐานทางสังคม การควบคุมอารมณ์ บุคลิกภาพ การทำงานเป็นทีม ทักษะติดต่อการทำงานด้านบริการ (Pfeffer, 1998) เป็นต้น

ส่วนการออกแบบงาน (Job Design) คือ การกำหนดรายละเอียดของวิธีการและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย การออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความชัดเจนของงานและแสดงการวิเคราะห์เส้นทางการทำงาน (Work Flow Analysis) ให้พนักงานเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงานแต่ละงานในองค์กร (Noe et al., 2000) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพของการผลิต (Productivity) และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) ของพนักงาน โดย Harvey (1996) เสนอแนวทางในการออกแบบงานไว้ 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการย้ายบุคลากรที่มีอยู่ไปตามงาน (Tasks) ต่างๆ จากงานย่อยหนึ่งไปยังอีกงานย่อยหนึ่ง เช่น บริษัท Honda จะให้พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์ซึ่งเป็นสายงานบริหารเข้าไปปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเป็นระยะๆ เป็นต้น การหมุนเวียนงานจะทำให้พนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งจะช่วยลดความเบื่อหน่ายจากการทำงานประจำได้ และทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างงานย่อยๆ ขององค์กรที่รวมกันเป็นผลสำเร็จขององค์กร

2) การขยายงานในแนวราบ (Job Enlargement) เป็นการออกแบบงานในลักษณะของการขยายขอบเขตของงานของพนักงานคนหนึ่ง ๆ ให้มีปริมาณมากขึ้นและมีการใช้ทักษะที่หลากหลายมากขึ้นแต่ยังคงทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิม ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้เรียนรู้งานย่อยอื่นๆ ที่อยู่ขอบเขตและระดับตำแหน่งเดียวกัน 3) การขยายงานในแนวตั้ง (Job Enrichment) เป็นการออกแบบงานให้มีคุณค่ามากขึ้นในความรู้สึกของพนักงาน ด้วยการเพิ่มระดับความรับผิดชอบของงานให้สูงขึ้น หรือทำให้ทำงานที่มีความยากขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานต้องพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเป็นการกระจายข้อมูลข่าวสาร นโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานไปยังพนักงานที่รับผิดชอบงานนั้นโดยตรง และ 4) การสร้างทีมงานที่บริหารตนเอง (Self-managed Work Teams) การออกแบบโดยให้มีทีมงานที่มีอิสระในการบริหารงานควรจะเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ (Task Identification) เช่น งานด้านการบริการ จะมีการจัดตั้งทีมที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีทักษะประสบการณ์ที่หลากหลาย และจะต้องมอบอำนาจให้ทีมงานในการบริหารมากขึ้น เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มทั้งความรับผิดชอบและอิสระในการปฏิบัติให้สูงขึ้น เช่น โรงงานประกอบรถยนต์ DaimlerChrysler ให้พนักงานทั้งหมดในองค์กรทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้า ออกไปรับคำสั่งการซ่อม และมีส่วนร่วมในการรับพนักงานใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกของทีมของตนเอง ส่งผลให้อัตราการขาดงานของพนักงานลดลง และการผลิตสินค้าที่มีปัญหาก็มีอัตราลดลง เป็นต้น

ขั้นตอนต่อมาของการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา (Human Resource Planning and Recruitment) Noe และคณะ (2000) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทบทวนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรมีจำนวนของพนักงานที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Bernadin, 2003) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากมีระบบที่ช่วยในการในการพิจารณาให้ได้บุคคลกรที่มีความเหมาะสมกับงานและองค์กร (Bernadin, 2003)

Bernadin (2003) ได้เสนอกระบวนการของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนแรก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Scanning) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล ขั้นตอนที่สอง การวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการแรงงาน (Labor Demand Forecast) เป็นการคาดคะเนจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการโดยพิจารณาจากเป้าหมายของแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ด้วยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เช่น การคาดคะเนด้วยเทคนิค Delphi ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องชาวยุติที่มาจากภายในและภายนอกองค์กรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการบุคลากร แล้วฝ่าย

บริหารทรัพยากรมนุษย์มาสรุปเพื่อหาค่าเฉลี่ยจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต เป็นต้น การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น การวิเคราะห์จากแนวโน้ม (Trend Analysis) โดยใช้ข้อมูลในอดีตที่เกี่ยวข้องกับยอดขาย และปริมาณของผลผลิต มาเปรียบเทียบกับย้อนหลังกับข้อมูลการจ้างงานในแต่ละปี เป็นต้น ขั้นตอนที่สาม การศึกษาและวิเคราะห์ตลาดแรงงาน (Labor Supply Analysis) เป็นการสำรวจทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยทำการวิเคราะห์จำนวนและประเภทของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการขององค์กร เกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน และความต้องการเติบโตในสายงาน สำหรับเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการคาดการณ์ตลาดแรงงาน และปริมาณแรงงานภายนอก เป็นการตรวจสอบว่า บุคลากรในตลาดแห่งใดที่จะสามารถตอบสนององความต้องการแรงงานขององค์กร สำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยวิเคราะห์จากระดับของทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงาน

ขั้นตอนที่สี่ การเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรที่องค์กรต้องการกับบุคลากรที่องค์กรจะมีอยู่ในอนาคต (Gap Analysis) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลจากการคาดคะเนเกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรมาเปรียบเทียบ เพื่อทำการตัดสินใจเลือกบุคลากร และแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร ขั้นตอนที่ทำ การกำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Action Programming) ตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตขององค์กร และขั้นตอนที่หก การติดตามและการประเมินผลการวางแผนงานทรัพยากรมนุษย์ (Control and Evaluation) โดย Walker และ MacDonald (2001) ได้เสนอแนวทางในการประเมินที่เรียกว่า HR Scorecard เป็นการประเมินที่เชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ที่ประกอบด้วย การประเมิน 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategic Perspectives) จะพิจารณาจากการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถให้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร การสร้างภาวะผู้นำ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 2) มุมมองด้านการดำเนินงาน (Operation Perspectives) จะพิจารณาจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร การหาทางแก้ปัญหาเรื่องแรงงาน การทำงานที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมาตรฐานสากล และการให้บริการที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ 3) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในองค์กรด้วยการสร้างคุณค่าให้กับบริการ สำหรับการประเมินในมุมมองนี้จะพิจารณาจากการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การสร้างผลงานระดับมาตรฐานสากล ความรวดเร็วในการให้บริการ และการให้บริการด้วยต้นทุนต่ำ และ 4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) แสดงถึงผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และความสามารถในการลดรายจ่ายของพนักงาน

ส่วนการสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการค้นหา ดึงดูดผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานในปริมาณที่เพียงพอกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Harvey, 1996) องค์กรจะทำการพิจารณาจำนวนของผู้สมัครที่จะสรรหาลงในตำแหน่งงานที่ว่าง คุณลักษณะของผู้สมัครที่มีสอดคล้องกับงาน และความเป็นไปได้ของผู้สมัครที่จะได้รับคัดเลือกเข้าทำงาน โดย Bernadin (2003) อธิบายว่า การสรรหาสามารถหาได้จากแหล่งสำคัญ 2 แหล่ง ได้แก่ 1) การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร (Internal Recruitment Sources) เป็นการแสวงหาบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างเพื่อเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ซึ่งสามารถทำได้โดยการย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ (Transfer) ที่มีอัตราว่างหรือเป็นตำแหน่งใหม่ที่องค์กรตั้งขึ้นมา หรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion) (Noe et al., 2000) ข้อดีของการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร คือ ทำให้องค์กรได้พนักงานที่มีความคุ้นเคยกับองค์กรทั้งในระเบียบปฏิบัติ เป้าหมาย และโครงสร้างขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาสายงานเดิมของตนเอง หรือมีโอกาสได้รับประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งงานใหม่ แต่ข้อเสียเปรียบ คือ เมื่อต้องมีการตัดสินใจแก้ปัญหา องค์กรก็อาจไม่ได้ความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา เนื่องจากบุคลากรมีความเคยชินกับระบบการปฏิบัติงานแบบเดิม

และ 2) การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร (External Recruitment Sources) เป็นการแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร กรณีของการสรรหาด้วยวิธีนี้ เหมาะสำหรับความต้องการขยายงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในองค์กร และบุคลากรที่มีอยู่ภายในองค์กรขาดคุณสมบัติหรือประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่ ข้อดีของการสรรหาด้วยวิธีนี้ คือ ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงผู้สมัครจำนวนมาก จึงมีโอกาสในการพิจารณาผู้สมัครที่มีความรู้ และทักษะตามที่ต้องการได้ รวมทั้งการนำบุคลากรภายนอกเข้ามาร่วมงานจะทำให้เกิดความคิดและมุมมองใหม่ๆ ในการทำงาน แต่ข้อเสียคือ องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเทียบกับการหาบุคลากรจากแหล่งภายใน รวมทั้งพนักงานใหม่จะต้องใช้เวลาในการปรับตัวและการฝึกอบรมมากขึ้น ตัวอย่างวิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอก เช่น การสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-ins) การแนะนำหรือการอ้างอิงจากบุคคลภายในองค์กร (Referrals) การประกาศรับสมัครงานทางสื่อโฆษณา (Media Advertisements) การสมัครผ่านสำนักจัดหางาน (Employment Agencies) การหาผู้สมัครงานทางอินเทอร์เน็ต (E-cruiting) เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย การคัดเลือกและการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Employee Selection) French (1998) การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับตำแหน่งงาน โดยจะพิจารณาผู้สมัครจากหลายลักษณะทั้งลักษณะที่เป็นรูปธรรม เช่น จำนวนปีของประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น และลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น

ลักษณะนิสัยส่วนตัว ความเป็นผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้ Pfeffer (1998) เสนอว่า ในการจ้างบุคลากรที่มีความเหมาะสม (Selective Hiring of New Personnel) องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกจากผู้สมัครจำนวนมาก และผ่านการพิจารณาหลายขั้นตอน เช่น สายการบิน Singapore Airlines เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เนื่องจากเป็นจุดติดต่อระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค (Point of Contact) ที่มีความสำคัญ จึงต้องผ่านการทดสอบและการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงหลายรอบ เป็นต้น โดยลักษณะของการพิจารณาผู้สมัครนั้นจะต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) การทดสอบหรือสัมภาษณ์บุคคลคนเดียวกันแต่ต่างเวลากันจะต้องมีความคงที่ และความเที่ยงตรง (Validity) ผู้สมัครที่ได้คะแนนทดสอบระดับสูง เมื่อได้ทำงานกับองค์กรแล้ว ผลของการปฏิบัติงานก็ต้องออกมาในระดับสูงเช่นกัน (Dessler, 2003) ส่วนการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Placement) โดยทั่วไปเมื่อองค์กรตัดสินใจรับผู้ที่ผ่านการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องผ่านการปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งเป็นการชี้แจงและแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บริหารและหน่วยงานที่ต้องเข้าไปทำงาน รวมทั้งรับทราบและเข้าใจนโยบายขององค์กร แนวการดำเนินงานขององค์กร ระเบียบของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการลดความกังวลใจที่เกิดขึ้นเมื่อต้องเริ่มงานใหม่ (DeCenzo & Robbins, 1999) นอกจากนี้ พนักงานใหม่ยังต้องผ่านการทดลองงาน (Probation) เพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ว่ามีความเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งที่มอบหมายหรือไม่ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และโอกาสในการสร้างผลผลิตที่มีศักยภาพให้กับองค์กร

ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมหลักกิจกรรมที่สองเกี่ยวข้องกับความสามารถของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการจัดระบบเพื่อให้พนักงานมีโอกาสในเรียนรู้ และทำให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวที่เป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสำหรับความสามารถที่จำเป็นในอนาคตหรือการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Bernadin, 2003) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยๆ 3 กิจกรรม กิจกรรมแรก *การพัฒนาและการฝึกอบรม* (Employee Training and Development) เป็นการสร้างหลักประกันว่า พนักงานขององค์กรจะมีความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยการฝึกอบรม (Training) จะเน้นการสอนให้พนักงานในระดับปฏิบัติการเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน และช่วยเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องสร้างให้เกิดประสบการณ์ของการเรียนรู้ด้วยการออกแบบให้เหมาะสมกับความจำเป็นของลักษณะงาน รวมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคล (Bernadin, 2003)

โดยเทคนิคการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Training) โดยผู้บังคับบัญชาจะถ่ายทอดความรู้ แนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทัศนคติที่มีต่องานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานที่ทำงานจริง เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้พนักงานได้หมุนเวียนไปทำงานในหน้าที่ต่างๆ โดยจะรับจากฝึกอบรมจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน การสอนงาน (Coaching) สำหรับพนักงานใหม่ ซึ่งผู้สอนควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปฏิบัติงานจริงตามวิธีการที่ได้รับการแนะนำจากผู้สอน เป็นต้น และการฝึกอบรมนอกการทำงาน (Off-the-job Training) เป็นการฝึกอบรมโดยเชียววิทยาการที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-assisted Instruction: CAI) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Business Simulations) ด้วยการให้กลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อแสวงหาทางเลือกและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

ส่วน *การพัฒนา* (Development) จะเน้นการให้ความรู้และทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความรับผิดชอบและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Future-oriented) ให้กับผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบงานในระดับสูง (Noe et al., 2000) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ นอกจากการเรียนรู้อย่างเป็นทางการในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันให้คำปรึกษาต่างๆ ยังสามารถพัฒนาโดยใช้การประเมิน (Assessment) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทักษะทางการสื่อสาร และทักษะอื่นๆ ซึ่งสามารถประเมินพนักงานที่มีแนวโน้มการทำงานที่ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประเมินจากศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เพื่อหาพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานระดับบริหาร โดยประเมินจากผลงานและการตัดสินใจแก้ปัญหาภายใต้กิจกรรมและสถานการณ์จำลอง ทั้งนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) (Bernadin, 2003)

กิจกรรมที่สองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ *การจัดการและการพัฒนาอาชีพ* (Management Development and Career Development) Bernadin (2003) กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะทำให้ความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จในงานอาชีพ และความต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพขององค์กร สามารถบรรลุบรรลุผลสำเร็จร่วมกันได้อย่างสมดุล โดยการพัฒนาอาชีพประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เน้นกิจกรรมของแต่ละบุคคลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์กับงานของตน เพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าตามเป้าหมายด้านการทำงานที่กำหนดไว้ของตนเอง และการบริหารอาชีพ (Career Management) จะเน้นกิจกรรม

ขององค์กร ในการสนับสนุนและส่งเสริมให้กับพนักงานมีความก้าวหน้าในงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับ ศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล (Dessler, 2003)

ส่วนกิจกรรมที่สาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Appraisal) French (1998) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบ เพื่อพิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลดีอย่างไร เมื่อเทียบกับมาตรฐานที่องค์กร กำหนดไว้ และการสื่อสารผลการประเมินนั้นให้พนักงานรับทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเป้าหมายของการประเมิน คือ การประเมิน ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Evaluative Goals) และการ พัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน (Development Goals) สำหรับแนวทางในการประเมิน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) เพื่อจะได้ใช้สำหรับชี้วัดประสิทธิภาพของพนักงานที่ปฏิบัติงานนั้นได้อย่างเหมาะสม และไม่มีอคติ และการประเมินผลจะต้องให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) ด้วยการประเมินแบบรอบด้าน (360-degree Feedback) เพื่อให้ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ซึ่งเป็นการประเมินจากบุคคลที่ เกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน หรือ ระหว่างแผนกที่ต้องทำการติดต่อกัน ลูกค้า รวมทั้งการประเมินตนเอง (Dessler, 2003)

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินได้ 2 วิธี ได้แก่ 1) วิธีการ ประเมินที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral-oriented Appraisal Methods) พิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถ และการกระทำของผู้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังของ องค์กรหรือมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการประเมินจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) โดยหัวหน้างานจะสังเกตและบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วจึง นำมาประชุมเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (Dessler, 2003) เป็นต้น และ 2) การประเมินที่ เน้นผลลัพธ์ของงาน (Results-oriented Appraisals Methods) พิจารณาผลสำเร็จของงานตาม เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติเพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จ เช่น วิธีการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) เป็น การบริหารงานแบบหนึ่งที่ทำให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานของ ตนเอง การประเมินวิธีนี้ต้องการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อผลสำเร็จขององค์กร เป็นต้น (Dessler, 2003)

การบริหารค่าตอบแทนเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมหลักกิจกรรมสุดท้ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารระบบ ค่าตอบแทน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(Bernadin, 2003) การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การวางแผนจัดระบบงานและการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ทั้งการตอบแทนทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าจ้างรายวัน ค่านายหน้า โบนัส เป็นต้น และการตอบแทนทางอ้อม เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การรักษาพยาบาล วันหยุดประจำปี เป็นต้น (Noe et al., 2000) การจ่ายค่าตอบแทนอาจอยู่ในรูปของการเป็นผู้ถือหุ้น (Stock Ownership) ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่ทำงานเสมือนเจ้าขององค์กร (Pfeffer, 1998) ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานที่พนักงานปฏิบัติให้กับองค์กร เป้าหมายสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน คือ การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กรด้วยความพึงพอใจไว้ได้ โดยการบริหารค่าตอบแทนที่มีความสำคัญ คือ ค่าจ้างและสวัสดิการ (Compensation Administration) การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน (Pay) นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งหมายถึง การจัดระบบที่เป็นมาตรฐานสำหรับเปรียบเทียบเนื้อหาของงานแต่ละประเภทที่มีอยู่ในองค์กร โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานแต่ละประเภท และขอบเขตความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดระดับของงานทุกงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมและเพื่อให้เกิดความเสมอภาคภายในองค์กร (Internal Equity) (Bernadin, 2003) ทั้งนี้องค์กรจะนำการประเมินค่าของงานมาใช้ในการกำหนดระดับค่าตอบแทนของพนักงานได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้น ควรจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Pay for Performance)

ส่วนสวัสดิการ (Benefits) คือ ผลประโยชน์ที่องค์กรจัดทำให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล การกำหนดวันลาพักร้อน การประกันชีวิต เป็นต้น (Noe et al., 2000) นอกจากนี้ การให้การคุ้มครองหรือรับประกันการจ้างงาน (Employment Security) อาจเป็นสวัสดิการที่องค์กรเสนอให้แก่พนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานได้รับความมั่นใจเกี่ยวกับการจ้างงาน บุคลากรก็จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิต (Productivity) ให้กับองค์กร อีกทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในกรณีภาวะทางเศรษฐกิจตกต่ำ องค์กรประสบปัญหาทางการเงิน หรือการดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาดของผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม การคุ้มครองการจ้างงานไม่ได้ส่งเสริมให้รักษาพนักงานที่ทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพ แต่องค์กรจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นหลัก (Pfeffer, 1998) ทั้งนี้การออกแบบค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการอย่างเหมาะสมจะสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว รวมทั้งจูงใจให้ทุ่มเทความสามารถในการทำงาน

สำหรับการรักษาทรัพยากรมนุษย์นี้ องค์กรยังจะต้องมีการสร้างแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ซึ่งเป็นระบบของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเป็นความสัมพันธ์กันโดยตรงหรือผ่านตัวแทนของลูกจ้างที่จัดตั้งเป็นสหภาพแรงงาน เป้าหมายของแรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติ การป้องกันการเอาัดเอา

เปรียบซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการประสานความร่วมมือกันทำงาน การระงับการรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องให้เพิ่มผลตอบแทน และทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Pfeffer, 1998) รวมทั้งการจัดการเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย (Employee Health and Safety) ก็สามารถทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ ซึ่งองค์กรที่สามารถสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน คือ การปราศจากอันตรายหรืออุบัติเหตุที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้พนักงานรักษาสุขภาพจะช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ (Bernadin, 2003)

ดังนั้น บุคลากรขององค์กรจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน และการจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทุ่มเทความสามารถและความพยายามในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อองค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้บรรลุเป้าหมายและมีความเหมาะสมก็จะทำให้ได้บุคลากรที่พร้อมจะปฏิบัติตามแนวทางการบริหารงานขององค์กร และจะเกิดประสิทธิภาพทางการบริหารมากขึ้นสำหรับองค์กรที่นำการสื่อสารการผสมผสานเข้ามาใช้ ซึ่งจะเป็นแนวคิดในส่วนต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน

Cornelissen (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการผสมผสานแนวคิดทางการสื่อสาร (Integration in Communication Management) จากงานวิจัยของนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์ พบว่า การผสมผสานแนวคิดด้านการสื่อสารที่นักวิชาการด้านต่างๆ ได้พัฒนาขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็แนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) (e.g., Duncan & Moriarty, 1997) แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (e.g., Nowak & Phelps, 1994; D. Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993;) และแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) (e.g., Gronstedt, 1996; J. Grunig & L. Grunig, 1998) ซึ่งจากการศึกษา ยังพบอีกว่า ลักษณะของการผสมผสานนี้อาจเกิดจากการสร้างความข้อความให้มีความต่อเนื่อง (Consistency in Messages) การใช้สื่ออย่างประสานกันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Orchestration of Media) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบริษัทเจ้าของตราสินค้ากับบริษัทตัวแทนการสื่อสาร (Client-agency Relationships) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการทำหน้าที่ของการตลาด และการสื่อสารการตลาด เป็นต้น ดังนั้น ในการทำความเข้าใจกับแนวคิดนี้จะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจแนวคิดเบื้องต้นของการตลาดแบบผสมผสาน การ

สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และสุดท้ายแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างละเอียด ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของการวิจัยนี้

แนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing)

การตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในระยะยาวกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) ที่เป็นผลกระทบของความรู้เกี่ยวกับตราสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค ซึ่งเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อกิจกรรมทางการตลาดของตราสินค้า (Keller, 2003) ซึ่งคุณค่าตราสินค้านี้จะเป็นการสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ทำให้สินค้าเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น (D. Aaker, 1991) โดย Duncan และ Moriarty (1997) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตลาดแบบผสมผสาน ด้วยการอธิบายและเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมกับการตลาดแบบผสมผสานไว้ 10 ประเด็น (ดูตารางที่ 2.1) มีรายละเอียดดังนี้ 1) การตลาดแบบผสมผสานจะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Relationships) มากกว่าการมุ่งเน้นที่การแลกเปลี่ยนหรือการขายสินค้า (Transactions) 2) คุณค่าตราสินค้าเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวมิใช่เฉพาะกับลูกค้า (Customers) เพียงกลุ่มเดียว

3) การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดและช่องทางการสื่อสารตราสินค้าต้องคำนึงความสอดคล้องต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consistency) มากกว่าการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่ขาดความสอดคล้องและต่อเนื่องกัน (Independent Brand Messages) 4) การตลาดแบบผสมผสานต้องการให้ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีปฏิริยาตอบกลับ (Interactivity) มายังองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงการวางแผนและการดำเนินงานขององค์กร มากกว่าการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนซึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (Mass Media Monologue) 5) การตลาดแบบผสมผสานจะให้ความสำคัญกับการทำการตลาดและการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงเข้ากับพันธกิจขององค์กร (Mission Marketing) เช่น การให้ความช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งจะกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร มากกว่าการทำการตลาดเพื่อหวังผลกำไร (Cause Marketing) 6) การวางแผนการสื่อสารจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของตราสินค้า แล้วจึงนำไปพิจารณากลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (Zero-based Communication Planning) มากกว่าการวางแผนที่ปรับจากแผนการสื่อสารของปีที่ผ่านมา (Last Year's Plans)

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบดั้งเดิมกับการตลาดแบบผสมผสาน

Focus of Traditional Marketing	Focus of Integrated Marketing
Transactions	Relationships
Customers	Stakeholders
Mix of MC Tools	Strategic Consistency in Brand Messages
Mass Media (Monologue)	Interactivity (Dialogue)
Cause Marketing	Mission Marketing
Adjust Prior Year's Plan	Zero-based Campaign Planning
Functional Organizational	Cross-functional Organization
Specializations	Core Competencies
Mass Marketing	Data-driven Marketing
Stable of Agencies	Communication Management Agency

ที่มา: Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill, p. 19.

7) การมุ่งเน้นการทำงานแบบผสมผสานด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ และการเชื่อมโยงพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจากแผนกต่างๆ ให้มาทำงานร่วมกัน (Cross-functional Management) มากกว่าการวางแผนและการตรวจสอบภายในแผนกของตนเอง (Departmental Planning and Monitoring) 8) ผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะต้องมีเข้าใจบทบาทของเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภท (Communication Generalists) เพื่อที่จะตัดสินใจและวางแผนการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม มากกว่าการการประเมินการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization and Expertise) 9) การจัดทำฐานข้อมูลของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Databases) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และรักษาลูกค้ารายเดิม รวมทั้งจัดทำแผนการสื่อสารตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและเข้าถึงเฉพาะบุคคล (Personalized Communication) มากกว่าการตลาดแบบมวลชน (Mass Marketing) ที่มุ่งเน้นที่การหาลูกค้าใหม่ และ 10) การเลือกใช้บริษัทตัวแทนการสื่อสารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ มาวางแผนการสื่อสารตราสินค้าร่วมกัน (Integrated Agency) มากกว่าการใช้บริษัทตัวแทนโฆษณาเพียงแห่งเดียว (Full-service Agency)

แนวคิดของการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดด้านการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการสร้างความต่อเนื่องของการสื่อสารในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consistency) กล่าวคือ การสื่อสารและ

การกระทำทุกๆ อย่างที่มาจากองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ เช่นเดียวกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความข้อความให้มีความต่อเนื่อง และการใช้สื่ออย่างประสานกันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นแนวคิดด้านการสื่อสารที่พัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด

แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้อย่างหลากหลาย ทั้งความหมายที่มีความสอดคล้องกันหรือมีความแตกต่างกัน โดย Nowak และ Phelps (1994) ได้แบ่งลักษณะการให้ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก การสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน (One Voice Marketing Communications) เป็นการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำให้ภาพลักษณ์ข้อความ และตำแหน่งตราสินค้ามีความสอดคล้องและชัดเจน ในเครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกประเภทที่สื่อสารไปยังผู้บริโภค เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ในทางปฏิบัติองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางของการสื่อสารให้มีความสอดคล้อง โดยการกำหนดแนวความคิดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ลักษณะที่สอง การสื่อสารแบบผสมผสานด้านเนื้อหา (Integrated Communications) แนวคิดนี้เป็นแนวคิดในระดับจุลภาค (Micro-oriented) ซึ่งให้ความสำคัญกับเนื้อหาของเครื่องมือสื่อสารการตลาด โดยเฉพาะการโฆษณา กล่าวคือ เนื้อหาของชิ้นงานโฆษณาจะต้องมุ่งสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและตราสินค้า พร้อมๆ กับการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรม และลักษณะที่สาม การรณรงค์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Coordinated Marketing Communication Campaign) หมายถึง การผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดหลากหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน มากกว่าการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพียงรูปแบบเดียว เพื่อให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Synergism) ในอันที่จะสร้างความตระหนักรู้ภาพลักษณ์ หรือความเชื่อที่มีต่อตราสินค้า รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรม อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้แตกต่างจากการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน (One Voice Marketing Communications) กล่าวคือ การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลากหลายรูปแบบ ไม่จำเป็นต้องสื่อสารออกมาในทิศทางเดียวกันหรือมีตำแหน่งของสินค้าเพียงรูปแบบเดียว แต่สามารถกำหนดตำแหน่งของสินค้าได้หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในปัจจุบันจะเป็นลักษณะของการรณรงค์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ที่ตระหนักถึงคุณค่าของการวาง

แผนการสื่อสารที่มีความครอบคลุมการใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ โดยแผนการสื่อสารการตลาดนั้นจะผสมผสานรูปแบบการสื่อสารเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อการสื่อสารที่มีความต่อเนื่อง ชัดเจน และนำมาซึ่งผลกระทบทางการสื่อสารที่สูงสุด (4 A's, 1990, cited in G. Belch & M. Belch, 2004) รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรผ่านระบบฐานข้อมูลขององค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดคุณค่าตราสินค้า ทั้งนี้กระบวนการทำงานภายในองค์กรจะมีลักษณะของการทำงานประสานงานข้ามหน้าที่ (Cross-functional) เพื่อสนับสนุนการทำงานตามแนวคิดนี้ด้วย (Duncan, 2005)

โดยลักษณะสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมี 5 ประการ ได้แก่ 1) *การเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจลูกค้าหรือลูกค้าที่คาดหวัง* (Start with the Customer or Prospect) ด้วยการศึกษาคำความต้องการ รูปแบบการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมในการเปิดรับสื่อของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดกลยุทธ์และทำการวางแผนการสื่อสารการตลาดที่มุ่งใจให้ลูกค้าเลือกตราสินค้าขององค์กร (Shimp, 2003) ซึ่งเป็นการวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Planning) (D. Schultz, et al., 1993) 2) *การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะสื่อสารด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย* (Use any and all Forms of Contacts) คือ การเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดและช่องทางการสื่อสารตราสินค้าที่หลากหลาย เพื่อสื่อสารให้เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย (G. Belch & M. Belch, 2004; Duncan, 2005) ซึ่งการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดอย่างหลากหลาย จะทำให้เกิดผลกระทบที่มากกว่าการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพียงเครื่องมือเดียว (Achieve Synergy) (Duncan, 2005) เช่นเดียวกับ D. Schultz และคณะ (1993) ที่กล่าวถึงรูปแบบของการใช้จุดติดต่อของตราสินค้าหรือองค์กรที่หลากหลาย (All Sources of Brand or Company Contact) ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ การบรรจุภัณฑ์ การจัดจำหน่าย การตั้งราคาของสินค้า ชั้นวางสินค้า หรือการให้บริการลูกค้า เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้าหรือลูกค้าที่คาดหวัง

3) *เป้าหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค* (Affect Behavior) นอกจากการทำให้ผู้บริโภคเกิดการตระหนักรู้หรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับตราสินค้า จะต้องทำให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อหรือการเปลี่ยนตราสินค้า ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ทางการตลาดด้วย (Shimp, 2003) 4) *การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค* (Building Relationship) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่อง จะทำให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำ จนกลายเป็นความภักดีต่อตราสินค้าในที่สุด ซึ่งการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นมากกว่าการหาลูกค้าใหม่ที่มีต้นทุนสูงกว่า (Duncan, 2005; Shimp, 2003) และ 5) *กระบวนการวางแผนการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการวางแผนแบบฐานศูนย์* (Zero-based Planning) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาดและตราสินค้าในปัจจุบัน แล้วจึงกำหนด

งบประมาณทางการสื่อสาร (Duncan, 2005) รวมทั้งการเลือกเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่สอดคล้องกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

นักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาดยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Stakeholders) ผ่านเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย แต่ทั้งนี้ นอกจากการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่หลากหลายผสมผสานกัน ยังต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Haytko, 1996, cited in Anantachart, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Fill (2002) ที่ให้ความสำคัญกับการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing) โดยพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (Evans, 2003) เพื่อที่จะเป็นตัวแทนในการสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้าขององค์กรได้ ทั้งนี้เมื่อการผู้บริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร จึงทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานในระยะเวลาต่อมา (Caywood, 1997)

แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

สำหรับแนวทางของการสื่อสารจากเดิมนั้น เป็นการสื่อสารแบบแบ่งแยกหน้าที่ (Separatist Approach Focus) มุ่งเน้นการสื่อสารแบบทางเดียว โดยจะแบ่งแยกความรับผิดชอบหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น ฝ่ายโฆษณาดูแลการวางแผนงานโฆษณา ฝ่ายประชาสัมพันธ์ดูแลแผนประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการสื่อสารภายในองค์กรรับผิดชอบในการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการสื่อสารกับพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการควบคุมงบประมาณ เมื่อต้องมีการวางแผนการสื่อสารประจำปี จึงเกิดการกระจายงบประมาณการสื่อสารที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละฝ่าย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับน้ำหนักของการใช้เครื่องมือสื่อสารและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร แต่มีได้วางแผนโดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และประเมินความจำเป็นของการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดรูปแบบต่างๆ (Zero-based Planning) (Duncan & Moriarty, 1997) ดังนั้น เมื่อการทำงานด้านการสื่อสารมีลักษณะแบบแบ่งแยกหน้าที่จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้ง่าย ทั้งตำแหน่งงาน อำนาจความรับผิดชอบ งบประมาณ รวมถึงการอ้างถึงผลสำเร็จจากแต่ละส่วนงาน โดยมิได้มองถึงผลสำเร็จของแผนการสื่อสารโดยรวม (ดูตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 แสดงแนวทางการสื่อสารแบบแบ่งแยกหน้าที่กับการสื่อสารแบบผสมผสาน

Separatist Approach Focus	Integrated Approach Focus
Outbound One-way Communication	Integrated Communications Processes and Management
Functional Communication Skills	Interactivity
Communication Specialists and Specialization	Connectivity
Emphasis on Budgetary Control	Customer Relationships
Turf Wars	Efficient Customer Response
Differential Evaluation	Just-in-Time and EDI Systems
Fiscal Year Battles	Evaluation of Customer Behavior

ที่มา: Schultz, D., & Kitchen, P. J. (2004). Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella. *Corporate Reputation Review*, 6(4), p. 354.

การทำงานในลักษณะแบ่งแยกความรับผิดชอบนั้น ส่งผลให้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรขาดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพลดลง จึงทำให้มีการพัฒนาการสื่อสารที่มีลักษณะของการผสมผสานมากขึ้น (Integrated Approach Focus) ที่เรียกว่า การสื่อสารแบบผสมผสาน ซึ่งมุ่งเน้นกระบวนการและแนวทางการบริหารที่ประสานกัน โดยผู้บริหารและฝ่ายสื่อสารองค์กรจะต้องทบทวนและกำหนดแผนการสื่อสารที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้ การสื่อสารจะมีลักษณะปฏิสัมพันธ์กัน (Interactivity) และเชื่อมโยงถึงกัน (Connectivity) ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อที่สามารถโต้ตอบระหว่างกันได้ เช่น สื่ออินเทอร์เน็ตภายในองค์กร หรือระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น โดยการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำหรือสั่งการ สำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งการนำระบบการตรวจสอบคุณภาพมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลผลของการสื่อสาร (D. Schultz & Kitchen, 2004)

โดยสรุปแล้ว การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มองการสื่อสารในภาพกว้างและเกิดมาที่หลังสุด หลังจากที่ทำความเข้าใจแนวคิดทั้ง 3 ในเบื้องต้นแล้ว ในส่วนต่อไปเป็นการอธิบายรายละเอียดของการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยจะกล่าวถึงที่มาและแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ความหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน การดำเนินงานตามแนวคิด

การสื่อสารแบบผสมผสาน ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน องค์ประกอบของการสื่อสารแบบผสมผสาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน

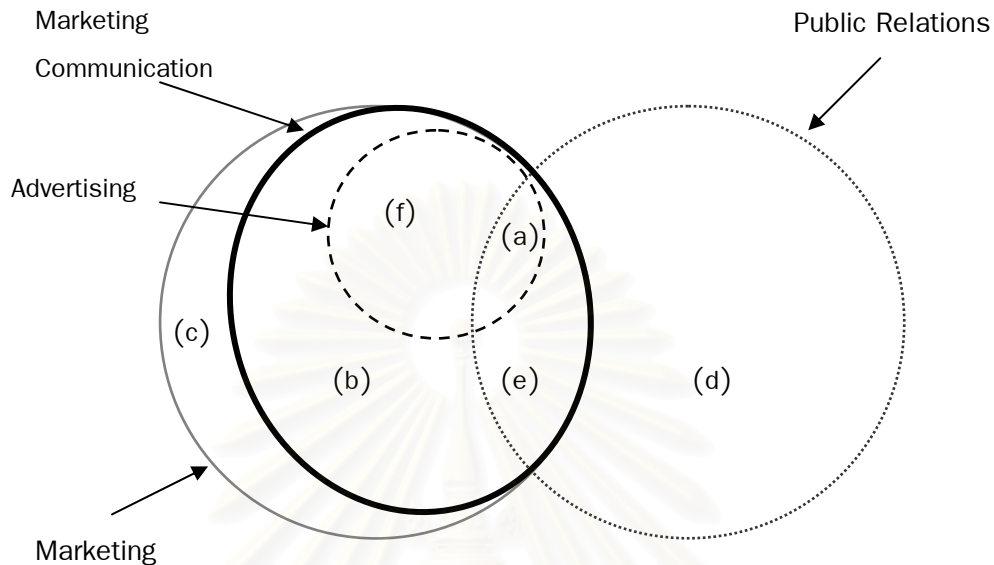
ที่มาของแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน

มีปัจจัยหลายประการที่นำไปสู่การเกิดแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การทำงานของฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาด และแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management)

Hutton (1996) ได้เสนอแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของการตลาด การโฆษณา การสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3 ซึ่งจากบทบาทของการสื่อสารต่างๆ ที่มีการทับซ้อนกันอยู่ ทำให้ Ehling, White และ J. Grunig (1998) เสนอให้มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างการประชาสัมพันธ์กับการตลาด โดยกล่าวว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อแยกออกมาจากฝ่ายการตลาด เนื่องจากความรับผิดชอบของฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่เพียงแต่มีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายบริหารและหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรอีกด้วย

Kotler และ Mindak (1978, cited in Hutton, 1996) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด โดยนำเสนอโครงสร้างขององค์กร และความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด แบ่งเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดจะมีโครงสร้างองค์กรที่แยกกัน แต่มีหน้าที่เหมือนและแตกต่างกัน (Separate but Equal Model) ซึ่งฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น รัฐบาล สื่อมวลชน ชุมชน เป็นต้น และอยู่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ซึ่งแยกออกมาจากฝ่ายการตลาดที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ด้านยอดขาย เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ กิจกรรมอื่นๆ ที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนยอดขายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ลักษณะที่สอง ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดมีความเท่าเทียมกันในองค์กร แต่มีหน้าที่บางส่วนที่ทับซ้อนกันอยู่ (Overlapping Model) สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างลักษณะนี้ จะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางการตลาด เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการสื่อสารการตลาดรูปแบบอื่นๆ โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ แผนกประชาสัมพันธ์องค์กร (Corporate Public Relations) ดำเนินกิจกรรมและการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เช่น สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร (Employee Communications) เป็นต้น

แผนภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของการตลาด การโฆษณา การสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์



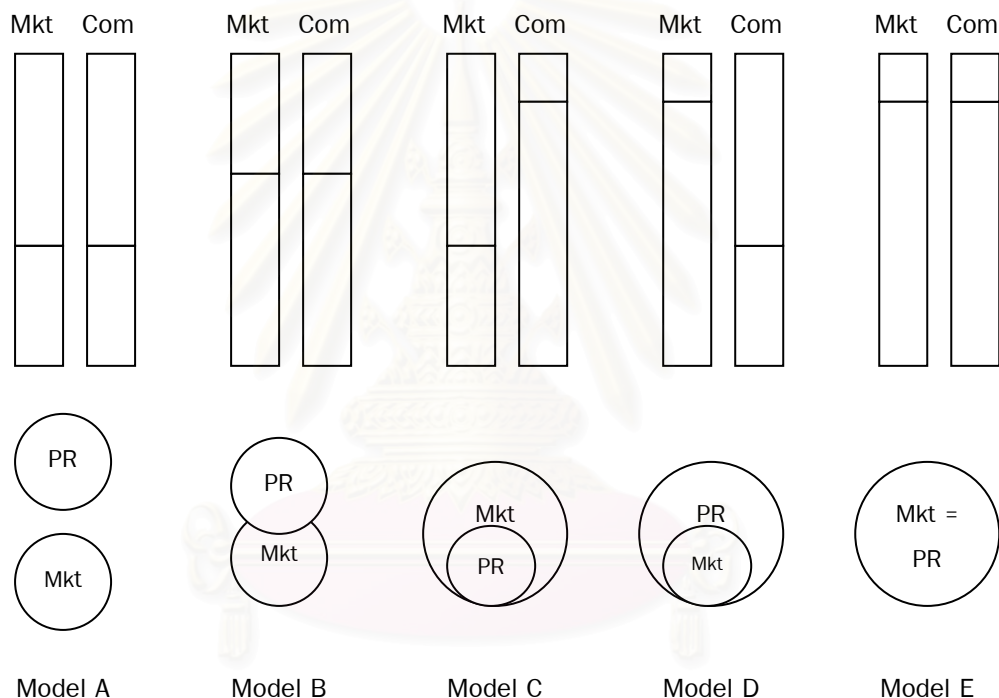
- (a) Corporate Advertising;
- (b) Sales-force and Channel Communications, Trade Shows, Packaging, Direct marketing, Sales Promotion, etc.;
- (c) Distribution, Logistics, Pricing, New-product Development, etc.;
- (d) Investor Relations; Community Relations; Employee Relations; Public Affairs/Government Relations; Most Media Relations; Crisis Communications and Corporate Identity; Executive Communications; Charitable Contributions etc.;
- (e) Product Publicity; Brochures and Other Collateral materials; Parts of Media Relations, Crisis Communications and Corporate Identity; Sponsorships, etc.;
- (f) Traditional Mass-media Advertising

ที่มา: Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37, p. 157.

ลักษณะที่สาม ฝ่ายการตลาดมีบทบาทสำคัญในองค์กร (Marketing Dominant Model) สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างลักษณะนี้ เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค ที่เน้นการสื่อสารเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดและให้ความสำคัญกับยอดขายของผลิตภัณฑ์ ส่วนฝ่ายประชาสัมพันธ์ขององค์กรลักษณะนี้จะอยู่ภายใต้ฝ่ายการตลาด โดยรับผิดชอบกิจกรรมและการสื่อสารที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการตลาด เช่น การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Publicity) การสื่อสารภาวะวิกฤติ (Crisis Communications) การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม (Sponsorships) การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Special Event) เป็นต้น

ลักษณะที่สี่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและลูกค้า (Public Relations Dominant Model) สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างลักษณะนี้จะเป็นธุรกิจบริการ เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย เป็นต้น รวมถึงองค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organizations) โดยจะมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และให้ความสำคัญน้อยกว่าผลทางด้านยอดขาย และลักษณะที่ทำให้ฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์มีความเท่าเทียมกัน (Marketing = Public Relations) ซึ่งมีหลักการการทำงานที่มีความสอดคล้องกัน สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างลักษณะนี้มักเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก และมีโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ซับซ้อน (ดูแผนภาพที่ 2.4)

แผนภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดและการประชาสัมพันธ์



ที่มา: Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37, p. 159.

ในขณะที่ J. Grunig และ L. Grunig (1998) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านการบริหารอื่นๆ ดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างของฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรมีอำนาจในการตัดสินใจระดับองค์กรได้ รวมทั้งการตั้งทีมบริหารเพื่อสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรต้องมีการผสมผสาน และอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายประชาสัมพันธ์ 3) ฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่ควรอยู่ภายใต้ฝ่ายอื่นๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และฝ่ายการเงิน และ 4)

ฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรมีโครงสร้างแบบแนวราบ (Flat Organization) เพื่อมีอำนาจในการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรในการสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง

จากบทบาทและความสัมพันธ์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายต้องมีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management) ยังส่งผลต่อการเกิดแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานอีกด้วย โดยการบริหารคุณภาพทั้งระบบเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกกระบวนการขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง และสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้อีกด้วย (Ross, 1995) ซึ่ง Bennett (1997, cited in Haynes, Lackman, & Guskey, 1999) ได้กล่าวถึงหลักการของการบริหารคุณภาพทั้งระบบที่สำคัญ คือ 1) การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า 2) ผู้บริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสื่อสารไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ 3) ฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ 4) มุ่งเน้นเรื่องการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบในฐานะพันธมิตร เพื่อจะได้มั่นใจว่าจะได้รับวัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพ 5) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และ 6) การกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีแรงจูงใจที่จะทำงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดออกมา

จากผลการวิจัยของ Gronstedt (1996a) ซึ่งได้ตรวจสอบกระบวนการทำงานขององค์กรโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับหัวหน้าแผนกการสื่อสารต่างๆ เช่น แผนกสื่อสัมพันธ์ แผนกโฆษณา แผนกนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น พบว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อบุคลากรจากแผนกการสื่อสารต่างๆ มีการทำงานร่วมกันและประสานกัน (Cross-functional Management) และมีการนำการบริหารคุณภาพทั้งระบบมาใช้ กล่าวคือ เป็นการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานองค์กร ทั้งใน 1) ระดับบุคคล (Individual Level) ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน การฝึกอบรม และการหมุนเวียนงานเพื่อให้ความรู้ในงานหลายๆ ด้าน 2) ระดับฝ่าย (Departmental Level) ตั้งแต่การทำงานเป็นทีมด้วยคัดเลือกสมาชิกที่มีทักษะที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนติดต่อกันได้อย่างสะดวก และ 3) ระดับองค์กร (Corporate Level) ตั้งแต่ การจัดให้ผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการสื่อสารเข้ามาประชุมร่วมกัน การเป็นสื่อกลางในการให้คำปรึกษากับพนักงานทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งขององค์กร

โดยสรุปแล้ว จากการที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ถูกมองว่าสับสนบทบาทต่างๆ ทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนในองค์กร (Technical Support Function) กลายมาเป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญขององค์กร (L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002) ประกอบกับแนวคิดทางการจัดการซึ่งได้แก่ การบริหารคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management) และการทำงานแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) (Gronstedt, 1996a) เข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานที่มองภาพกว้างของการสื่อสารทั้งองค์กร

ความหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน

การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่เน้นการผสมผสาน และสร้างความต่อเนื่องระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับการสื่อสารภายนอกองค์กร โดยจะพิจารณาการวางแผนจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Planning) กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คุณค่าขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคำมั่นของตราสินค้า (Brand Promise) อย่างถ่องแท้ก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประกอบกับการวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Planning) ซึ่งเริ่มต้นจากการความเข้าใจผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่ม เพื่อนำไปพิจารณาถึงสารหลัก (Key Message) ที่ต้องการสื่อสาร แนวทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเครื่องมือการสื่อสารที่เข้าถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่ม

Gronstedt (1996a) ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อสารแบบผสมผสานว่า หมายถึง การบริหารการสื่อสารให้มีความต่อเนื่อง เพื่อสื่อสารไปยังสาธารณชนและผู้บริโภคในตลาด ซึ่งก็คือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยแนวทางของการบริหารนั้นจะเน้นการสร้าง รักษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gronstedt, 1996b)

ส่วน Caywood (1997) และ D. Schultz (1994b) ให้คำจำกัดความที่สอดคล้องกันว่าการสื่อสารแบบผสมผสานถือเป็นขั้นตอนหรือระดับต่อมาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่ง D. Schultz (1994b) ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า การสื่อสารแบบผสมผสานนั้น เป็นการผสมผสานการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบ โดยการสื่อสารจะมีความสอดคล้องกัน (Consistency) มีการผสมผสาน (Integration) และเป็นในทิศทางเดียวกัน (One Sight, One Sound)

ในขณะที่ Wightman (1999) กล่าวว่า การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นแนวคิดของการผสมผสานการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งมีใช้การสื่อสารกับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว การผสมผสานการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรนี้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive

Strategy) ตำแหน่งในตลาด (Position) และความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) (Kitchen & D. Schultz, 2003)

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารแบบผสมผสาน หมายถึง การสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ทั้งการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ซึ่งเป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค ด้วยการสร้างช่องทางการติดต่อของตราใน ทุกจุดติดต่อ โดยจะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้สะท้อนถึงตำแหน่งของสินค้าและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างคงที่ และให้บรรลุ เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสานที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรกับผู้บริโภคในระยะยาว

การดำเนินงานองค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน

การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้กับองค์กรนั้น ผู้บริหารขององค์กรมีความจำเป็นที่ต้องทำความเข้าใจแนวคิดการตลาด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้า (Product Development) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) และแนวคิดการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสร้างชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Development) และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Scholes & Clutterbuck, 1998)

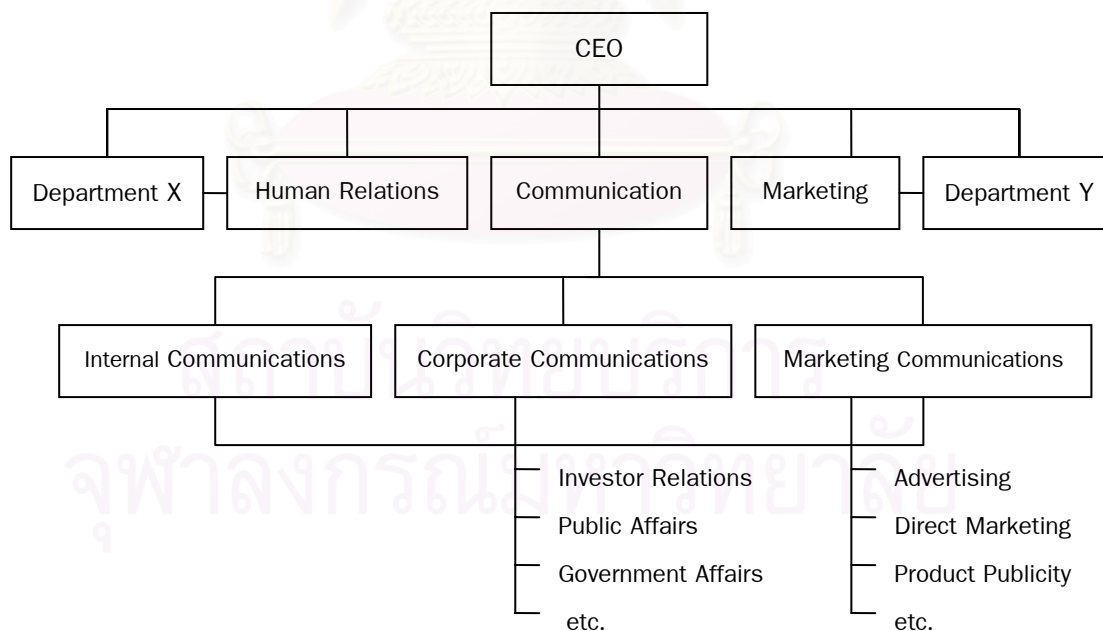
และเพื่อให้การทำงานตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ได้เสนอรูปแบบของการจัดโครงสร้างขององค์กร ระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการสื่อสารแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ (Hunter's Five-staged Model) คือ ขั้นตอนแรก การประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นการ กระตุ้นให้บุคลากรทั้ง 2 ฝ่ายรับผิดชอบการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรร่วมกัน ขั้นตอนที่สอง ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันในองค์กร โดยเฉพาะ ระดับบริหารขององค์กร ทั้งนี้บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารควรมีทักษะด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ การบริหารการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การสร้างสรรค์งาน และการให้คำปรึกษากับพนักงานในฝ่ายต่างๆ (Miller & Rose, 1994)

ขั้นตอนที่สาม ฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารการตลาดออกมาอยู่ภายใต้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยเรียกว่า ฝ่ายการสื่อสาร (Communication Department) แบ่งย่อยออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) แผนกการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) และแผนกการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) Hunter (1997) แนะนำว่า ฝ่ายการตลาดควรจะมอบหมายความ

รับผิดชอบด้านการสื่อสารการตลาดให้แก่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เนื่องจากฝ่ายการตลาดไม่ได้ทำหน้าที่โดยตรงในการดูแลการโฆษณา การตลาดทางตรง แต่ต้องให้สำคัญกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สุดท้ายของการสื่อสารและการตลาดจะอยู่ในระดับเดียวกัน ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง และขั้นตอนที่ให้การผสมผสานหน้าที่ของการสื่อสารจะใช้แนวทางการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) การสื่อสารไปยังบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์จะประสานงานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบริการลูกค้า และพัฒนาเป็นองค์กรที่ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน (Totally Integrated Organization)

แบบจำลอง 5 ขั้นของ Hunter (1997) นี้ได้แสดงลักษณะโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และบทบาทของฝ่ายการสื่อสารกับฝ่ายการตลาดที่แบ่งแยกกันอย่างชัดเจน โดยแยกฝ่ายการประชาสัมพันธ์ออกมาเป็นฝ่ายการสื่อสาร (Communications) ที่ดูแลและรับผิดชอบการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรทั้งการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารองค์กร และการสื่อสารการตลาด (ดูแผนภาพที่ 2.5)

แผนภาพที่ 2.5 แสดงลักษณะโครงสร้างขององค์กรตามแนวคิดแบบจำลอง 5 ขั้น (Hunter's Five-staged Model)



ที่มา: Wightman, B. (1999). Integrated communications: Organization and education. *Public Relations Quarterly*, 47(2), p. 21.

หลังจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กรแล้ว การที่จะพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ไปสู่การสื่อสารแบบผสมผสานนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาระดับของการผสมผสาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการบริหารงานขององค์กร สภาพตลาด และสถานการณ์ปัจจุบัน โดย Duncan และ Caywood (1996) ได้เสนอ ระดับของการผสมผสานไว้ 7 ระดับ ประกอบด้วย ระดับแรก *การรับรู้ถึงความจำเป็นของการผสมผสาน (Awareness)* องค์กรมองเห็นโอกาสและความจำเป็นของการพัฒนาแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น การค้าปลีกมีอำนาจในการต่อรองสูง สื่อมีราคาเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคไม่เห็นถึงความแตกต่างของตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ต้นทุนของการนำฐานข้อมูลลูกค้ามาใช้มีมูลค่าต่ำลง

ระดับที่สอง *การผสมผสานด้านภาพลักษณ์ (Image Integration)* สารที่ส่งออกไปจะต้องมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน สะท้อนถึงภาพลักษณ์และความรู้สึกขององค์กร ซึ่งเกิดจากการกำหนดข้อความ ภาพ เสียง การใช้ข้อความหรือสารที่มีความต่อเนื่องกัน (*Message Consistency*) ระดับที่สาม *การผสมผสานหน้าที่การทำงานของเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่าง ๆ (Functional Integration)* เริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแต่ละประเภท แล้วจึงเลือกใช้เครื่องมือให้ทำงานประสานกัน ซึ่งการเลือกผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดจะขึ้นอยู่กับปัญหาทางการตลาด โอกาสทางการตลาด วัตถุประสงค์ของการตลาดและการสื่อสาร

ระดับที่สี่ *การผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดให้สอดคล้องกัน (Coordinated Integration)* เนื่องจากเครื่องมือสื่อสารการตลาดมีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการตลาดและการสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังนั้นการผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารโดยใช้บุคคล เช่น การขายโดยพนักงานขาย กับเครื่องมือการสื่อสารผ่านสื่อ เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง จึงต้องมีความสอดคล้องกัน ระดับนี้จะเริ่มรวบรวมและบันทึกฐานข้อมูลของลูกค้า ระดับที่ห้า *การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้า (Consumer-based Integration)* การวางแผนการสื่อสารที่เริ่มต้นจากข้อมูลของลูกค้า ทั้งจากการวิจัยข้อมูลของผู้บริโภคในเชิงลึก ฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของลูกค้า จึงสามารถเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้สามารถสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารตราสินค้า (*Consumer Contact Points*) เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น การผสมผสานในระดับนี้ยังคงให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการตลาดเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ภักดีต่อสินค้า

ระดับที่หก *การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder-based Integration)* เป็นระดับที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาและขยายขอบเขตเป็นการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยองค์กรควรสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พนักงาน ชุมชน รัฐบาล สื่อมวลชน และกลุ่มอื่นๆ มิใช่เป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค

เพียงกลุ่มเดียว เนื่องจากองค์กรเป็นที่รู้จัก และสามารถเห็นได้ชัด องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทางการตลาด (Risk Marketing) ด้วย และระดับสุดท้าย การผสมผสานด้วยแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management Integration) การสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องผสมผสานกลยุทธ์จากฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการสื่อสาร และฝ่ายอื่นๆ เมื่อการทำงานจากทุกฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้การสื่อสารมีลักษณะผสมผสานและสอดคล้องกัน ระดับนี้จะนำการบริหารคุณภาพทั้งระบบเข้ามาปรับปรุงการทำงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีส่วนร่วมในการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อวางแผนการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรสำหรับสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Duncan และ Caywood (1996) กล่าวว่า ระดับของการผสมผสานทั้ง 7 ระดับนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก การผสมผสานในระดับที่หนึ่งถึงระดับที่ห้า เป็นระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเข้าถึงลูกค้าและลูกค้าที่คาดหวังเป็นหลัก โดยการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้จะเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายสื่อสารการตลาด และฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations) ส่วนกลุ่มที่สอง การผสมผสานในระดับที่หกและระดับที่เจ็ด เป็นระดับของการสื่อสารแบบผสมผสานที่ต้องการเข้าถึงสาธารณชนกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการวางแผนการสื่อสารแบบผสมผสานนี้ จะถูกรับผิดชอบโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ (J. Grunig & L. Grunig, 1998) อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะองค์กรจะมีการผสมผสานในระดับใด การทำงานเพื่อให้องค์กรมีการสื่อสารแบบผสมผสาน การทำงานก็จะต้องมีการประสานงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Management) ด้วยการดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร

ลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน

การสื่อสารแบบผสมผสานมีพื้นฐานจากหลากหลายแนวคิดทั้งการบริหาร การสื่อสาร และการบริหารตราสินค้า โดยมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง (e.g., Caywood, 1997; Drobis, 1998; Gronstedt, 1996a, 1996b, 1997, 1998; L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002; Hunter, 1998; Kitchen & D. Schultz, 2001, 2003, 2004; Wightman, 1999) ได้กล่าวถึงลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีความแตกต่างและสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจึงทำการรวบรวมพร้อมทั้งสรุปออกมาเป็นลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 6 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ลักษณะแรก การสื่อสารแบบผสมผสานมักถูกนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) ลักษณะที่สอง การสื่อสารแบบผสมผสานให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ลักษณะที่สาม การสื่อสาร

แบบผสมผสานเป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ลักษณะที่สื่อสารแบบผสมผสานใช้การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) ซึ่งแบ่งเป็น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ลักษณะที่ทำให้เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และลักษณะสุดท้าย คือ การสื่อสารแบบผสมผสานมีการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment) ซึ่งแต่ละลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน มีรายละเอียดดังนี้

D. Schultz และ Kitchen (2003) แสดงลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารตราสินค้าว่า **การสื่อสารแบบผสมผสานมักถูกนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand)** ในขณะที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะเป็นการสื่อสารในระดับของตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Individual Brand) เนื่องจากผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อสังคมมากกว่าการพิจารณาเพียงแค่สินค้าหรือบริการ ดังนั้น การบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์จึงไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและดำเนินงานด้านการตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต้องการทราบรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร ซึ่งทั้งหมดจะสะท้อนผ่านตราสินค้าองค์กร

การสื่อสารแบบผสมผสานซึ่งเป็นการสื่อสารในระดับตราสินค้าองค์กร จะทำให้ 1) ชื่อขององค์กรเป็นที่รู้จัก มีความโดดเด่น และความน่าเชื่อถือในความคิดของลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าคาดหวัง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร 2) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กรได้ง่ายขึ้น และ 3) การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต้องสามารถบ่งบอกและสะท้อนถึงค่านิยมขององค์กรได้ (de Chernatony & McDonald, 1998)

ลักษณะประการต่อมา จะมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน ซึ่งก็คือ **การสื่อสารแบบผสมผสานให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน** Clow และ Baack (2004) แบ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ประกอบด้วย พนักงาน (Employees) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง สหภาพแรงงาน (Unions) และผู้ถือหุ้นขององค์กร (Corporate Shareholders) ที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์กร โดยจะต้องสื่อสารประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกลยุทธ์หลักขององค์กร และ 2) กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Stakeholders) ประกอบด้วย ตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ (Channel Members) ลูกค้า (Customers) สื่อ (Media) ชุมชนท้องถิ่น (Local Community) กลุ่มสถาบันทางการเงิน

(Financial Community) รัฐบาล (Government) และกลุ่มที่มีอิทธิพล (Special-interest Groups)

โดย Gronstedt (1996b) ได้เสนอแบบจำลองการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder Relations Model) ซึ่งเริ่มต้นจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า สำหรับลูกค้าขององค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร อาจเป็นผู้บริจาค (Donors) หรืออาสาสมัคร (Volunteers) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มอื่นๆ ได้แก่ รัฐบาล ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน ผู้นำทางความคิดของสังคม พนักงานภายในองค์กร กลุ่มผู้ที่มีอิทธิพล ชุมชน ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ สมาคมวิชาชีพและสมาคมทางการค้า และคู่แข่งอื่น อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องให้ความสำคัญที่เท่าเทียมกัน เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสร้างผลประโยชน์และมีอิทธิพลต่อองค์กรได้เท่าๆ กัน

แนวทางของการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จะเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นหลัก พร้อมทั้ง กับการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า ด้วยการปฏิบัติงานตามแผนการสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร (Kitchen & D. Schultz, 2001) นอกเหนือจากการทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค และการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางการตลาดแบบเดิม (Sheth, 1988, cited in Kitchen, & D. Schultz, 2001) ดังนั้นการตัดสินใจด้านนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรพร้อมที่จะให้การสนับสนุนองค์กร (L. Grunig et al., 2002) ทั้งการบริโภคสินค้าและบริการ การเข้ามาลงทุนกับองค์กร และจงใจให้บุคคลภายนอกมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร

การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งในฝ่ายบริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ (L. Grunig et al., 2002) ทั้งนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความรุนแรง และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bateman & Scott, 2002) โดยการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ องค์กรต้องการความร่วมมือจากจากพนักงานภายในองค์กรทุกคนเพื่อที่จะผลักดันกลยุทธ์ที่วางไว้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องอาศัยเครื่องมือที่มีความสำคัญ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการโน้มน้าวใจ การจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน (Galbraith & Kazanjian, 1986) ซึ่งการสื่อสารแบบผสมผสานนี้จะเป็นวิธีการในการสื่อสารของผู้บริหารที่ใช้เพื่อโน้มน้าวใจ และจูงใจให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์

ขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

2) โครงสร้างองค์กร (Structural Design) จะต้องส่งเสริมให้เกิดผลดีต่อปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดแผนงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และการออกแบบงาน ถูกกำหนดขึ้นในอันที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะการใช้ทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Teams) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ที่มีหน้าที่แตกต่างกันเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล 3) ระบบข้อมูลและระบบของการควบคุม (Information and Control Systems) รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ การจ่ายค่าตอบแทน นโยบายหรือระเบียบปฏิบัติขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Galbraith & Kazanjian, 1986) และ 4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม รวมทั้งการลดจำนวนพนักงานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ผู้บริหารควรมีการสื่อสารให้เข้าใจถึงเป้าหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ด้วย (Galbraith & Kazanjian, 1986) เช่น การเปลี่ยนแปลงเป็น สถานีโทรทัศน์ช่อง 9 อสมท. เป็นสถานีโทรทัศน์แห่งความทันสมัย หรือ Modern Nine ทำให้ต้องมีการสรรหาบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่เข้ามาร่วมงานกับองค์กร รวมทั้งการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้สามารถรายงานข่าวได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เป็นต้น

จากแนวคิดของการประชาสัมพันธ์ที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง และการสร้างความสัมพันธ์ด้านการสื่อสารกับสาธารณชนในระยะยาวนั้น การสร้างความสัมพันธ์จะมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กรและสาธารณชน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Mutual Understanding) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของสาธารณชน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาหรือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างกัน (J. Grunig & Hunt, 1984) ดังนั้นลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ **การใช้การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication)** ทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ในรูปแบบแรก **การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ** ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ (Two-way Communications) ทั้งนี้จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความสัมพันธ์อันดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน Kanter (1983, cited in J. Grunig, 1992) อธิบายว่า การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลนี้เน้นการสื่อสารแบบเปิด (Open

Communications) ซึ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเป็นหลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ

J. Grunig (1992) กล่าวว่า องค์การที่มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลจะต้องประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจพนักงาน (Trust) 2) ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูง (Credibility) 3) การยอมรับฟังความคิดเห็น (Openness) 4) ความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน และระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติการ 5) การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน (Reciprocity) 6) การสร้างเชื่อมโยงเครือข่ายทางการสื่อสาร (Network Symmetry) 7) การสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) 8) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีปฏิริยาตอบสนอง (Feedback) 9) การให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน (Adequacy of Information) ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ 10) การมุ่งเน้นพนักงาน ด้วยการให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการบริหารงาน (Employee-centered Style) 11) การยอมรับเมื่อการแสดงความคิดเห็นนั้นมีความแตกต่างกัน (Tolerance for Disagreement) และ 12) การสื่อสารที่มีการเผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์กร (Negotiation Pervade the Literature)

ส่วนรูปแบบที่สอง การสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จะเน้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน นอกจากการแลกเปลี่ยนทัศนคติและการให้ข้อมูลกับองค์กรเพียงเท่านั้น (J. Grunig & Hunt, 1984)

การสื่อสารแบบผสมผสานเน้นการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ทั้งนี้ ถ้าองค์กรไม่สามารถทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจสารที่ต้องการสื่อไปในทิศทางเดียวกัน หรือขาดการทำงานที่ประสานกัน จะส่งผลให้การสื่อสารขาดความต่อเนื่อง (Inconsistent Messages) ก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสน โดยความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนี้สามารถมีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรที่ลดลง และทำลายชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ ชื่อเสียงในทางลบขององค์กรจะส่งผลให้รายรับขององค์กรลดลง มูลค่าหุ้นตกต่ำลง ยอดขายสินค้าลดลง เกิดการต่อต้านจากหน่วยงานของรัฐและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น (Drobis, 1998) ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าการสื่อสารที่ขาดการผสมผสานและความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้

การสื่อสารแบบผสมผสานมีการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment Measurement) แนวคิดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนี้มาจากแนวคิดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on

Investment) ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยนำกำไรจากการดำเนินธุรกิจมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเงินลงทุนขององค์กร เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนโครงการสำหรับพิจารณาเลือกโครงการใหม่ที่กำลังจะลงทุน หรือการประเมินความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการในปัจจุบัน (Jung & Robinson, 2005)

การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะทำให้เกิดการตลาดได้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการสื่อสารการตลาด ได้แก่ 1) การระบุลักษณะเฉพาะเจาะจงของลูกค้า (Identification of Specific Customers) ทั้งข้อมูลด้านประชากร ชื่อหมายเลขโทรศัพท์ สำหรับการติดต่อกลับจากองค์กร 2) การประเมินคุณค่าของลูกค้า (Customer Valuation) ซึ่งสามารถคาดการณ์ได้จากพฤติกรรม การซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ตลอดทั้งปี 3) การติดตามการรับสารของลูกค้า (Track Message Delivery) เนื่องจากข้อความที่นักการตลาดส่งออกไปมีหลากหลายข้อความและช่องทางการสื่อสาร ซึ่งการวัดนี้จะทำให้ทราบช่องทางการสื่อสารที่ลูกค้าเปิดรับ ลักษณะของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ โดยนักการตลาดจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า มากกว่าการพิจารณาจากจำนวนครั้งของการลงโฆษณา และ 4) การตอบสนองของผู้บริโภค (Consumer Response) เป็นการวัดประสิทธิผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งสามารถกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรม เช่น การซื้อผลิตภัณฑ์ การนำคูปองมาแลกสินค้า การร่วมกิจกรรมทางการตลาด เป็นต้น (D. Schultz, 1994a)

สำหรับการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร จะเน้นที่การวัดผลจากกลุ่มผู้บริโภคและลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มที่ซื้อสินค้าและเกี่ยวข้องกับการให้บริการขององค์กรโดยตรง อย่างไรก็ตาม การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารต้องพิจารณาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มอื่นๆ ด้วย ได้แก่ ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Measurement) ประกอบด้วย การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กร (Employee Satisfaction) ความเข้าใจในวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กร (Understanding of Vision and Values) แต่สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Gorman, 2004)

จากการวิจัยของเนตรชนก พึ่งเกษม (2545) เกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกทำการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้บริหารและหัวหน้าแผนกที่รับผิดชอบการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรของธนาคารเอเชีย ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทย ตามกรอบของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ซึ่งแบ่งการสื่อสารออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติแรก การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับล่าง มิติที่สอง การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) หรือการ

สื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) ต่างๆ ในองค์กรและหน่วยงานทางธุรกิจ และมิติที่สาม การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ที่สื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารเอเชียและธนาคารกสิกรไทยมีการวางแผนการสื่อสารตามรูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานทั้ง 3 มิติ ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 แห่ง มีความแตกต่างทั้งรูปแบบของการสื่อสารและการใช้สื่อ และส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร สำหรับส่วนที่สอง เป็นการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ ด้วยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับผู้บริโภค ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคมีการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยสูงสุด รวมทั้งมีระดับของความพึงพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการสูงสุด ส่วนธนาคารเอเชียและธนาคารกรุงไทย รองลงมาตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า กลุ่มของภาพลักษณ์ที่โดดเด่นที่สุดของแต่ละธนาคารพาณิชย์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคารพาณิชย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ประกอบของการสื่อสารแบบผสมผสาน

เนื่องจากการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วย จึงทำให้การสื่อสารแบบผสมผสานประกอบด้วย **การสื่อสารองค์กร** (Corporate Communications) สามารถแบ่งกลุ่มเป้าหมายทางการสื่อสารองค์กรออกเป็นอีก 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร เรียกว่า **การสื่อสารภายในองค์กร** (Internal Communications or Employee Communications) มุ่งทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เรียกว่า **การสื่อสารภายนอกองค์กร** (External Stakeholder Communications) (Argenti, 2003) และ**การสื่อสารการตลาด** (Marketing Communications) ซึ่งมุ่งสื่อสารให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า รวมทั้งทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ และตราสินค้าขององค์กร (Wightman, 1999) โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

การสื่อสารองค์กรถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญและเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการองค์กร เช่นเดียวกับหน้าที่ทางด้านการตลาด การเงิน และการผลิต (Argenti, 2003) บทบาทสำคัญของการสื่อสารองค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อสั่งการ (Lead) กระตุ้น (Motivate) จูงใจ (Persuade) และให้ข้อมูล (Inform) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานองค์กร หรือมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการ

บริหาร การปรับโครงสร้างองค์กร การชี้แจงวิสัยทัศน์และนโยบายของการดำเนินงาน การจัดการกับภาวะวิกฤติขององค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Goodman, 2000)

Goodman (2000) กล่าวว่า การสื่อสารองค์กรเป็นความพยายามขององค์กรในการสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับกิจกรรมด้านการสื่อสารขององค์กรจะเกิดจากทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้การสื่อสารองค์กรนี้จะเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ เอกลักษณ์ขององค์กร และภาพลักษณ์องค์กร (Pelsmacker, Geuens, & Van Den Bergh, 2001)

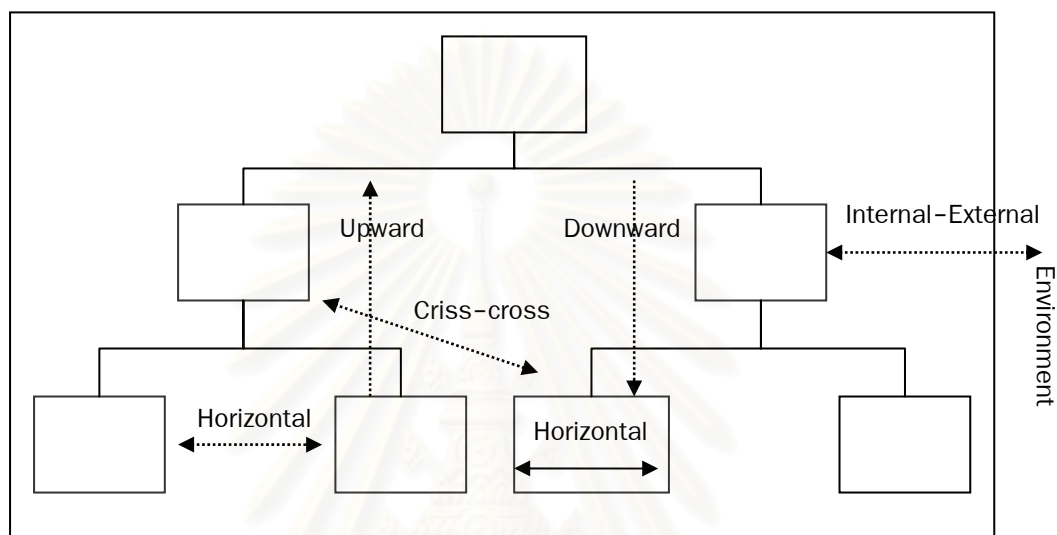
สำหรับเป้าหมายหลักของการสื่อสารองค์กร คือ 1) ทำให้การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรเกิดความต่อเนื่อง (Consistent Communications) และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) 2) ช่วยลดช่องว่างทางการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ระหว่างเอกลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์องค์กร และ 3) เป็นการจัดระบบและควบคุมการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร และเอกลักษณ์ขององค์กร (Pelsmacker et al., 2001) โดยในส่วนต่อไปจะเป็นการทำความเข้าใจการสื่อสารองค์กรทั้ง 2 ประเภท คือ การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) การสื่อสารภายในองค์กรถือว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร คือ บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มย่อยๆ อีก ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งสายงานการบริหารและสายงานการผลิต ผู้ใช้แรงงานที่เป็นสตรีและคนต่างด้าว และสมาคมแรงงาน ดังนั้น การสื่อสารจึงมีลักษณะการใช้ข้อความหรือสารที่แตกต่างกัน เพื่อให้เข้าถึงบุคลากรภายในองค์กรแต่ละกลุ่ม (Seitel, 2004)

การสื่อสารภายในองค์กรประกอบด้วยวิธีการสื่อสาร 5 รูปแบบ (ดูแผนภาพที่ 2.6) คือ รูปแบบแรก **การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communications)** เป็นการสื่อสารจากฝ่ายบริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการ รูปแบบที่สอง **การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communications)** เป็นการสื่อสารจากพนักงานระดับปฏิบัติการไปยังฝ่ายบริหารระดับสูง รูปแบบที่สาม **การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)** ระหว่างพนักงานในฝ่ายและแผนกเดียวกัน รูปแบบที่สี่ **การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)** ระหว่างพนักงานต่างฝ่ายและแผนกกันซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน และรูปแบบที่ห้า **การสื่อสารแบบไขว้ (Criss-cross Communications)** ระหว่างพนักงานต่างฝ่ายและแผนกกันซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารระหว่างภายในกับภายนอกองค์กร (Internal-External Communication) ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรมีความสำคัญต่อแผนการสื่อสารทั้งหมด

เนื่องจากพนักงานก็ต้องสื่อสารข้อมูลตามแผนงานที่ได้วางไว้ไปยังสาธารณชน เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร หรือเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกลับมายังองค์กร ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย (J. Grunig & Hunt, 1984)

แผนภาพที่ 2.6 แสดงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร



ที่มา: Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orlando, FL: Rinehart & Winston, p. 250.

โดยเป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์กร คือ 1) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดี และส่งเสริมความเข้าใจที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน 2) เพื่อแจ้งข่าวสารแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเลื่อนชั้นพนักงาน เป็นต้น 3) เพื่ออธิบายให้ทราบถึงผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในด้านอื่นๆ เป็นต้น 4) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ องค์กร ผลិតภัณฑ์ จรรยาบรรณในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก 5) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน 6) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับปัญหาทางด้านสังคม สุขภาพ และประเด็นต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน และ 7) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน (Argenti, 2003)

การสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน จะทำให้พนักงานมีการทุ่มเทความพยายามและความสามารถของตนเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้ พนักงานจะต้องมีความเข้าใจภารกิจขององค์กรและบทบาทของพนักงานแต่ละคนเพื่อจะบรรลุภารกิจขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและให้บริการลูกค้า รวมทั้งการฝึกอบรม การให้โอกาสในการศึกษาต่อทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาว นอกจากนี้ การให้รางวัลและการชื่นชมพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ จะส่งผลให้การบริการลูกค้าเป็นไปในทิศทางที่ดีด้วย (Geroge, 2004) เช่น McDonald's จะติดประกาศชมเชยพนักงานดีเด่นประจำเดือนของแต่ละสาขา การพัฒนาพนักงานผ่านโครงการ The Pizza Company Excellence Award ซึ่งเป็นกิจกรรมในการแข่งขันด้านความเร็วในการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น

Seitel (2004) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพ เมื่อฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ (Credibility) ต่อพนักงาน โดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ การสื่อสารประเด็นต่างๆ ส่วหน้าและมีความต่อเนื่อง การสื่อสารถึงข่าวที่ไม่ดีเกี่ยวกับองค์กร เช่นเดียวกับข่าวที่ดี และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็น นอกจากนี้ การสื่อสารภายในองค์กรยังจะทำให้พนักงานเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและบทบาทของพนักงานเองที่จะมีส่วนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล

นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรจะต้องมีแนวทางและวิธีการนำเสนอสารเพื่อให้เข้าถึงพนักงานแต่ละกลุ่มแล้ว การสื่อสารนั้นก็จำเป็นต้องใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารด้วย โดยสื่อที่ใช้สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสำหรับการบริหาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

สื่อประเภทแรก คือ **สื่อสิ่งพิมพ์** (Print Publications) ได้แก่ *วารสารภายในองค์กร* (Employee Newsletters) สำหรับการชี้แจงปรัชญาและนโยบายขององค์กร รายงานกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร *หนังสือพิมพ์ภายในองค์กร* (Desktop Publishing) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นบรรณาธิการและผู้สื่อข่าว กำหนดประเด็นที่ต้องการนำเสนอ และทำการออกแบบ *รายงานประจำปีสำหรับพนักงาน* (Employee Annual Reports) นำเสนอผลงานประจำปี สถานะทางการเงินขององค์กร บทสัมภาษณ์ของพนักงานที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความภาคภูมิใจในผลงาน *ป้ายประชาสัมพันธ์* (Bulletin Boards) เป็นสื่อพื้นฐานที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำ ใช้สำหรับแจ้งรายละเอียดและตารางกิจกรรม การรายงานความเคลื่อนไหวของแต่ละฝ่ายภายในองค์กร รวมทั้งเหตุการณ์เร่งด่วนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร *กล่องเสนอแนะความคิดเห็น* (Suggestion Box) เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Seitel, 2004) นอกจากนี้ ยังมีสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ เช่น

หนังสือเวียน คู่มือสำหรับพนักงานใหม่ คู่มือการใช้เอกลักษณ์ขององค์กร (Identity Manual) หนังสือประมวลเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กร โบแตรกหรือแผ่นปลิว (Brochure) เป็นต้น

สื่อประเภทที่สอง คือ **สื่อสำหรับการบริหาร** (Management Activities) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้จะไม่มีการจำกัดประเด็นที่ต้องการสื่อสาร แต่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน (Seitel, 2004) เช่น การประชุมร่วมกัน (Town Hall Meetings) การจัดสัมมนา การฝึกอบรม การเล่นเกม จำลองทางธุรกิจ (Management Games) การแถลงการณ์ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล (Face-to-face Supervisory Communications) จากผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งถือว่ามีค่ามากที่สุด เนื่องจากพนักงานเป็นแหล่งข้อมูลแรกที่จะรายงานการทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะทำงาน ข่าวลือต่างๆ เพื่อจะได้รับทราบความคืบหน้าของงาน หรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (Seitel, 2004)

และสื่อประเภทสุดท้าย คือ **สื่ออิเล็กทรอนิกส์** (Broadcast and Electronic Media) ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพทางการสื่อสารสูงสุด ได้แก่ **วิดีโอภายในองค์กร** (Internal Video) ซึ่งสามารถเรียกความสนใจจากพนักงานได้ดี โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายใหม่ขององค์กร ขั้นตอนการให้บริการลูกค้า เบื้องหลังของโฆษณาชุดใหม่ เรื่องราวต่างๆ ที่มีประโยชน์หรืออยู่ในความสนใจของพนักงาน **สื่ออินทราเน็ต** (Intranet) เป็นสื่อที่สามารถโต้ตอบกันได้ทันที รวมทั้งความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลภายในต่างๆ เช่น กรณีศึกษาของสินค้าที่ประสบความสำเร็จ แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่องค์กรเคยประสบ (Seitel, 2004) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) สื่อวิทยุกระจายเสียงภายในองค์กร เป็นต้น

การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Stakeholder Communications) รูปแบบและหน้าที่ของการสื่อสารภายนอกองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับบทบาทของการสื่อสารที่มีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย **ชุมชนสัมพันธ์** (Community Relations) **สื่อมวลชนสัมพันธ์** (Media Relations) **นักลงทุนสัมพันธ์** (Investor Relations) **รัฐสัมพันธ์** (Government Relations or Corporate Affairs) **การบริหารภาวะวิกฤติ** (Crisis Management) **การบริหารประเด็น** (Issue Management) และ**การโฆษณาองค์กร** (Corporate Advertising) ทั้งนี้รูปแบบของการสื่อสารภายนอกองค์กรทั้งหมดจะมีวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารเบื้องต้น คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สมาชิกในท้องถิ่น และสาธารณชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือการขอสนับสนุนความร่วมมือสำหรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (J. Grunig & Hunt, 1984) องค์กรต้องสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ทั้งชุมชนของพนักงาน และชุมชนที่องค์กรหรือโรงงานตั้งอยู่ เช่น การให้

ครอบครัวของพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี การให้โอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน การสร้างสภาพแวดล้อมรอบชุมชนให้ปลอดภัย เป็นต้น ทั้งนี้ หลายองค์กรจะสร้างความสัมพันธ์เมื่อต้องการขอความร่วมมือจากชุมชน แต่ในทางปฏิบัติ หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง (George, 2003)

สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากสื่อมวลชนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มสูงสุด และเป็นกลุ่มบุคคลที่เผยแพร่ข่าวสารขององค์กรและคู่แข่งกัน ทำให้มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมลงทุนกับองค์กรของนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น การซื้อผลิตภัณฑ์และการใช้บริการของผู้บริโภค เป็นต้น โดยเฉพาะเมื่อสื่อมวลชนนำเสนอข่าวด้านลบขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือได้ (George, 2003) สำหรับการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน องค์กรจะต้องให้ความร่วมมือกับสื่อมวลชนในการให้ข้อมูลอย่างซื่อสัตย์และเปิดเผย หรือกรณีที่ต้องให้สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมในการตอบคำถามจากสื่อมวลชนด้วย (Duncan, 2005)

นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) หรือ การสื่อสารกับสถาบันการเงิน (Financial Communications) เป็นการสร้างและพัฒนาการสื่อสารที่มุ่งสู่ให้นักลงทุน นักวิเคราะห์ การลงทุน นายหน้าค้าหุ้น สื่อมวลชนสายเศรษฐกิจและการเงิน (Duncan, 2005) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุนจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ขององค์กร (Sietel, 2004) สำหรับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับผู้ถือหุ้นก็คือ รายงานประจำปี (Annual Report) ที่เปิดเผยรายละเอียดและสถานะทางการเงินขององค์กร แต่สำหรับองค์กรที่มีได้แสวงหากำไร การจัดทำรายงานประจำปี เป็นการสรุปกิจกรรมขององค์กรตลอดทั้งปี ปัจจุบันการสื่อสารรูปแบบนี้เป็นที่นิยมสำหรับองค์กรที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ (Initial Public Operation) เช่น องค์กรสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (จำกัด) ได้เปิดโอกาสให้นักลงทุนทั้งรายใหญ่และรายย่อยเข้าจองหุ้นโดยการสื่อสารผ่านสื่อโทรทัศน์ เพื่อเปลี่ยนแปลงมาเป็น บริษัท อสมท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

รัฐสัมพันธ์ (Government Relations or Corporate Affairs) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล (Regulators and Government Official) ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับความต้องการ และเรื่องในแต่ละหน่วยงานให้มีความสำคัญ (George, 2004) เพื่อจะได้สื่อสารและจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจและการเมือง (J. Grunig & Hunt, 1984) เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบเหตุการณ์แผ่นดินไหวและคลื่นยักษ์สึนามิถล่มทางภาคใต้ ด้วยการบริจาคเงินหรือสิ่งของรวมทั้งให้ความร่วมมือด้านอื่นๆ และปฏิบัติตามข้อเรียกร้องของรัฐบาล เป็นต้น

การบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management) การวางแผนการสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ (Duncan, 2005) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร มีเวลาจำกัดในการแก้ไขภาวะวิกฤติ และองค์กรอาจคาดการณ์หรือไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะเกิดเหตุการณ์ขึ้น เพื่อปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร (Argenti, 2003) โดยจะต้องระบุผู้ที่สามารถให้ข้อมูล และข้อเท็จจริงต่อสื่อมวลชนและพนักงานระหว่างเกิดภาวะวิกฤติ เช่น กรณีการพบสารปนเปื้อนในนมผงสำเร็จรูปสำหรับเด็ก Dumex ทางบริษัทได้แสดงความรับผิดชอบโดยเรียกสินค้าคืนออกจากตลาด (Product Recall) พร้อมทั้งเปิดเผยผลการตรวจสอบ และทำความเข้าใจกับ แพทย์ พยาบาล ตัวแทนจำหน่ายสินค้า แม่ สื่อมวลชน และรัฐบาล เป็นต้น

การบริหารประเด็น (Issue Management) เป็นความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการทำความเข้าใจ การระดมความคิด การประสานงาน การชี้แจงการวางแผนนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการใช้ทักษะด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุผลด้านการมีส่วนร่วมสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่มีผลกระทบต่อบุคคลและสถาบันในสังคม (Chase, 1976, cited in Seitel, 2004) เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม การต่อต้านความรุนแรงต่อเด็กและสตรี เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อรักษาตลาด ลดความเสี่ยง สร้างโอกาส และบริหารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและผู้ถือหุ้นหลัก (Wilcox, Ault, & Agree, 2003) โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านยาและเวชภัณฑ์ เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ บุหรี่

การโฆษณาองค์กร (Corporate Advertising) เป็นการโฆษณาเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีจากสาธารณชน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร สร้างค่านิยม และสนับสนุนสังคมมากกว่ามุ่งการขายสินค้า โดยประเด็นของการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ทัศนคติขององค์กรที่มีต่อปัญหาสังคม ปัญหาสิ่งแวดล้อม (Argenti, 2003; G. Belch & M. Belch, 2004) สำหรับรูปแบบของการโฆษณาองค์กรมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) การโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image Advertising) เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สาธารณชนเกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดี รวมทั้งการตั้งดูตพนักงาน การตั้งดูตนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นให้ร่วมลงทุนกับองค์กร และการแสดงให้เห็นถึงการเข้าเป็น ผู้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ 2) การโฆษณาเพื่อสนับสนุนความคิด (Advocacy Advertising) เป็นการนำเสนอความคิดเห็นและแสดงจุดยืนขององค์กรที่มีต่อประเด็นต่างๆ โดยเฉพาะประเด็นทางด้านสังคม ธุรกิจ และสิ่งแวดล้อม และ 3) โฆษณาเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Cause-related Advertising) โดยการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งองค์กรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน (G. Belch & M. Belch, 2004)

สำหรับองค์ประกอบต่อไปของการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีความสำคัญเท่าๆ กับการสื่อสารองค์กร คือ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) เนื่องจากเป็นการ

สื่อสารเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคและลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ให้เกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า ซึ่งเป็นการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

การสื่อสารการตลาด เป็นรูปแบบของการสื่อสารหลากหลายลักษณะที่องค์กรได้วางแผนไว้ เพื่อสนับสนุนการตลาด และสร้างตราสินค้า (Duncan, 2005) ทั้งนี้เมื่อมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน ผสมผสานรูปแบบของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดผลกระทบสูงสุด และการเลือกใช้เครื่องมือที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้การสื่อสารมีลักษณะแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications)

Duncan (2002) ได้แบ่งเครื่องมือการสื่อสารการตลาดออกเป็น 4 กลุ่ม ตามลักษณะสำคัญ และหน้าที่ของเครื่องมือสื่อสารการตลาด ได้แก่ เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่สื่อสารผ่านสื่อมวลชน (Mass Media Contact) เครื่องมือสื่อสารการตลาดตามสถานการณ์ (Situational Contact) เครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบเข้าถึงเฉพาะบุคคล (Personal Contact) และ เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างประสบการณ์ (Experiential Contact) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มแรก เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่สื่อสารผ่านสื่อมวลชน (Mass Media Contact) สำหรับการเข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายและลูกค้าอย่างครอบคลุม ซึ่งจะเป็นการสร้างการตระหนักรู้ (Awareness) เกี่ยวกับตราสินค้า สินค้าและบริการ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด โดยแต่ละเครื่องมือมีรายละเอียด ดังนี้

การโฆษณา (Advertising) เป็นการสื่อสารที่ไม่ได้ผ่านสื่อบุคคลที่ระบุผู้ที่ทำการโฆษณา โดยจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อเนื้อที่และเวลา ไปยังผู้บริโภคจำนวนมากให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ (Duncan, 2005) โดยการตัดสินใจที่สำคัญในกระบวนการวางแผนงานโฆษณา ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการโฆษณา (Mission) เช่น การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ (To Inform) การโน้มน้าวใจ (To Persuade) ให้ผู้บริโภคยอมรับตราสินค้าและสินค้า และการย้ำเตือนความทรงจำ (To Remind) 2) การกำหนดและจัดสรรงบประมาณโฆษณา (Money) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความสำคัญของผู้บริโภคเป้าหมาย จำนวนของคู่แข่งในตลาด ความถี่ในการโฆษณา และการทดแทนจากสินค้าอื่น 3) การกำหนดกลยุทธ์สารโฆษณา (Message) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการสร้างสรรค์งานโฆษณา ทั้งการหาแนวคิดหลักโฆษณา และวิธีการนำเสนอสารโฆษณา 4) การวางแผนและเลือกสื่อในการโฆษณา (Media) โดยพิจารณาถึงการเข้าถึง (Reach) และความถี่ (Frequency) และ 5) การประเมินประสิทธิผล (Measurement) ของการสื่อสารและยอดขายของสินค้า (Kotler, 2003)

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) เป็นการสื่อสารที่มุ่งสร้าง รักษา ปกป้อง และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและสินค้า หรือการใช้ความพยายามต่างๆ เพื่อทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ในเชิงบวกอยู่ในจิตใจของสาธารณชน (Duncan, 2005; Kotler, 2003) รวมทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Shimp, 2003) และ**การให้ข่าว** (Brand Publicity) เป็นการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการผ่านสื่อมวลชน โดยไม่ได้เสียค่าใช้จ่าย (Duncan, 2005) การประชาสัมพันธ์จะช่วยสร้างการยอมรับองค์กรและตราสินค้าได้ง่ายขึ้น และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร

การประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด (Marketing Public Relations) เป็นกิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการตระหนักรู้ การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสินค้า สร้างความต้องการสินค้า และกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับ (Harris, 1991, cited in G. Belch & M. Belch, 2004) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นการสื่อสารที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือด้านยอดขายของผลิตภัณฑ์

กลุ่มที่สอง **เครื่องมือสื่อสารการตลาดตามสถานการณ์** (Situational Contact) ของการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค เป็นความพยายามในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมซื้อสินค้าทันที หรือการซื้อสินค้าซ้ำ ได้แก่ การส่งเสริมการขาย การสื่อสาร ณ จุดซื้อ และการบรรจุภัณฑ์ โดยเครื่องมือแต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

การส่งเสริมการขาย (Sales Promotions) เป็นการจูงใจผู้บริโภคด้วยการยื่นข้อเสนอพิเศษ หรือสิ่งตอบแทนบางอย่างของสินค้า เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าทันที (G. Belch & M. Belch, 2004) ซึ่งเป็นการหวังผลด้านยอดขายในระยะสั้น เพื่อกระตุ้นและเร่งให้เกิดการซื้อสินค้าเร็วขึ้น ในปริมาณที่เพิ่มขึ้น (Duncan, 2005; Kotler, 2003) โดยมีการกำหนดระยะเวลาของการส่งเสริมการขายนั้นไว้อย่างแน่นอน สำหรับลักษณะสำคัญของการส่งเสริมการขาย คือ เป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม ได้แก่ การทดลองผลิตภัณฑ์ (Product Trial) การซื้อสินค้าด้วยเงื่อนไข (On-deal Buying) การซื้อสินค้าไปกักตุนไว้ (Stockpiling) ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) จะไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับการจูงใจด้วยสิ่งตอบแทนบางอย่าง (Incentives) ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และทำให้โอกาสในการเปลี่ยนตราสินค้า (Brand Switching) สูงขึ้น

ด้านกลยุทธ์ของการส่งเสริมการขาย แบ่งเป็น 3 ประเภท โดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายของการส่งเสริมการขาย ได้แก่ 1) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotions) เช่น การแจกสินค้าตัวอย่าง (Sampling) คุปอง (Coupon) การคืนเงินให้ลูกค้า (Money Refund Offers) การชิงโชคและการแข่งขัน (Sweepstakes and Contests) เป็นต้น 2) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotions) เช่น การโฆษณาาร่วมกัน

(Cooperative Advertising) การให้ส่วนลดการซื้อ (Buying Allowance) การให้ส่วนลดเพื่อเก็บสินค้าในปริมาณเต็ม (Buying-back Allowance) เป็นต้น และ 3) การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงาน (Sales Force Promotions) เช่น การแข่งขัน (Contests) การฝึกอบรมและการประชุมการขาย (Sales Training and Sales Meeting) การจัดอุปกรณ์ช่วยขาย (Selling Aids) เป็นต้น

การสื่อสาร ณ จุดซื้อ (Point-of-purchase Materials) เป็นการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร โดยการจัดแสดงวัสดุ และจัดวางไว้บริเวณจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริเวณที่ให้บริการ ซึ่งออกแบบมาเพื่อเรียกความสนใจและสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้บริโภคที่คาดหวัง รวมทั้งทำให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อง่ายขึ้น (Duncan, 2002) โดยเฉพาะผู้บริโภคที่ไม่ได้วางแผนการซื้อล่วงหน้า (Impulse Buying Behavior)

Shimp (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของการสื่อสาร ณ จุดซื้อ คือ 1) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตราสินค้าแก่ผู้บริโภค (Informing) ซึ่งถือเป็นบทบาทหลักของการสื่อสาร ณ จุดซื้อ 2) การเตือนความจำเกี่ยวกับสินค้าและตราสินค้า (Reminding) หลังจากที่ผู้บริโภคเปิดรับสารจากโฆษณาทางสื่อต่างๆ โดยข้อความของการสื่อสาร ณ จุดซื้อจะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับโฆษณาทางสื่อต่างๆ 3) การดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค (Attract Attention) โดยเฉพาะการใช้สื่อที่สามารถเคลื่อนไหวได้จะสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคได้สูงกว่า 4) การสนับสนุนให้ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า (Encouraging) และ 5) การมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนตราสินค้า (Influence Brand Switching)

การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) นอกจากจะทำหน้าที่ในการปกป้องสินค้า บรรจุภัณฑ์ยังทำหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าไปยังผู้บริโภคก่อนการตัดสินใจซื้อ (Duncan, 2005) ซึ่งลักษณะของบรรจุภัณฑ์ที่ดีนั้นจะต้อง 1) มีความโดดเด่น (Visibility) เมื่ออยู่บนชั้นวางสินค้า ต้องสามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค 2) การให้ข้อมูล (Information) เกี่ยวกับคำแนะนำการใช้สินค้า คุณประโยชน์ของสินค้า ข้อความ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้เกิดการทดลองซื้อสินค้า กระตุ้นพฤติกรรมซื้อซ้ำ และให้คำแนะนำที่ถูกต้อง 3) ความมุ่งใจด้านอารมณ์ (Emotional Appeal) เพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกบางอย่าง ด้วยการใช้อุปกรณ์ประกอบต่างๆทางศิลปะ และ 4) ความสามารถในการใช้งาน (Workability) และมีความประหยัดสำหรับผู้ผลิตและผู้บริโภค

กลุ่มที่สาม **เครื่องมือสื่อสารการตลาดแบบเข้าถึงเฉพาะบุคคล (Personal Contact)** มุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) ระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค นอกจากนี้เครื่องมือสื่อสารการตลาดในกลุ่มที่สามนี้ยังสามารถประเมินผลจากการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดได้ด้วย ได้แก่ การตลาดทางตรง และการขายโดยพนักงานขาย

การตลาดทางตรง (Direct Marketing) โดย Roberts และ Berger (1999) ให้คำจำกัดความว่า การตลาดทางตรงเป็นวิธีการทำการตลาดที่นำฐานข้อมูลของลูกค้า (Information Driven) มาใช้เพื่อการสร้างความต้องการซื้อ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบรายบุคคล และเป็นการทำการตลาดที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง (Relational Marketing Process) ซึ่งรูปแบบของการตลาดทางตรง ได้แก่ การส่งจดหมายทางตรง (Direct Mail) การขายสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ (Telemarketing) การตลาดทางตรงผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) การใช้แคตตาล็อก (Catalogs) การโฆษณาทางตรงผ่านสื่อโทรทัศน์ (Infomercials) เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของการตลาดทางตรง คือ 1) เป็นการเจาะจงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (Precision Targeting) จากการพิจารณารายชื่อของลูกค้า (Mailing Lists) ซึ่งการใช้ฐานข้อมูลดังกล่าวจะสามารถลดความเสี่ยงและสื่อสารถึงลูกค้าเป็นรายบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) มีความเป็นส่วนตัว (Personalization) เนื่องจากสามารถใช้ข้อความที่เข้าถึงบุคคลนั้นได้โดยตรง จึงสามารถแสดงความเป็นกันเองและความใกล้ชิดกับลูกค้า 3) เน้นการเกิดพฤติกรรมทันที (Call for Immediate Action) ข้อความที่สื่อสารกับลูกค้า ต้องการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทันทีด้วยการการจูงใจด้วยข้อเสนอพิเศษบางอย่าง หรือการให้หมายเลขโทรศัพท์สำหรับการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม เป็นต้น 4) เป็นกลยุทธ์ที่คู่แข่งมองไม่เห็น (Invisible Strategies) เนื่องจากการส่งจดหมายทางตรง หรือการสื่อสารทางตรงในรูปแบบอื่นๆ คู่แข่งซึ่งไม่สามารถที่จะตรวจสอบและลอกเลียนแบบได้ จึงทำให้การตอบโต้จากคู่แข่งทำได้ช้า และ 5) สามารถวัดผลได้ (Measurability) เนื่องจากสามารถระบุถึงลูกค้าที่เรากำลังสื่อสาร และตอบสนองกลับจากลูกค้าได้ (Roberts & Berger, 1999)

การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างพนักงานขายกับลูกค้าหรือลูกค้าคาดหวัง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ได้รับความยินยอมทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้จะมุ่งเน้นการขายสินค้าเป็นสำคัญ (Duncan, 2002, 2005) เครื่องมือสื่อสารการตลาดรูปแบบนี้ต้องอาศัยพนักงานขายที่สามารถเข้าใจคุณสมบัติของสินค้า ความสามารถในการโน้มน้าวใจ สามารถชี้แจงข้อสงสัยหรือข้อคัดค้านจากลูกค้า และสามารถปิดการขายได้อย่างดี

กลุ่มที่สี่ **เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างประสบการณ์ (Experiential Contact)** มุ่งเน้นการสร้าง ความประทับใจ และต่อยอดความรู้สึกดังกล่าวให้อยู่ในความทรงจำของลูกค้า รวมทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาสัมผัสหรือมีส่วนร่วมกับตราสินค้าด้วยตัวเอง ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางการตลาด การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม การจัดงานแสดงสินค้า และการให้บริการลูกค้า ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละเครื่องมือ ดังนี้

การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing) เป็นการเชื่อมโยงตราสินค้าผ่านการจัดกิจกรรมที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยรูปแบบของกิจกรรมแบ่งเป็น กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเอง (Created Events) เช่น การจัดงานเลี้ยงเพื่อขอบคุณลูกค้าพิเศษ (Serenade) ของ AIS เป็นต้น กับกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม (Participating Events) และ**การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม (Sponsorship)** คือ การที่บริษัทเจ้าของสินค้าสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน บุคลากร หรืออุปกรณ์ต่างๆ ให้กับบริษัทเจ้าของกิจกรรมโดยตรงเพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ตราสินค้านั้นจะได้เข้าร่วมกิจกรรม (Duncan, 2005) หรือต้องการให้เกิดความผูกพันกับองค์กรที่เข้าไปเป็นผู้สนับสนุน ประเภทของการสนับสนุนกิจกรรม แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมเพียงรายเดียว (Sole Sponsor) 2) การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมร่วมกัน (Cooperative Sponsor) 3) การสร้างกิจกรรมพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการสร้างชาติเยี่ยมเฉลิมพระเกียรติของ Brand's เป็นต้น และ 4) การสนับสนุนกิจกรรมที่เกิดขึ้นในระยะเวลาสั้นๆ และมีระยะเวลาของการจัดกิจกรรมที่แน่นอน (Events Sponsorship) เช่น การเป็นผู้สนับสนุนฟุตบอลโลกของ Adidas เป็นต้น

การจัดงานแสดงสินค้า (Trade Shows) การรวมตัวกันของผู้ผลิต ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และผู้แทนจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมเดียวกันมาจัดงานเพื่อแสดงสินค้าหรือนวัตกรรมของสินค้าพร้อมทั้งเป็นการนำข้อเสนอข้อมูลให้กับผู้บริโภค (Duncan, 2002) รวมทั้งช่วยให้การเปิดรับและติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว เช่น การจัดงานแสดงสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) การจัดงานแสดงของตกแต่งบ้าน เป็นต้น

การให้บริการลูกค้า (Customer Service) เป็นเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เกิดขึ้นหลังจากการซื้อสินค้าหรือการใช้บริการ ทั้งนี้จะให้ความสำคัญกับทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กร มักใช้กับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจบริการ โดยการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีการออกแบบโปรแกรมต่างๆ ไว้ เช่น การรับประกันหลังการขาย การบริการหลังการขาย การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สินค้า การรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกค้า (Duncan, 2005) และจะเป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์หลังการขายกับลูกค้า ด้านหน้าที่ของการให้บริการลูกค้าแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การรับฟังข้อตำหนิและคำชมเชยจากลูกค้า (Complaints and Compliments) 2) การเป็นตัวกลางในการติดต่อระหว่างลูกค้ากับองค์กร (Customer Contact) 3) การรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ จากลูกค้า (Customer Feedback) เช่น ร้านกาแฟ Starbucks จะมีการจัดแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อสำรวจความคิดเห็น และความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้า การให้บริการของพนักงาน ความสะอาดและบรรยากาศของร้าน เป็นต้น

เนื่องจากการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการสื่อสารที่ต้องสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดใหญ่และมีความหลากหลาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงทำให้องค์กรต้องมีเครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลาย โดยการเลือกใช้เครื่องมือแต่ละประเภทจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อให้การสื่อสารองค์กรและการสื่อสารการตลาดเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยในส่วนต่อไปจะเป็นการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders and Constituencies)

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรด้านคุณค่าขององค์กร ความเชื่อ นโยบาย และการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีวิธีในการบริหารการสื่อสารระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรแต่ละกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่มต่างมีอำนาจ และข้อเรียกร้องที่แตกต่างกัน จึงทำให้องค์กรหาแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Scholes, & Clutterbuck, 1998)

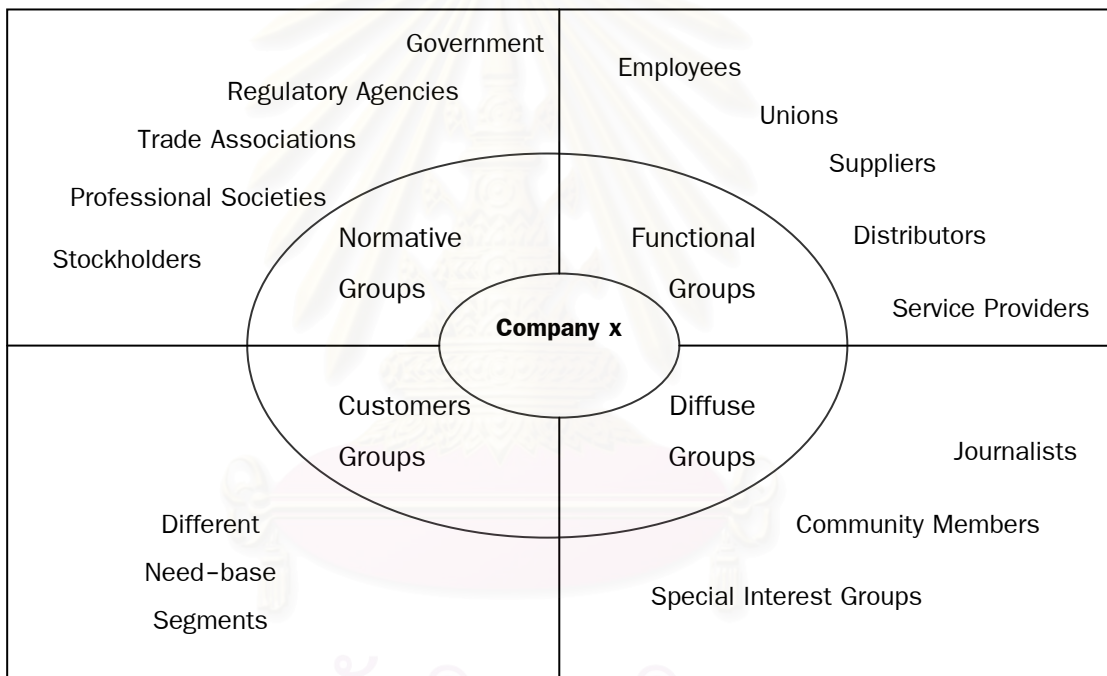
คำว่า “ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร” หรือ “Stakeholders” หรือ “Constituencies” ต่างมีความหมายที่เหมือนกัน แต่มีความแตกต่างด้านการนำไปใช้ในงานเขียนทางด้านวิชาการ กล่าวคือ Stakeholders จะปรากฏในงานเขียนทางการตลาด การโฆษณา หรือการสื่อสารการตลาด ส่วน Constituencies มักจะปรากฏในงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ (Argenti, 2003) และบางทีอาจจะพบควบคู่กับคำว่า “สาธารณชน (Public)” หมายถึง กลุ่มบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะมีความหมายที่แคบกว่า เนื่องจาก ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะหมายรวมถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร (External Stakeholders and Internal Stakeholders)

ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คือ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจขององค์กร นโยบายขององค์กร และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีจำนวนมาก และมีความต้องการที่หลากหลาย ส่งผลให้การตัดสินใจขององค์กรจึงมีความซับซ้อน (Donaldson & Preston, 1995) รวมทั้งมีผลประโยชน์ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ (Vested Interest) และส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ได้แก่ การถือหุ้น การชำระหนี้ การซื้อผลิตภัณฑ์ และความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชน (Clow & Baack, 2004)

ในอดีต องค์กรจะมองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม (Three-legged Stool) คือ พนักงาน นักลงทุน และลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญที่ผลิตและซื้อผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังเป็นตัวแทนในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ แต่ปัจจุบันจำนวนของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีมากขึ้นทำให้ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม และสร้างความเท่าเทียมกัน (Post, Lawrence, & Weber, 2002)

Dowling (2001) ได้แบ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากบทบาทที่แตกต่างกันของผู้ที่มีส่วนได้ขององค์กรที่มีต่อองค์กร (แผนภาพที่ 2.7) ดังนี้ กลุ่มแรก กลุ่มที่มีบทบาทในการกำหนดบรรทัดฐานของสังคม (Normative Groups) ซึ่งเป็นหน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์และควบคุมการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ได้แก่ รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐบาล สภาชุมชน กลุ่มที่ดูแลเรื่องสิ่งแวดล้อม กลุ่มที่รักษาสิทธิของผู้บริโภค เช่น สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งทำหน้าที่ติดตามหรือสอดส่องพฤติกรรมของผู้ประกอบธุรกิจที่อาจกระทำการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร คือ คณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีบทบาทในการอนุมัติแผนงาน และการใช้บทลงโทษกับพนักงาน

แผนภาพที่ 2.7 แสดงกลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำแนกตามบทบาท



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

กลุ่มที่สอง กลุ่มที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (Functional Groups) และบทบาทในการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค ได้แก่ พนักงาน ผู้จัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ บริษัทตัวแทนโฆษณา บริษัทวิจัยตลาด เป็นต้น กลุ่มที่สาม กลุ่มที่มีบทบาทในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Diffuse Groups) ขององค์กร ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มนี้จะให้ความสนใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิทธิของประชาชน เช่น สิทธิในการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม การให้โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การใช้แรงงานเด็ก เป็นต้น กลุ่มที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในกลุ่มนี้ คือ นักข่าว และสื่อมวลชน

เนื่องจากสามารถกำหนดประเด็นการนำเสนอข่าวเพื่อเผยแพร่ไปยังประชาชน ทั้งนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนี้ถือว่ามีค่าอย่างมาก โดยเฉพาะกรณีที่ต้องกรเกิดภาวะวิกฤติ และกลุ่มที่สี่ *กลุ่มที่มีบทบาทด้านการบริโภคสินค้าและบริการ (Customer Groups)* ซึ่งก็คือลูกค้า เนื่องจากลูกค้าขององค์กรมีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้น นักการตลาดจึงต้องใช้ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกันเพื่อเข้าถึงลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมทั้งลูกค้าแต่ละรายก็ยังมีปัญหาที่แตกต่างกัน จึงทำให้แนวทางการแก้ปัญหาแตกต่างกันไปด้วย

นอกจากนี้ ยังอาจแบ่งประเภทของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกับองค์กรนั้นมีความหลากหลายทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ และลักษณะความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (Post et al., 2002) ประเภทแรก คือ *ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ (Primary Stakeholders)* จะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จในด้านการบรรลุเป้าหมายพื้นฐานของการดำเนินงานขององค์กร คือ การผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ได้แก่ พนักงาน (Employees) ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ (Stockholders and Owners) ลูกค้า (Customers) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) คู่แข่งขัน (Competitors) ผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Distributors) และเจ้าหนี้ (Creditors)

สำหรับประเภทที่สอง คือ *ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ (Secondary Stakeholders)* เนื่องจากความสัมพันธ์ลักษณะนี้มีขอบเขตที่กว้างกว่าการซื้อขายสินค้า เพราะยังมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอื่นๆที่ได้รับผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ชุมชนท้องถิ่น (Local Communities) รัฐบาล (Government) กลุ่มนักณรงค์หรือเคลื่อนไหวในสังคม (Activists) สื่อมวลชน (Mass Media) การรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชน (Public Hearing) กลุ่มสนับสนุนองค์กรธุรกิจหรือสมาคมทางการค้า (Trade Associations)

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิมักเกี่ยวข้องในกิจกรรมที่ซ้อนกันอยู่ไม่สามารถแบ่งแยกกันได้อย่างเด็ดขาด ดังนั้น ในการตัดสินใจขององค์กรมักจะเกี่ยวข้องกันผลประโยชน์และอิทธิพลจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งสองประเภท (Post et al., 2002) (ดูตารางที่ 2.3 และตารางที่ 2.4)

ตารางที่ 2.3 แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับปฐมภูมิ

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรระดับปฐมภูมิ	ผลประโยชน์ของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	อิทธิพลของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
1. พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - ได้รับค่าจ้างอย่างเป็นธรรม - สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานปลอดภัยและสะดวกสบาย 	<ul style="list-style-type: none"> - อำนาจในการต่อรองจากกลุ่มผู้ใช้แรงงาน - การประท้วง - การประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์ขององค์กร
2. ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับที่น่าพอใจ - มูลค่าของหุ้นสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร - การตรวจสอบบัญชีและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
3. ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ - ได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ซื้อสินค้าจากคู่แข่งชั้นรายอื่นในตลาด - ระงับยับยั้งการอุดหนุนสินค้าจากองค์กร (Boycott) - ฟ้องร้องต่อศาลในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือได้รับอันตรายจากสินค้าและบริการ
4. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับคำสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ - ได้รับการชำระเงินตรงเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิเสธการซื้อวัตถุดิบจากองค์กร - จำหน่ายวัตถุดิบให้กับคู่แข่งชั้นรายอื่น
5. คู่แข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีกำไร - ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น - ความต้องการให้อุตสาหกรรมเติบโต 	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนานวัตกรรมของสินค้าและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต - จำหน่ายสินค้าในราคาที่สูงกว่า
6. ผู้จัดจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับสินค้าตรงตามเวลา เงื่อนไขในราคาที่เหมาะสม - เสนอขายสินค้าและบริการที่ผู้บริโภควิวางใจและเป็นประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - สั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่น - ยับยั้งการจัดจำหน่ายสินค้า
7. เจ้าหนี้	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับชำระเงินกู้เต็มจำนวน - ได้รับดอกเบี้ยตามกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - การเร่งรัดหนี้สินหรือยึดทรัพย์ - การอาศัยอำนาจตามกฎหมายเพื่อเข้าครอบครองกิจการ (Takeover)

ที่มา: Adapted from Post, J. E., Frederick, A. T., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society, corporate strategy, public policy, ethics.* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill, pp. 16-17.

ตารางที่ 2.4 แสดงผลประโยชน์และอิทธิพลของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระดับทุติยภูมิ

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรระดับทุติยภูมิ	ผลประโยชน์ของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	อิทธิพลของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
1. ชุมชนท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - การว่าจ้างแรงงานท้องถิ่น - การไม่ทำลายสภาพแวดล้อมของชุมชน - การพัฒนาท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด - การต่อต้านหรือสนับสนุนการสร้างและขยายโรงงาน - การเจรจาต่อรอง (Lobby)
2. รัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ของรัฐบาลเพิ่มขึ้น เนื่องจากเก็บภาษีได้มาก - ส่งเสริมการพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ออกใบอนุญาตการประกอบธุรกิจ - การลิดรอนหรือส่งเสริมให้สิทธิพิเศษต่างๆ - การออกกฎหมาย
3. กลุ่มนักธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรต่างๆ ประกอบธุรกิจอย่างเป็นธรรม มีมาตรฐานและอยู่ในกรอบของวัฒนธรรมที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - การอาศัยพลังของประชาชนในการวิพากษ์วิจารณ์การประกอบกิจการของธุรกิจต่างๆ
4. สื่อมวลชน	<ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอข่าวต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร หรือข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน 	<ul style="list-style-type: none"> - อาศัยอำนาจของสื่อต่างๆ เสนอข่าวให้กับประชาชน - ติดตามการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ - วิพากษ์วิจารณ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ
5. การรับฟังความคิดเห็น จากสาธารณชน	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างและปกป้องค่านิยมในสังคม - ลดความเสี่ยงของอันตรายที่กระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชน - สร้างสรรค์สังคมที่เติบโตแบบยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้การสนับสนุนต่อกลุ่มนักธุรกิจ - สร้างแรงกดดันต่อการบริหารงานของรัฐ - ต่อต้านหรือสนับสนุนการประกอบธุรกิจบางประเภท
6. กลุ่มสนับสนุนองค์กร ธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลแก่องค์กรและอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในกลุ่มเพื่อให้การสนับสนุนการประกอบธุรกิจ - เกิดอำนาจทางการต่อรองของกลุ่มนักธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ

ที่มา: Adapted from Post, J. E., Frederick, A. T., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society, corporate strategy, public policy, ethics.* (10th ed.). New York: McGraw-Hill, pp. 16-17.

กล่าวโดยสรุป บทบาทของนักการตลาด นักสื่อสารการตลาด และนักประชาสัมพันธ์ ตามลักษณะการทำงานแบบประสานงานข้ามหน้าที่ (Cross-functional) ที่สำคัญก็คือ การเชื่อมโยงการสื่อสารภายในองค์กร ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสื่อสารภายนอก หรือการสื่อสารการตลาด ซึ่งเมื่อบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสารที่องค์กรต้องการนำเสนอต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังเป็นการยืนยันว่าคำมั่นสัญญาของตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Promise) ที่สื่อสารออกไปนั้น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งภายในและภายนอกสามารถรับรู้และเกิดความประทับใจต่อองค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด

3. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและชื่อเสียงขององค์กร

จากลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสานที่เน้นการสื่อสารในระดับของตราสินค้าองค์กร โดยจะต้องทำให้การสื่อสารทั้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) รวมทั้งยังเป็นสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นการทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับความหมายของตราสินค้า และแนวทางการศึกษาเรื่องการบริหารตราสินค้าของนักวิชาการต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ และตราสินค้าองค์กร จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กร ทั้งความหมายและวิธีการวัดชื่อเสียงขององค์กรตามลำดับ

ความหมายของตราสินค้า

การให้ความหมายหรือคำจำกัดความของตราสินค้า (Brand) สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มสำคัญ ตามหน้าที่และลักษณะการทำงานของผู้ให้ความหมาย คือ นักวิชาการ (Scholars) และนักวิชาชีพ (Practitioners) ด้านการโฆษณา การสื่อสารการตลาด และการสร้างตราสินค้า โดยที่ความหมายของแต่ละกลุ่มมีรายละเอียด ดังนี้

Kolter (2003) กล่าวว่า ตราสินค้า หมายถึง ชื่อ (Name) ข้อความ (Term) สัญลักษณ์ (Symbol) การออกแบบ (Design) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการระบุถึงผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ขายรายใดรายหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นมีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น โดยที่ตราสินค้านั้นสามารถสื่อความหมายได้ 6 ระดับ คือ คุณสมบัติ (Attribute) คุณประโยชน์ (Benefit) คุณค่า (Value) วัฒนธรรม (Culture) บุคลิกภาพ (Personality) และผู้ใช้ตราสินค้า (User) ในขณะที่ Duncan (2002) อธิบายว่า ตราสินค้า คือ ความรู้สึกโดยรวมที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้าและบริการ ทั้งในส่วนที่จับต้องได้

(Tangible Attributes) เช่น การออกแบบ การแสดงออก ส่วนประกอบ ขนาด รูปแบบของสินค้า ราคา และการสื่อสารการตลาด และส่วนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Attributes) เช่น คุณค่า ภาพลักษณ์ตราสินค้า ภาพลักษณ์ของสถานที่จำหน่ายสินค้า) ซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างจากตราสินค้าคู่แข่งได้

ทางด้านนักโฆษณา Ogilvy (1955) กล่าวว่า ตราสินค้า คือ สัญลักษณ์ที่มีความซับซ้อน ซึ่งมาจากการรวบรวมความรู้สึกโดยรวมของผู้บริโภคที่มีต่อคุณสมบัติของสินค้า ชื่อ บรรจุภัณฑ์ ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียงที่สั่งสมไว้ และแนวทางการโฆษณาของตราสินค้า ทั้งนี้ ตราสินค้ายังถูกกำหนดขึ้นจากความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้สินค้านั้น เพื่อให้ผู้บริโภคมีประสบการณ์ที่ดีกับสินค้านั้น

ศิริกุล เลากัยกุล (2546) กล่าวว่า ตราสินค้าเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นประสบการณ์รวม (the Sum of the Experiences) ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือองค์กร โดยตราสินค้ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพัน (Commitment) ทั้งความผูกพันกับลูกค้าเพื่อให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันกับพนักงานเพื่อให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร โดยความผูกพันจากกลุ่มบุคคลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นการขยายชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงกว้าง นอกจากนี้ตราสินค้ายังมีบทบาทในการจุดศูนย์กลางของการดำเนินธุรกิจ กล่าวคือ ตราสินค้าจะเข้าไปมีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งด้านองค์กร การจัดการ การผลิต การพัฒนาสินค้า การตลาด การขาย การคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อตราสินค้าได้ผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Branding) ก็จะทำให้ผลิตภัณฑ์ บริการและองค์กรมีคุณค่า (Equity) เพิ่มขึ้น (ศิริกุล เลากัยกุล, 2547)

ส่วน ดลชัย บุญยะรัตเวช (2545) อธิบายว่า ตราสินค้า เป็นความรู้สึกและความประทับใจโดยรวม (Collection of Perceptions) ที่ผู้บริโภคมีต่อตราสินค้านั้น ซึ่งถูกสร้างขึ้นมาจากวัฒนธรรมและบุคลากรขององค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ ชื่อสัญลักษณ์ การโฆษณา ประสบการณ์ เป็นต้น จนกลายเป็นตำแหน่ง (Position) ของตราสินค้าที่อยู่ในความคิดของผู้บริโภค

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตราสินค้า หมายถึง ความรู้สึกและความประทับใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ประสบการณ์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการเปิดรับข้อความหรือสารเกี่ยวกับตราสินค้าทั้งทางตรง เช่น การชมภาพยนตร์โฆษณา การเข้าร่วมกิจกรรมของตราสินค้า การให้บริการของพนักงาน เป็นต้น และทางอ้อม เช่น การบอกต่อจากบุคคลอื่น เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถแยกความแตกต่างจากตราสินค้าคู่แข่งได้

สำหรับประเภทของตราสินค้านั้น สามารถแบ่งตามลำดับชั้นของการบริหารตราสินค้า (Brand Hierarchy) ซึ่งพิจารณาจากจำนวนและลักษณะของสินค้าที่ตราสินค้าต้องรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์ของสินค้าทุกประเภทขององค์กร ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่าง ทั้งนี้ สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้ คือ ประเภทแรก *ตราสินค้าองค์กร* (Corporate or Company Brand) เป็นการนำชื่อขององค์กรมาเป็นตราสินค้า ซึ่งตราสินค้าขององค์กรจะปรากฏอยู่บนผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดขององค์กร เช่น Johnson & Johnson, True เป็นต้น สำหรับการนำชื่อขององค์กรมาใช้เป็นตราสินค้านี้ สามารถสะท้อนถึงชื่อเสียงขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Fombrun, 1996) ประเภทที่สอง *ตราสินค้าสำหรับสายผลิตภัณฑ์* (Family Brand) เป็นตราสินค้าที่ใช้กับผลิตภัณฑ์หลายตัว ซึ่งลักษณะของผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เช่น Kodomo ของ Lion จะประกอบด้วยผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก เช่น แป้ง สบู่เหลว แชมพู แปรงสีฟัน ยาสีฟัน น้ำยาซักผ้า น้ำยาปรับผ้านุ่ม ผลิตภัณฑ์ล้างขวดนม ผ้าอ้อมสำเร็จรูป เป็นต้น *ตราสินค้าเฉพาะผลิตภัณฑ์* (Individual Brand or Product Brand) จะใช้สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน หรืออยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน โดยจะมีตำแหน่งทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ เช่น แชมพู Dove, แชมพู Sunsilk, แชมพู Head & Shoulder เป็นต้น และ *ตราสินค้าสำหรับรุ่นหรือแบบของผลิตภัณฑ์* (Modifier) เป็นตราสินค้าที่ใช้บ่งบอกรุ่น แบบของผลิตภัณฑ์ เช่น Microsoft Thai Edition, Honda Jazz, Systema OD เป็นต้น (Keller, 2003)

ความหมายของตราสินค้าองค์กร

จากประเภทของตราสินค้าที่ Keller (2003) ได้ทำการแบ่งไว้ โดยพิจารณาจากลำดับชั้นของการบริหารตราสินค้านั้น ตราสินค้าที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุดและเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ก็คือ ตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand)

Balmer และ Gray (2003) สรุปคำจำกัดความของตราสินค้าองค์กรออกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้ แนวทางแรก *การแสดงความเป็นเจ้าของ* (Marks Denoting Ownership) ซึ่งถือเป็นความหมายพื้นฐานของตราสินค้า ที่หมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ เครื่องหมายทางการค้า ที่องค์กรใช้เพื่อบ่งบอกความเป็นตัวเอง ซึ่งการรวมองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะกลายเป็น เครื่องหมายขององค์กร (Baker & Balmer, 1997) แนวทางที่สอง *เครื่องมือในการสร้างภาพลักษณ์* (Image-building Devices) แนวทางที่สาม *สัญลักษณ์ที่เชื่อมโยงถึงคุณค่าขององค์กร* (Symbols Associated with Key Values) เป็นการเชื่อมโยงตราสินค้าเข้ากับองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ จึงทำให้สามารถบ่งบอกถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กร (Tilley, 1999) เช่น การให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การรับประกันผลิตภัณฑ์เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของผู้บริโภค เป็นต้น แนวทางที่สี่ *วิธีการบ่งบอกเอกลักษณ์ของบุคคล* (Means by which to Construct Individual Identities) การเป็นเจ้าของตราสินค้าสามารถสะท้อนหรือบ่งบอกเอกลักษณ์ของผู้ใช้หรือผู้บริโภคตราสินค้านั้นได้ แนวทางที่ห้า *การมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค* (A Conduit by which Pleasurable Experiences may be Consumed) ดังนั้น

ตราสินค้าองค์กรจึงเป็นการสื่อสารคุณค่าของตราสินค้า หรือคำมั่นสัญญาของตราสินค้า (Brand Promise) การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเกิดความภูมิใจและมีความภักดีต่อองค์กร (Balmer, 2001)

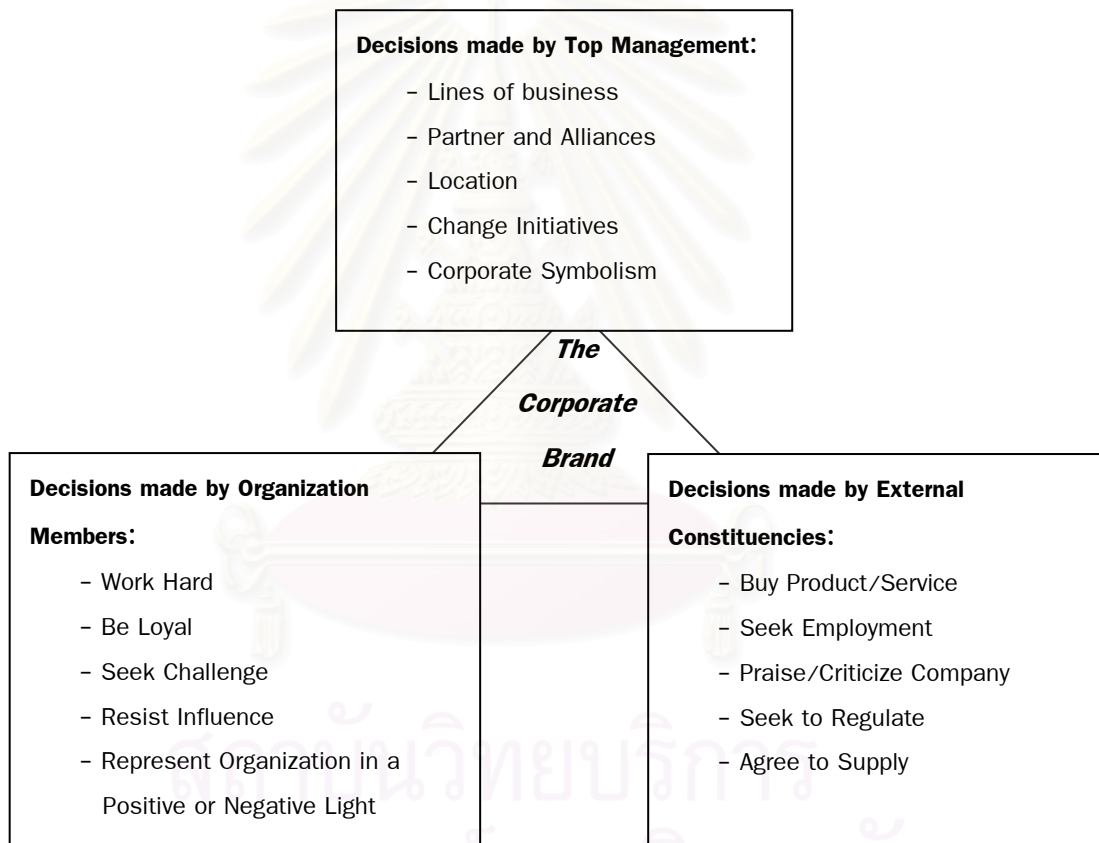
โดย D. Aaker (2004) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของตราสินค้าองค์กรไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก *ตราสินค้าองค์กรมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน (Heritage)* เช่น MK Restaurant ก่อนจะมาเป็นร้านสุกี้ ในอดีต MK เป็นธุรกิจครอบครัวที่จำหน่ายอาหารในสยาม สแควร์ และพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นสุกี้หม้อไฟ จนได้รับความนิยมอย่างมาก จึงทำให้เริ่มต้นร้าน MK Suki อย่างจริงจัง พร้อมๆ กับขยายสาขาและพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน และเปลี่ยนมาเป็น MK Restaurant เป็นร้านอาหารที่มอบความอบอุ่นให้กับครอบครัว เป็นต้น ลักษณะที่สอง *ตราสินค้าองค์กรมีมูลค่าทรัพย์สินและความสามารถในการนำเสนอวัฒนธรรมของสินค้า (Assets and Capabilities)* สูง เช่น Shisheido เป็นตราสินค้าที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการดูแลผิว เป็นต้น ลักษณะที่สาม *บุคลากรในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำเสนอภาพลักษณ์ของตราสินค้าองค์กร (People)* กล่าวคือ การที่พนักงานให้บริการกับลูกค้าเป็นอย่างดี จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความชื่นชอบ ยอมรับนับถือ และเกิดความภักดีต่อตราสินค้าองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กรยังสามารถเป็นตัวแทนของตราสินค้าได้ด้วย เช่น ผู้บริหาร Bill Gates ของ Microsoft ผู้บริหาร Richard Branson ของ Virgin เป็นต้น

ลักษณะที่สี่ *แก่นแท้ (Essence) ของตราสินค้าองค์กร คือ การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้บริโภคและการให้ความสำคัญ (Values and Priorities)* เช่น Pfizer เป็นบริษัทยาที่ดูแลเอาใจใส่ในสุขภาพของผู้บริโภค โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับการมีสุขภาพที่ดี และวิธีการป้องกันโรคต่างๆ เป็นต้น *กับนวัตกรรม (Innovation)* เช่น Philips จะนำเสนอสินค้าที่ใช้ทำงานง่าย สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ และมีความล้ำสมัย (Sense and Simplicity) เป็นต้น และ *การเอาใจใส่ลูกค้า (Concern for Customers)* เช่น ห้างสรรพสินค้า Nordstrom's และ สายการบิน Southwest Airlines พนักงานทุกคนจะปฏิบัติกับลูกค้าอย่างสุภาพ และเต็มใจที่จะช่วยเหลือตามข้อเรียกร้องจากลูกค้า เป็นต้น และลักษณะที่ห้า *ตราสินค้าองค์กรจะต้องปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองที่ดี (Citizenship—Creating Good Company Vibes)* เช่น บริษัทจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค Unilever (Thailand) สร้างอาคารศูนย์พัฒนาการเรียนรู้อุปโภคบริโภคสำหรับเด็ก บริเวณพิพิธภัณฑ์เด็ก สวรรคไฟ เพื่อมอบให้กับกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรนั้น ประกอบด้วย การตัดสินใจจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การตัดสินใจโดยฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การบริหารงานองค์กร การแสวงหาหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ การเลือกที่ตั้งขององค์กร การริเริ่มเปลี่ยนแปลง และการกำหนดเอกลักษณ์องค์กร 2) การตัดสินใจโดยสมาชิกขององค์กร

(Organization Members) ได้แก่ การทุ่มความพยายามในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร การต่อต้านกลุ่มที่มีอิทธิพล การแสวงหาโอกาสหรือความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน และการนำเสนอองค์กรในทางบวกหรือทางลบ และ 3) การตัดสินใจโดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรภายนอก (External Constituencies) ได้แก่ การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ การดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร การชมเชยและการวิพากษ์วิจารณ์องค์กร การกำหนดกฎเกณฑ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง และช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ (Hatch & M. Schultz, 2003) (ดูแผนภาพที่ 2.8)

แผนภาพที่ 2.8 แสดงกรอบแนวคิดของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าองค์กร



ที่มา: Hatch, J. M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), p. 1046.

Balmer และ Gray (2003) ได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร ออกเป็น 3 ประเด็น (ดังแสดงในตารางที่ 2.5) ได้แก่ ประเด็นแรก ด้านความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ความรับผิดชอบด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบทั่วไป ตราสินค้าผลิตภัณฑ์จะถูกรับผิดชอบโดยผู้จัดการผลิตภัณฑ์และตราสินค้าซึ่งอยู่ในฝ่ายการตลาด ส่วนตราสินค้าองค์กร ผู้บริหารและ

บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน โดยที่ตราสินค้าผลิตภัณฑ์มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางการตลาด ในขณะที่ตราสินค้าองค์กรมีพื้นฐานมาจากการบูรณาการหลากหลายแนวคิดทั้งการตลาด การบริหาร การสื่อสาร จิตวิทยา สังคมวิทยา

ประเด็นต่อมา คือ *ระยะเวลาและกลุ่มเป้าหมาย* ตราสินค้าผลิตภัณฑ์จะมีช่วงระยะเวลาที่สั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาจากผู้บริโภค ในขณะที่ตราสินค้าองค์กรมีระยะเวลาในการสร้างและรักษาที่ยาวนานกว่า ซึ่งถ้าสามารถสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้แล้ว ก็จะส่งผลต่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 2.5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กร

	Product Brands	Corporate Brands
Management Responsibility	Brand manager	Chief Executive
Functional Responsibility	Marketing	Most/All Departments
General Responsibility	Marketing Personnel	All Personnel
Disciplinary Roots	Marketing	Multidisciplinary
Brand Gestation	Short	Medium to Long
Stakeholder Focus	Consumers	Multiple Stakeholders
Communications Channels	The Marketing	Total Communications
	Communications Mix	

ที่มา: Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), p. 978.

และประเด็นสุดท้าย คือ *ช่องทางการสื่อสาร* เนื่องจากตราสินค้าผลิตภัณฑ์เป็นการสื่อสารในระดับของผู้บริโภค ที่ต้องสื่อสารผ่านส่วนประสมของการสื่อสารการตลาด ส่วนตราสินค้าองค์กรเป็นสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงต้องใช้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เข้าถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่ม

จากที่ได้อธิบายและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของตราสินค้าองค์กร ส่วนต่อไปจะเป็นการทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตราสินค้า (Brand Management) โดยจะเริ่มจากการบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Brand Management) และตามด้วยการบริหารตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Management) เพื่อที่จะเชื่อมโยงเข้าสู่แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรและการวัดชื่อเสียงขององค์กร ตามลำดับ

การบริหารตราสินค้า (Brand Management)

การศึกษาแนวคิดของการบริหารตราสินค้า (Brand Management) ได้รับความนิยมน้อยมาก ทั้งจากนักวิชาการและนักวิชาชีพ โดยทั้งสองกลุ่มต่างได้พัฒนาและปรับแนวคิดของตน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง โดย Bickerton (2000) และ Knox และ Bickerton (2003) อธิบายว่า จุดเริ่มต้นของการศึกษาเรื่องการบริหารตราสินค้านี้ สามารถแบ่งแนวทางในการการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การบริหารตราสินค้าที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Market Perspective) และ การบริหารตราสินค้าที่มีจุดเริ่มต้นจากองค์กร (Organization Perspective) มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Brand Management or Consumer Branding)

แนวทางในการศึกษาของกลุ่มแรกเป็น การบริหารตราสินค้าที่มีจุดเริ่มต้นมาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Market Focus) หรือการทำความเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อจะได้นำข้อมูลดังกล่าวนั้น มาใช้ในการวางแผนการสื่อสาร (Bottom-up) (Bickerton, 2000) ทั้งนี้ การศึกษาในกลุ่มนี้จึงเกี่ยวข้องกับการบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product Brand) เป็นหลัก สำหรับแนวคิดที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ เอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity) ตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning) ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) และการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าเพื่อให้เกิดคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) ซึ่งจะทำการอธิบายแต่ละแนวคิด ตามลำดับ

เอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity) D. Aaker (1996) อธิบายว่า เอกลักษณ์ตราสินค้า เกิดจากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ (Brand Association) องค์ประกอบของตราสินค้าทั้งหมดเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถบ่งบอกให้ผู้บริโภคทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นคืออะไร สิ่ง que ผู้บริโภคจะได้รับเมื่อผู้บริโภคใช้ตราสินค้านั้น ทั้งนี้ เอกลักษณ์ของตราสินค้าที่ดีจะต้องช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภคและองค์กร โดยการกำหนดคุณค่าที่ผู้บริโภคจะได้รับจากตราสินค้า (Value Proposition) ได้แก่ 1) ประโยชน์อันเกิดจากการทำหน้าที่ของตราสินค้า (Functional Benefits) 2) ประโยชน์ทางด้านอารมณ์และความรู้สึก (Emotional Benefits) และ 3) ประโยชน์ของตราสินค้าในฐานะที่เป็นเครื่องบ่งบอกสถานะหรือใช้เพื่อแสดงลักษณะเฉพาะบางอย่างของผู้บริโภคเป้าหมาย (Self-expressive Benefits)

การกำหนดเอกลักษณ์ของตราสินค้านี้ ได้มาจากองค์ประกอบของตราสินค้าที่จับต้องได้ (Tangible Component) กับองค์ประกอบของตราสินค้าที่จับต้องไม่ได้ (Intangible

Component) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ 1) ตราสินค้าในระดับผลิตภัณฑ์ (Brand-as-product) เช่น รถยนต์หนึ่งที่มาจากประเทศญี่ปุ่น สามารถบ่งบอกถึงคุณภาพที่แตกต่างจากรถยนต์หนึ่งจากประเทศเยอรมัน เป็นต้น 2) ตราสินค้าในฐานะที่เป็นองค์กร (Brand-as-organization) เช่น การไม่ทดลองผลิตภัณฑ์กับสัตว์ทดลองของ The Body Shop ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความใส่ใจสังคม เป็นต้น 3) ตราสินค้าในฐานะที่เป็นบุคคล (Brand-as-person) เช่น ความมีอารมณ์ขันและความเป็นกันเองของผู้บริหาร DTAC เป็นต้น และ 4) ตราสินค้าในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ (Brand-as-symbol) เช่น สัญลักษณ์ Bibendum ของ Michelin ตัวการ์ตูน Ronald Donald ของ McDonald's เป็นต้น

ตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning) การวางตำแหน่งตราสินค้าตามแนวคิดของ Ries และ Trout (2001) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้หรือจิตใจของผู้บริโภค ดังนั้น ตำแหน่งตราสินค้าจึงเป็นการกำหนดภาพลักษณ์หรือตำแหน่งเพื่อให้ผู้บริโภคเป้าหมายเกิดความเข้าใจและพอใจในสิ่งที่ผลิตภัณฑ์เป็นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดย Thomson (2004) เสนอแนวทางในการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้าว่า ต้องคำนึงถึง 1) ความเกี่ยวข้อง (Relevance) กับผู้บริโภคเป้าหมาย กล่าวคือ การกำหนดตำแหน่งของตราสินค้าจะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเป้าหมายเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการด้านคุณประโยชน์ และด้านอารมณ์ของผู้บริโภคด้วย 2) ความแตกต่าง (Differentiation) ตำแหน่งตราสินค้าจะต้องโดดเด่นและมีความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้น เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ข้อเสนอที่ตราสินค้านั้นให้กับผู้บริโภคเป้าหมายต้องเป็นสิ่งที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นสามารถกระทำได้จริง และ 4) การขยายตราสินค้า (Stretch) เมื่อนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาสู่ตลาดการวางตำแหน่งของตราสินค้าใหม่จะต้องไม่เกิดการทับซ้อนกับตราสินค้าของผลิตภัณฑ์เดิม

ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) คือ ภาพรวมของตราสินค้าที่อยู่ในใจของผู้บริโภคอันเป็นภาพที่เกิดจากการรับรู้ ทั้งส่วนที่สัมผัสได้ (Tangible Attributes) เช่น คุณประโยชน์ของสินค้า เป็นต้น และส่วนที่สัมผัสไม่ได้ (Intangible Attributes) เช่น ความพึงพอใจจากการใช้สินค้า เป็นต้น โดยเป็นการรับเอาสิ่งที่ตราสินค้าสะท้อนออกมาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพตราสินค้า หรือบุคลิกภาพของผู้ใช้ตราสินค้ามาแทนภาพลักษณ์ของตัวเอง (Randazzo, 1993) นอกจากนี้ ยังเป็นการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับตราสินค้าเข้าด้วยกัน และการเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นจะถูกเก็บไว้ในความทรงจำของผู้บริโภค (D. Aaker, 1991)

คุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) คือ กลุ่มของทรัพย์สิน (Assets) หรือหนี้สิน (Liabilities) ที่เชื่อมโยงกับตราสินค้า ไม่ว่าจะเป็นชื่อหรือสัญลักษณ์ ซึ่งกลุ่มของทรัพย์สินดังกล่าวนี้สามารถที่จะเพิ่มหรือลดมูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีต่อองค์กรและลูกค้าได้ (D. Aaker, 1991) Keller (2003) กล่าวว่า คุณค่าตราสินค้า เป็นผลกระทบบางอย่างเกี่ยวกับตราสินค้าที่แตกต่างกันของผู้บริโภค ซึ่งเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อกิจกรรมทางการตลาดของ

ตราสินค้า) ซึ่งคุณค่าตราสินค้านี้จะเป็นการสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค ทำให้สินค้าเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น (D. Aaker, 1991)

การบริหารตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Management or Corporate Branding)

แนวทางของการศึกษาเรื่องการบริหารตราสินค้ากลุ่มที่สองเป็น *การบริหารตราสินค้าที่มีจุดเริ่มต้นจากองค์กร* (Organization Perspective) กล่าวคือ เป็นการบริหารตราสินค้าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรจากฝ่ายบริหาร (Top-down) แล้วสื่อสารผ่านตราสินค้าองค์กรมายังพนักงาน ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สำหรับแนวคิดที่สำคัญของการบริหารตราสินค้าองค์กรนี้ได้แก่ เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) และชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ดังแสดงสรุปในตารางที่ 2.6 และจะอธิบายในรายละเอียดตามลำดับ

เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity)

van Riel (1995) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กร เป็นความพยายามในการวางแผนเกี่ยวกับการแสดงออกขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยการวางแผนนี้จะอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Business Strategy) ปรัชญาของการบริหาร (Management Philosophy) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) และการออกแบบองค์กร (Organization Design) (Balmer & Gray, 1998) ทั้งนี้ การแสดงออกนั้นจะนำเสนอผ่านส่วนประสมของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Mix) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) สัญลักษณ์ (Symbolism) หรือเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) เช่น การใช้สี ตัวหนังสือ การออกแบบโลโก้ เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น 2) การสื่อสาร (Communications) คือ การสื่อสารทุกรูปแบบขององค์กรทั้งภาพ (Visual) และข้อความ (Verbal) รวมทั้งการใช้สารที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Messages) และไม่มีการวางแผนล่วงหน้า (Unplanned Messages) และ 3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้บริโภค เช่น การแสดงออกของพนักงานของที่ Disneyland จะแสดงออกเสมือนว่าอยู่ในโลกแห่งจินตนาการ ด้วยการให้บริการด้วยบุคลิกภาพที่เป็นกันเองและสนุกสนาน เป็นต้น โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องถูกแสดงออกอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Seamless Over Time) สร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าองค์กร (Distinctiveness) เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร (Centrality) (Balmer & van Riel, 1997) และสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ที่องค์กรต้องการนำเสนอให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ได้อย่างชัดเจนอีกด้วย (van Riel, 1995)

ตารางที่ 2.6 แสดงการสรุปแนวคิดที่สำคัญของการบริหารตราสินค้าองค์กร

แนวคิดหลัก	ความหมาย	คำถามหลัก
เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity)	คุณสมบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์กร ทั้งบุคลากร ผลิตภัณฑ์ และ บริการ	คุณคือใคร (Who are you?)
ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)	ภาพสะท้อนถึงเอกลักษณ์องค์กร โดยองค์กรสามารถมีภาพลักษณ์ที่หลากหลายได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Current Perception) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร แต่ละกลุ่ม	ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายคิดกับ องค์กรอย่างไร
ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)	การรับรู้ของผู้บริโภคต่อองค์กรที่สั่งสมเป็นระยะเวลาานาน ซึ่งเกิดจากการเชื่อมโยงเอกลักษณ์ องค์กร และคุณลักษณะที่โดดเด่น (Distinctive Attributes) เช่น พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร	ความประทับใจของ กลุ่มเป้าหมายที่มีต่อองค์กร เป็นอย่างไร

ที่มา: Adapted from Argenti, P., & Druckernmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), p. 369.

เอกลักษณ์องค์กรเป็นการแสดงออกขององค์กรทางภาพและข้อความ (Visual Cues) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Cues) และพฤติกรรม (Behavioral Cues) ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ทำให้องค์กรของเรามีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ (Abratt, 1989) ทั้งนี้ Olins (1989) กล่าวว่า การแสดงออกขององค์กรจะต้องสะท้อนถึงความเป็นหนึ่งเดียวที่เกิดจาก บุคลิกภาพองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนหรือปรับโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ให้กลายเป็นโครงสร้างด้านภาพ (Visual Structure) หรือโครงสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Structure) เพื่อสื่อสารให้พนักงานภายใน องค์กรและผู้บริโภคเข้าใจได้ง่ายขึ้น โครงสร้างเอกลักษณ์องค์กรนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ (Olins, 1989) ได้แก่ 1) เอกลักษณ์เดี่ยว (Monolithic Identity) เป็นการแสดง เอกลักษณ์องค์กรเพียงหนึ่งเดียวสำหรับผลิตภัณฑ์ทั้งหมดขององค์กร และให้ความสำคัญกับ ตราสินค้าองค์กรหรือชื่อองค์กรเป็นหลัก เพื่อสร้างมาตรฐาน และสร้างบุคลิกภาพขององค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตัวอย่างองค์กรที่ใช้เอกลักษณ์แบบเดียวกันนี้ เช่น Virgin, Samsung, Yamaha เป็นต้น ข้อดี คือ ตราสินค้าองค์กรจะมีความแข็งแกร่งและมีชื่อเสียงที่ดี และการ

บริหารการสื่อสารภายในองค์กรทำได้ง่าย แต่องค์กรต้องการความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงานสูง

2) เอกลักษณ์เสริม (Endorsed Identity) ใช้เอกลักษณ์หลักของตราสินค้าองค์กรเป็นตัวเสริมหรือผลักดันให้กับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในองค์กร เพื่อแสดงถึงความแข็งแกร่งขององค์กร และสร้างความเชื่อมโยงตราสินค้าองค์กรเข้ากับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ข้อดี คือ ช่วยปกป้องชื่อเสียงในทางลบที่อาจเกิดขึ้นกับตราสินค้าองค์กร แต่ตราสินค้าองค์กรจะมีความสำคัญน้อย ตัวอย่างองค์กร เช่น Nestle's ที่ใช้เอกลักษณ์องค์กรเพื่อเสริมตราสินค้าผลิตภัณฑ์ Milo, Kitkat, Star, Smarties เป็นต้น และ 3) เอกลักษณ์สำหรับตราสินค้า (Branded Identity) องค์กรจะสร้างตราสินค้าขึ้นมาเอง และกำหนดเอกลักษณ์ให้ตราสินค้านั้นโดยเฉพาะ โดยตราสินค้าผลิตภัณฑ์แทบจะไม่มีเชื่อมโยงกับตราสินค้าองค์กร องค์กรที่ใช้เอกลักษณ์แบบนี้มักจะเป็นองค์กรที่เริ่มต้นจากการเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้า แล้วต่อมาจึงกลายมาเป็นผู้ผลิตเองหรือมีนโยบายในการซื้อตราสินค้าที่มีโอกาสทางการตลาดมาบริหารเอง (Conglomerate) ข้อดี คือ สามารถกำหนดเอกลักษณ์เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจนและง่ายขึ้น แต่การบริหารงานภายในองค์กรมีความซับซ้อน ตัวอย่างองค์กรที่ใช้เอกลักษณ์แบบนี้ เช่น Unilever จะใช้เอกลักษณ์กับตราสินค้าทั้งหมดขององค์กรแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น Sunsilk, Vaseline, Breeze, Ponds, Knorr เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของเอกลักษณ์องค์กรกับโครงสร้างของฝ่ายสื่อสาร (Communication Structures) ของ Korver และ Ruler (2003) พบว่า 1) ฝ่ายสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ของโครงสร้างเอกลักษณ์องค์กรทั้ง 3 ลักษณะ มีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยองค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์เดียว (Monolithic Companies) ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะรับผิดชอบเฉพาะการประชาสัมพันธ์ และมีการจัดตั้งแผนกที่เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารเฉพาะด้าน (Specialized Sub-department) ขึ้นมา เช่น การโฆษณา รัฐสัมพันธ์ (Public Affairs) การสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น ส่วนองค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์เสริม (Endorsed Companies) ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะรับผิดชอบการประชาสัมพันธ์ ขณะที่ฝ่ายการตลาดจะรับผิดชอบการสื่อสารการตลาด และองค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์สำหรับตราสินค้า (Branded Companies) ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะรับผิดชอบเฉพาะการประชาสัมพันธ์ ส่วนการสื่อสารการตลาดจะให้ผู้จัดการแต่ละตราผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบ

2) องค์กรที่มีความรับผิดชอบงานด้านการสื่อสารแตกต่างกัน จะทำงานประสานกัน (Coordination) มากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรที่ใช้เอกลักษณ์เดียว ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายสื่อสารการตลาดจะทำงานประสานกันมาก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ขณะที่องค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์สำหรับตราสินค้า ฝ่ายประชาสัมพันธ์กับฝ่ายสื่อสารการตลาดจะทำงานแยกกัน และ 3) การวางแผนกิจกรรมการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ใน

องค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์เดียว ฝ่ายการสื่อสารองค์กรวางแผนกิจกรรมการสื่อสารร่วมกับแผนกที่เชี่ยวชาญการสื่อสารเฉพาะด้าน ขณะที่องค์กรที่ใช้โครงสร้างเอกลักษณ์สำหรับตราสินค้า จัดทำแผนการสื่อสารการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)

van Riel (1995) อธิบายว่า ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการตีความหมายของผู้บริโภคเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ และอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่สามารถจดจำได้จากเอกลักษณ์องค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรจะเกิดขึ้นอย่างทันทีเมื่อผู้บริโภคเปิดรับเอกลักษณ์องค์กร และจะมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ (Attributes) ขององค์กรที่สั่งสมเป็นระยะเวลานาน ประกอบกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Balmer & Gray, 1998)

Fombrun (1996) ยังกล่าวอีกว่า ภาพลักษณ์องค์กรมีความเชื่อมโยงกับชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเป็นการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับการประเมินภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น สถานะทางการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อสังคม และคุณภาพของสินค้าและบริการ หรือกล่าวโดยสรุป ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการประเมินการรับรู้ในระยะเวลาสั้น ทั้งนี้ เมื่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความรู้สึกและความประทับใจต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน ก็จะส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด

ดังนั้น แนวคิดของการบริหารตราสินค้าองค์กรอีกแนวคิดหนึ่งก็คือว่าความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร และเป็นประเด็นสำคัญของการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กร

ชื่อเสียงขององค์กรถือว่าเป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ที่องค์กรทำการสื่อสารผ่านตราสินค้าองค์กร เอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) ขององค์กร รวมถึงการแสดงผลออกของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร โดยในส่วนนี้จึงเป็นการเชื่อมโยงถึงการประเมินการรับรู้ ความประทับใจ ความรู้สึกที่ได้จากตราสินค้าองค์กร ทั้งจากประสบการณ์ทางตรงหรือ/และประสบการณ์ทางอ้อม ซึ่งจะเริ่มจากการทำความเข้าใจความหมายชื่อเสียงขององค์กร และแนวทางการวัดชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แนวทางสำคัญ

ความหมายของชื่อเสียงขององค์กร

นักวิชาการจากสาขาต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต่างให้ความหมายชื่อเสียงขององค์กรที่หลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองและประสบการณ์ทางวิชาชีพ เช่นเดียวกับนักการตลาดซึ่งก็ให้คำจำกัดความของชื่อเสียงขององค์กรที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Gotsi และ Wilson (2001) ได้ศึกษาและจำแนกความหมายชื่อเสียงขององค์กร ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเห็นว่า *ชื่อเสียงขององค์กรมีความหมายเช่นเดียวกับภาพลักษณ์องค์กร* และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กับกลุ่มที่สองซึ่งเห็นว่า *ชื่อเสียงขององค์กรมีความหมายแตกต่างจากภาพลักษณ์ขององค์กร* โดยอาจมีความสัมพันธ์กันหรือไม่มีความสัมพันธ์กันก็ได้

ความหมายชื่อเสียงขององค์กรในกลุ่มแรก Martineau (1958, cited in Gotsi & Wilson, 2001) ได้เริ่มต้นทำการศึกษาเรื่องภาพลักษณ์ โดยอธิบายว่า ภาพลักษณ์ (Image) เป็นผลรวมของลักษณะทางกายภาพ และจิตวิทยาที่อยู่ในความคิดของผู้บริโภค ซึ่งความคิดดังกล่าวของผู้บริโภคจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการประเมินของผู้บริโภคแต่ละบุคคล (Boulding, 1973 cited in Gotsi & Wilson, 2001) ส่วน Kennedy (1977, cited in Gotsi & Wilson, 2001) กล่าวว่า ภาพลักษณ์ที่มีต่อสินค้าและองค์กรนั้นต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมเป็นระยะเวลานาน อย่างไรก็ตาม การให้คำจำกัดความชื่อเสียงขององค์กรในช่วงแรกจะให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่าชื่อเสียงขององค์กร

ต่อมา Dowling (1993) เสนอว่า ชื่อเสียงขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กรสามารถใช้แทนกันได้ เนื่องจากเป็นผลรวมของความประทับใจที่ผู้บริโภคมีต่อองค์กร ทั้งนี้ภาพลักษณ์ขององค์กรและชื่อเสียงขององค์กร ยังเป็นภาพรวมขององค์กรที่มีอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง (Alvesson, 1998, cited in Gotsi & Wilson, 2001) โดยการประเมินภาพรวมดังกล่าวจะเกิดจากการที่ผู้บริโภคดึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรทั้งหมดออกมา (Ind, 1997)

สำหรับการให้ความหมายชื่อเสียงขององค์กรของกลุ่มที่สองที่กล่าวว่า *ชื่อเสียงขององค์กรมีความหมายแตกต่างจากภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น* สามารถแบ่งย่อยออกเป็นอีก 3 มุมมอง ดังนี้ มุมมองแรก กล่าวว่า *ชื่อเสียงขององค์กรมีความแตกต่างจากภาพลักษณ์ขององค์กร* ซึ่งทั้งสองแนวคิดไม่ควรทำการศึกษารวมกัน และควรให้ความสำคัญกับการศึกษาแนวคิดชื่อเสียงขององค์กรมากกว่าภาพลักษณ์ขององค์กร มุมมองที่สอง ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเกิดชื่อเสียงขององค์กร และมุมมองสุดท้าย ชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลมาจากภาพลักษณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กร ซึ่งทั้งสองมุมมองมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ชื่อเสียงขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน

Fombrun (1996) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับมุมมองที่สอง ซึ่งมองว่าภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเกิดชื่อเสียงขององค์กร โดยให้ความหมายชื่อเสียงขององค์กร ว่าเป็นการรับรู้ถึงการแสดงออกหรือพฤติกรรมขององค์กรทั้งการกระทำในอดีต และแนวโน้มของการกระทำในอนาคต ทั้งนี้การรับรู้หรือความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นการมองภาพรวมจากองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด โดยการประเมินชื่อเสียงขององค์กรนี้อาจเป็นไปในทางบวก (Good) หรือทางลบ (Bad) (Berens & van Riel, 2004)

ส่วน Dowling (2001) กล่าวว่า ชื่อเสียงขององค์กร คือ คุณค่าต่างๆ ที่บุคคลสามารถมองเห็นและรับรู้ได้จากภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร เช่น ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น คุณค่าเหล่านี้จะมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้น ชื่อเสียงขององค์กร จึงหมายถึง การประเมินถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นภาพรวม จากมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร เช่น นักลงทุน พนักงาน สื่อมวลชน สาธารณชนภายนอก เป็นต้น ซึ่งการประเมินคุณค่าเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากองค์กร หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของพฤติกรรมขององค์กรได้ (Gotsi & Wilson, 2001) เช่น การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากการบอกต่อของบุคคลอื่น (Word of Mouth) จากตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง เป็นต้น

การวัดชื่อเสียงขององค์กร

การวัดชื่อเสียงขององค์กรนั้นถือว่าความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กร เป็นการประเมินองค์กรในภาพรวมจากมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผ่านการรับรู้และเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกั้องค์กรแล้วจึงนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อสรุปว่า องค์กรมีชื่อเสียงไปในทิศทางบวกหรือทางลบ (Brown, 1998; Fombrun, 1996) รวมทั้งประเด็นหรือคุณลักษณะที่โดดเด่น ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้การยกย่องหรือไว้วางใจต่อองค์กรว่าสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และสามารถสะท้อนคุณลักษณะดังกล่าวให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับทราบและรู้สึกได้ ดังนั้น การศึกษาการวัดชื่อเสียงขององค์กรจะทำให้้องค์กรมีแนวทางและมาตรสำหรับวัดชื่อเสียงขององค์กร

สำหรับการวัดชื่อเสียงขององค์กรนั้น Berens และ van Riel (2004) ได้ทำการสำรวจเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กร และการเชื่อมโยงการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อองค์กร โดยแบ่งลักษณะของการวัดชื่อเสียงขององค์กรออกเป็น 3 ลักษณะ โดยลักษณะแรกเป็น การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากความคาดหวังของสังคม (Social

Expectation) ที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรใช้ในการพิจารณาการดำเนินงานขององค์กร พฤติกรรมขององค์กร ลักษณะที่สองเป็น การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) และลักษณะที่สามเป็น การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะพิจารณาจากความซื่อสัตย์ โปร่งใส (Honesty) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และการช่วยเหลือต่อสังคม (Benevolence) ดังแสดงในตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงแนวทางและมาตรวัดสำหรับการวัดชื่อเสียงขององค์กร

Concept	Examples of Types of Corporate Associations	Examples of Measurement Instrument
Corporate Social Expectations	Products and Services; Financial Performance; Vision and Leadership; Workplace Environment; Social and Environmental Responsibility	Reputation Quotient (Fombrun et al., 2000) and Harris-Fombrun Quotient (Fombrun, 2004)
Corporate Personality	Agreeableness; Enterprise; Competence; Chic; Ruthlessness; Machismo; Informality	Corporate Personality Scale (Davies et al., 2003)
Trust	Reliability; Honesty; Benevolence	Corporate Credibility Scale (Newell and Goldsmith, 2001)

ที่มา: Berens, G., & van Riel, C. B. M. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), p. 175.

โดยแนวทางการวัดชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แนวทาง สามารถอธิบายได้ดังนี้ แนวทางแรก การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากความคาดหวังของสังคม (Social Expectation) ซึ่งเป็นความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติตัวขององค์กรเมื่ออยู่ในสังคม เช่น การเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สถานะทางการเงินที่มั่นคง การไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น Brown และ Dacin (1997) เสนอว่า องค์กรสามารถแสดงออกได้ใน 2 มิติ คือ ความสามารถขององค์กร (Corporate Ability) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate

Social Responsibility) เช่นเดียวกับ Chew (1992) เสนอว่าองค์กรสามารถแสดงออกได้ใน 2 มิติเช่นกัน คือ การดำเนินธุรกิจขององค์กร (Economic Performance) และการทำประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน (Social Conduct)

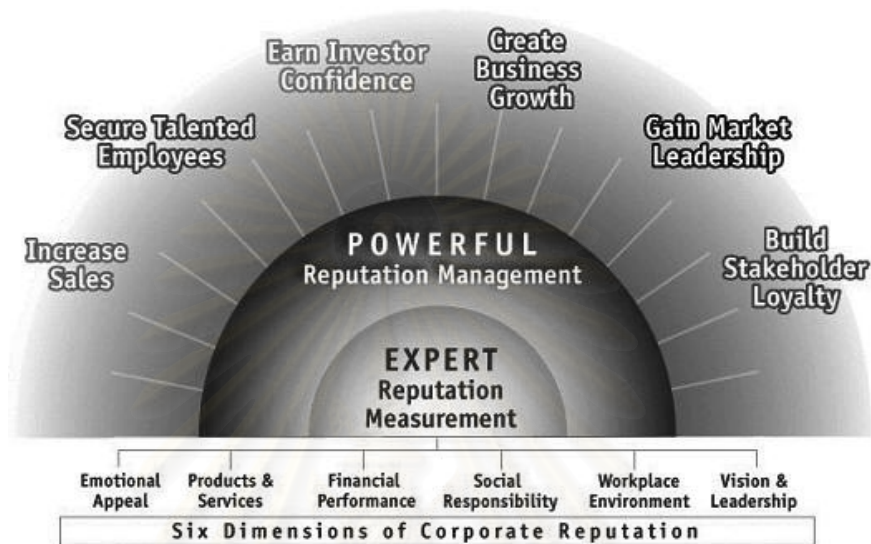
นอกจากนี้ นิตยสาร Fortune (Stein, 2003, cited in Rayner, 2003) ร่วมกับ Hay Group ที่ปรึกษาด้านการบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการสำรวจความคิดเห็นและความชื่นชอบของผู้บริหารระดับสูงทั่วโลกที่มีต่อองค์กรต่างๆ โดยจัดทำและเผยแพร่ผลการสำรวจเป็นประจำทุกปี สำหรับมาตรที่ใช้วัดจะประกอบไปด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Quality of Management) คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality of Products and Services) นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Innovation) มูลค่าการลงทุนในระยะยาว (Long-term Investment Value) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Soundness) ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน (Employee Talent) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สินทรัพย์ขององค์กร (Use of Corporate Assets) และความเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น (Globalness)

การวัดชื่อเสียงตามแนวทางนี้ ถือได้ว่า เป็นแนวทางที่นักวิชาการ และนักวิจัยนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เนื่องจากมาตรวัดที่นำมาใช้จะครอบคลุมความหมายและลักษณะการเกิดของชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งระบุว่าชื่อเสียงขององค์กรนั้นเกิดจาก 1) การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (As a Product and Service Provider) 2) การปฏิบัติตัวเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (As a Good Employee) 3) การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (As a Corporate Citizen) และ 4) ความเชื่อมั่นจากนักลงทุนเพื่อร่วมลงทุนกับองค์กร (As an Equity Investment) (Dowling, 2001; Frombrun, 1996; Gotsi & Wilson, 2001; Pharoah, 2003)

โดยเฉพาะมาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรที่พัฒนาขึ้นโดย Frombrun, Gardberg, และ Sever (2000) แสดงให้เห็นว่า ชื่อเสียงขององค์กรประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ (Dimensions) ได้แก่ ประเด็นแรก *ความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อองค์กร* (Emotional Appeal) คือ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ความชื่นชอบและนับถือองค์กร ความไว้วางใจองค์กร ประเด็นที่สอง *สินค้าและบริการ* (Products and Services) คือ องค์กรสามารถสะท้อนถึงสินค้าและบริการ การพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการ สินค้าและบริการมีคุณภาพดี ความคุ้มค่าจากการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ประเด็นที่สาม *สถานะทางการเงิน* (Financial Performance) คือ ประวัติทางการเงินที่ดี ความเสี่ยงทางการเงินต่ำ องค์กรมีโอกาในการเติบโตสูง องค์กรของเราเหนือคู่แข่ง ประเด็นที่สี่ *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* (Vision and Leadership) คือ องค์กรมีความเป็นผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มองเห็น และใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด ประเด็นที่ห้า *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* (Workplace Environment) คือ การมีระบบการจัดการที่ดี ความดึงดูดให้บุคคลภายนอกมาร่วมงานกับองค์กร และการรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี และ ประเด็นสุดท้าย *ความรับผิดชอบต่อสังคม*

และสิ่งแวดลอม (Social and Environmental Responsibility) คือ การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดลอม และการรักษามาตรฐานของการบริการ (ดูแผนภาพที่ 2.9)

แผนภาพที่ 2.9 แสดงประเด็นของการวัดชื่อเสียงขององค์กร 6 ประเด็น



ที่มา: Harris-Fombrun Reputation Quotientsm (RQ). (2004). Retrieved December 10, 2004 from <http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp#aboutrq>

แนวทางต่อมา การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) Pervin (1989, cited in Berens & van Riel, 2004) อธิบายว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะโดยรวมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สะท้อนมาจากการแสดงออกอย่างเป็นรูปแบบและสม่ำเสมอ กล่าวคือ บุคลิกภาพนั้นสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมที่แสดงออกได้ เช่นเดียวกับองค์กรที่สามารถมีบุคลิกภาพผ่านการแสดงออกของผู้บริการ การให้บริการของพนักงาน รวมไปถึงบรรยากาศของสำนักงาน ซึ่งบุคคลจะนำมาใช้ในการพิจารณาองค์กรเช่นเดียวกับการพิจารณาบุคคลทั่วไป (Spector, 1961, cited in Berens & van Riel, 2004)

ในการวัดชื่อเสียงขององค์กรตามแนวทางนี้ Davies และ Chun (2002) ได้ปรับมาตรวัดบุคลิกภาพของตราสินค้า (Brand Personality Scale) ของ J. Aaker (1997) มาใช้ โดย J. Aaker (1997) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บุคลิกภาพตราสินค้าของผู้บริโภค ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดนั้น ถูกพัฒนามาจากการวัดบุคลิกภาพของคน โดยทำการจัดกลุ่มลักษณะทางบุคลิกภาพ (Traits) ตามการรับรู้ของผู้บริโภคอย่างเป็นระบบ และทำการเลือกลักษณะทางบุคลิกภาพมา 114 แบบ จากนั้นจึงคัดเลือกสินค้าที่เป็นที่รู้จักและมีบุคลิกภาพที่โดดเด่นอีก 60 ตราสินค้า แล้วทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 1,200 ชุด เพื่อดูความ

สอดคล้องระหว่างลักษณะทางบุคลิกภาพ (Traits) กับตราสินค้าที่นำมาวิจัย จากผลการวิจัยสามารถแบ่งบุคลิกภาพตราสินค้าออกเป็น 5 กลุ่ม (Big Five) คือ 1) บุคลิกภาพแบบจริงใจ (Sincerity) 2) บุคลิกภาพแบบมีความน่าตื่นเต้น (Excitement) 3) บุคลิกภาพมีความสามารถ (Competence) 4) บุคลิกภาพแบบซับซ้อน (Sophisticate) และ 5) บุคลิกภาพแบบแข็งแกร่ง ห้าวหาญ (Ruggedness)

และมาตรวัดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาเรื่อยมาจนกลายมาเป็นมาตรสำหรับวัดชื่อเสียงขององค์กรจากบุคลิกภาพขององค์กรโดยเฉพาะ (Davies, Chun, Vinhas da Silva, & Roper, 2003) โดยแบ่งบุคลิกภาพขององค์กรออกเป็น 7 ลักษณะ ดังนี้ การเป็นที่ยอมรับ (Agreeableness) ความกล้าได้กล้าเสีย (Enterprise) มีความสามารถ (Competence) ความไม่มีน้ำใจ (Ruthlessness) ความทันสมัย (Chic) ความเป็นกันเอง (Informality) และความก้าวร้าว (Machismo) สำหรับแนวทางการวัดชื่อเสียงแบบนี้ มีเป้าหมายเพื่อต้องการศึกษาช่องว่างทางการรับรู้ระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกับภายนอกองค์กร และศึกษาชื่อเสียงขององค์กรซึ่งเกิดจากความชื่นชอบขององค์กรของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก (Davies et al, 2003) ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Sen และ Bhattacharya (2001) พบว่า ถ้าบุคลิกภาพขององค์กรสอดคล้องหรือมีความใกล้เคียงกับบุคลิกภาพของผู้บริโภคก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความชื่นชอบ โดยเฉพาะองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม

สำหรับแนวทางสุดท้าย การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากความไว้วางใจ (Trust) ในช่วงแรกกล่าวถึง ความไว้วางใจ ว่าประกอบด้วยลักษณะของการเชื่อมโยงเข้ากับองค์กร 3 มิติ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) คือ ความสามารถที่ถูกรับรู้ขององค์กร (Perceived Ability) ในขณะที่ การช่วยเหลือต่อสังคม (Benevolence) คือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับสังคม (Selnes & Gonhaug, 2000) ส่วน Geyskens, Steenkamp และ Kumar (1998, cited in Berens & van Riel, 2004) ได้เพิ่มลักษณะการเชื่อมโยงเข้ากับองค์กรอีกปมิติหนึ่ง คือ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่แสดงออกถึงความจริงใจและมีเจตนาที่ดี

ต่อมา Newell และ Goldsmith (2001) ให้คำจำกัดความของความไว้วางใจองค์กร (Corporate Credibility) ว่าสามารถรับรู้ได้จากความเชี่ยวชาญ (Expertise) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความไว้วางใจ (Trustworthiness) และความซื่อสัตย์ (Truthfulness) ขององค์กร ทั้งนี้ จึงได้พัฒนามาตรวัดขึ้นมา โดยปรับมาจากแนวคิดของความน่าเชื่อถือของแหล่งสาร (Source Credibility) ซึ่งบุคคลจะสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของสารที่ส่งมาได้มากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับแหล่งสาร ดังนั้นชื่อเสียงขององค์กรสามารถเกิดจากการเปิดรับโฆษณาสินค้าขององค์กร (Product Advertisement) ที่โน้มน้าวใจผู้บริโภค (Goldsmith, Lafferty, & Newell, 2000) ดังนั้น Newell และ Goldsmith (2001) จึงได้สร้างมาตรชื่อเสียงขององค์กรจากความไว้วางใจ โดยแบ่งลักษณะของการเชื่อมโยงออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (Expertise)

คือ องค์กรมีประสบการณ์มากในการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีทักษะหรือความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ และความไว้วางใจ (Trustworthiness) คือ ความเชื่อมั่นต่อองค์กร องค์กรมีความซื่อสัตย์ และองค์กรกล่าวอ้างในเรื่องที่เป็นความจริง

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางของการวัดชื่อเสียงขององค์กรอื่นๆ แต่ปรากฏในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชื่อเสียงขององค์กรน้อย และการนำมาตราวัดชื่อเสียงขององค์กรนั้นมาใช้ยังไม่แพร่หลาย ได้แก่ แนวทางการวัดชื่อเสียงขององค์กรจากความต้องการของผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder Needs) ซึ่งเน้นศึกษาการวัดชื่อเสียงในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านการบริการ โดย Gronroos (1984) เสนอว่า ชื่อเสียงขององค์กรเกิดจากการที่องค์กรสามารถให้บริการได้ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งองค์กรจะถูกประเมินจาก 2 ส่วน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการรับบริการ (Technical Quality) และคุณภาพการให้บริการ (Functional Quality) ของพนักงาน

และอีกแนวทางหนึ่ง คือ การวัดชื่อเสียงขององค์กรจากการให้ข้อมูลของแหล่งสาร (Information Sources) ที่อธิบายว่า การรับรู้ชื่อเสียงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เกิดจากการประเมินส่วนประสมขององค์กร (Corporate Imagery Mix) ประกอบด้วย แหล่งกำเนิดขององค์กรและผลิตภัณฑ์ ลักษณะของสินค้า บรรจุภัณฑ์ ตัวองค์กรและตราสินค้า สถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ พนักงาน การโฆษณา และการส่งเสริมการตลาด (Britt's, 1971, cited in Berens & van Riel, 2004) ตลอดจนนโยบายการบริหารงานขององค์กรว่ามีความโดดเด่นมากหรือน้อยเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น

อย่างไรก็ตาม แนวทางการวัดชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แนวทางมีความสอดคล้องกันในประเด็นของความไว้วางใจ (Trustworthiness) และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility) ซึ่งถือเป็นลักษณะนามธรรม (Keller, 2003) ที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้ได้จากการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ดังนั้น จึงเป็นปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญสำหรับการสร้างชื่อเสียงขององค์กรเพื่อให้ประทับอยู่ในความคิดของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การสื่อสารแบบผสมผสานกับการบริหารตราสินค้าองค์กร

การสื่อสารแบบผสมผสานซึ่งเป็นการสื่อสารที่เน้นการสร้างความต่อเนื่องทางการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งถือว่ามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารตราสินค้าองค์กร (Bickerton, 2000; Fombrun & Rindova, 1998; Gray & Blamer, 1997) เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ ประการแรก การสื่อสารถูกสร้างให้มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น (Establishing a Communication Typology) โดย van Riel (1995) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าต่อการบริหารงาน ซึ่งการสื่อสารนั้นสามารถแยกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การสื่อสาร

ทางการบริหาร (Management Communications) โดยผู้บริหารระดับสูงที่สื่อสารไปยัง พนักงานภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) จากบนลงล่าง (Downward)(J. Grunig & Hunt, 1984) 2) การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) จากผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนการสื่อสารเพื่อสื่อสารไปยังผู้บริโภค และ 3) การสื่อสารองค์กร (Organizational Communication) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนการสื่อสารเพื่อสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งนี้ การสื่อสารทั้ง 3 รูปแบบจะต้องมีการทำงานร่วมกัน (Co-ordinated)

ประการที่สอง การแบ่งกลุ่มของผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น (Segmenting Stakeholder Audiences) โดย Davidson (1999) แบ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Economic Interest) ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ และพันธมิตร กับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อ ธุรกิจ (Economic Impact) ได้แก่ ลูกค้า ผู้นำทางความคิดของสังคม และรัฐบาล และประการ สดท้าย การระบุช่องทางการติดต่อระหว่างลูกค้ากับองค์กร (Identifying the Interfaces) สำหรับช่องทางการสื่อสารตราสินค้าองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ องค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับการเลือกช่องที่สามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เกิดความต่อเนื่อง ในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มขององค์กร (Balmer, 1998)

จากแนวทางการบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์และการบริหารตราสินค้าองค์กรนั้น ถ้า องค์กรสามารถบริหารจัดการให้ตราสินค้าผลิตภัณฑ์และตราสินค้าองค์กรเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน ก็จะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างสอดคล้อง และชัดเจน (Consistent and Clear) แต่ที่สำคัญที่สุด ก็คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมี หน้าที่ในการผลักดันให้การบริหารตราสินค้าทั้งตราสินค้าผลิตภัณฑ์ และตราสินค้าองค์กร ประสบความสำเร็จ และทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และมีชื่อเสียง (Reputation) ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับโลกในที่สุด

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสาน และชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ” แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก เป็น การศึกษาถึงการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใน การดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative-based Method) ด้วย การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่รับผิดชอบการสื่อสารขององค์กรและ การสื่อสารการตลาดซึ่งอยู่ในระดับบริหาร และส่วนที่สอง เป็นการศึกษาการรับรู้ชื่อเสียงของ องค์กร (Corporate Reputation) ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative-based Method) ด้วยวิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดครั้งเดียว (One-shot Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ มีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัยทั้ง 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งต้องความเข้าใจเกี่ยวกับประเภทของ องค์กรที่ใช้ในการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

ประเภทขององค์กรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในส่วนแรกนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการนำการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ใน การดำเนินงานขององค์กร สำหรับเกณฑ์ในการเลือกองค์กรที่สัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้ทำการ พิจารณาจากลักษณะการดำเนินงาน และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถออกเป็น 3 ประเภท คือ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร (Profit Organization) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) และองค์กรของรัฐ (Governmental Organization) (สถาบันวิจัยสังคม, 2545) ทั้งนี้ ในการเลือกองค์กรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Contact Points) ที่หลากหลายเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หลังจากนั้นจึงทำการเลือกองค์กรตามความเหมาะสม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ก. องค์กรที่มุ่งหวังกำไร (Profit Organization)

องค์กรที่มุ่งหวังกำไร หรือองค์กรธุรกิจเอกชน เป็นองค์กรที่เน้นการดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้เลือกองค์กรธุรกิจเอกชนนี้ โดยพิจารณาจากการที่องค์กรหรือบริษัทนั้นจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน (เดือนธันวาคม พ.ศ. 2547) มีจำนวนองค์กรทั้งสิ้น 475 แห่ง (ดังแสดงในตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวนองค์กร
1. กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	44
2. กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	39
3. กลุ่มธุรกิจการเงิน	65
4. กลุ่มวัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม	46
5. กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	72
6. กลุ่มทรัพยากร	16
7. กลุ่มบริการ	78
8. กลุ่มเทคโนโลยี	43
9. กลุ่มอื่นๆ ได้แก่ ธุรกิจขนาดกลาง (MAI) REHABCO และกองทุน	72
รวม	475

ที่มา: รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. (2547). Retrieved 21 มกราคม 2548, แหล่งที่มา <http://www.set.or.th>

โดยผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี (Technology) หมวดการสื่อสาร (Communication) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากเป็นองค์กรที่เชื่อถือได้และมีระบบบรรษัทภิบาลที่ดี และได้รับรางวัลบริษัทที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่ดีประจำปี พ.ศ. 2546 (Disclosure Report Award 2003) จากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ข. องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization)

องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) หน้าที่หรือกิจกรรมเพื่อประโยชน์และสาธารณประโยชน์ มิใช่เฉพาะกลุ่ม 2) เป็นองค์กรที่ปกครองตนเอง โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบาย และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ 3) ไม่แสวงหากำไรและไม่มีการแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับสมาชิก และ 4) ไม่ใช่องค์กรของรัฐ แม้จะเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยรัฐหรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐก็ต้องดำเนินการอย่างเอกราช (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2546) ซึ่งสามารถจำแนกตามระบบ Internal Classification of Non Profit Organization (ICNPO) ได้เป็น 11 กลุ่ม โดยมีจำนวนขององค์กรทั้งสิ้น 8,903 แห่ง (ดังแสดงในตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนองค์กรที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในประเทศไทย จำแนกตามระบบมาตรฐานสากล ICNPO

กลุ่มองค์กร	องค์กรจดทะเบียน	องค์กรไม่จดทะเบียน
1. วัฒนธรรมและสันตนาการ	1,870	12
2. การศึกษาและวิจัย	1,140	28
3. สุขภาพอนามัย	286	145
4. บริการสังคม สังคมสงเคราะห์	1,938	70
5. สิ่งแวดล้อม	86	50
6. การพัฒนาเมืองและชนบท	224	100
7. กฎหมาย การรณรงค์และการเมือง	612	68
8. องค์กรการกุศลและส่งเสริมอาสาสมัคร	411	10
9. กิจกรรมระหว่างประเทศ	12	7
10. ศาสนา	942	5
11. การค้า วิชาชีพและแรงงาน	885	2
รวม	8,406	497

ที่มา: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2545). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการองค์กรสาธารณประโยชน์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 21.

จากกรอบของการจัดกลุ่มองค์กรตามระบบ ICNPO ผู้วิจัยได้เลือกองค์กรที่ใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ สภาภาษาชาติไทย ซึ่งเป็นกลุ่มองค์กรบริการสังคม สังคมสงเคราะห์ขนาดใหญ่ และเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรที่ดำเนินการเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี

ค. องค์กรของรัฐ (Governmental Organization)

องค์กรของรัฐเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้การควบคุม การกำกับ และการดูแลจากรัฐ ทั้งนโยบายขององค์กร และการจัดสรรงบประมาณสำหรับการสื่อสาร สำหรับกรอบที่ใช้ในการพิจารณาจากจำนวนองค์กรที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักนายกรัฐมนตรีและกระทรวง รวมทั้งหมด 231 แห่ง (ดังแสดงในตารางที่ 3.3)

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนองค์กรของรัฐภายใต้การควบคุมของกระทรวงต่างๆ

กระทรวง	จำนวนองค์กร
1. สำนักนายกรัฐมนตรี	12
2. กระทรวงมหาดไทย	10
3. กระทรวงการคลัง	22
4. กระทรวงการต่างประเทศ	14
5. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	5
6. กระทรวงศึกษาธิการ	11
7. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	6
8. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	21
9. กระทรวงคมนาคม	21
10. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	13
11. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	8
12. กระทรวงพลังงาน	10
13. กระทรวงพาณิชย์	10
14. กระทรวงมหาดไทย	14
15. กระทรวงยุติธรรม	12
16. กระทรวงแรงงาน	6
17. กระทรวงวัฒนธรรม	6
18. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	10
19. กระทรวงสาธารณสุข	11
20. กระทรวงอุตสาหกรรม	9
รวม	231

ที่มา: รายชื่อองค์กรภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ. Retrieved 21 มกราคม 2548, แหล่งที่มา <http://www.thaigov.go.th>

จากกรอบของการดำเนินงานขององค์กรที่อยู่ในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้เลือกองค์กรที่ใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลและกำหนดนโยบายของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เนื่องจากเป็นองค์กรที่ก่อตั้งเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี และมีการสื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

แหล่งข้อมูลประเภทแรก เอกสารต่างๆ (Secondary Data) โดยการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรต่างๆ ทั้ง 3 แห่ง เพื่อทำความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร การสื่อสารทั้งหมดขององค์กร จากข่าวตัดในหนังสือพิมพ์ บทความทางนิตยสาร โฆษณาทางสื่อต่างๆ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งรายงานประจำปีและข่าวแจกขององค์กร

แหล่งข้อมูลประเภทที่สอง บุคคล (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) บุคคลที่รับผิดชอบและทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กร ทั้งการการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และ 2) บุคคลที่รับผิดชอบและทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดขององค์กร ซึ่งบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงหรือระดับบริหารขององค์กร หรือเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการสื่อสารขององค์กรนั้นมากกว่า 5 ปี โดยมีรายชื่อและตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 3 ท่าน คือ
คุณวรวิทย์ วรกาญจน์ ตำแหน่ง Deputy Director, Head of Marketing

Communications Strategy and Brand
Management

คุณณภัส เปาโรหิตย์ ตำแหน่ง Head of Internal Communications

คุณนุชรินทร์ อุดมสมหวัง ตำแหน่ง Internal Communications Executive

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์จากสภาอากาศไทย จำนวน 2 ท่าน คือ

ม.ร.ว. จิยากร เสสเวช ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ สำนักจัดการรายได้

คุณจันทร์ประภา วิชิตชลชัย ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์

สำนักงานจัดการรายได้

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จำนวน 2 ท่าน คือ
 คุณสุรพล เศวตเศรณี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
 คุณสุวรรณชัย ฤทธิรักษ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในองค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จึงมีประเด็นหลักที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับ

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจขององค์กร (Mission) โดยปรับแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มาจาก Duncan และ Moriarty (1997) ที่ใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) รวมทั้ง โครงสร้างองค์กรและบทบาทของฝ่ายการสื่อสาร (Communication Department) ในองค์กร

2) แนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายทางการสื่อสารขององค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร กล่าวคือ ผู้วิจัยทำการศึกษาการดำเนินงานขององค์กรนั้น โดยพิจารณาจากลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสาน ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Argenti (2003), Caywood (1997), Drobis (1998), Gronstedt (1996a, 1996b, 1997, 1998), L. Grunig, J. Grunig และ Dozier (2002), Hunter (1998), Kitchen และ Schultz (2001, 2003, 2004), และ Wightman (1999)

โดยการสื่อสารแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 6 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 2.1) การสื่อสารแบบผสมผสานมักถูกนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) 2.2) การสื่อสารแบบผสมผสานให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน 2.3) การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2.4) การสื่อสารแบบผสมผสานใช้การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) ซึ่งแบ่งเป็น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 2.5) เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และ 2.6) การสื่อสารแบบผสมผสานมีการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาในส่วนนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรระดับบริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตามแนวคำถาม (Question Guideline) ที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน จำนวน 11 ข้อ (ดูแนวคำถามในภาคผนวก ก) โดยแต่ละส่วนประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล การศึกษา บริษัท ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และคุณค่าขององค์กร (Value) รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและบทบาทของฝ่ายการสื่อสารในองค์กร
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

สำหรับการวิจัยในส่วนแรกนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ จากมุมมองและความคิดเห็นของผู้ที่ได้รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารการตลาดที่อยู่ในระดับบริหาร มีขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยรวบรวมเอกสารและข้อมูลต่างๆ เพื่อทำการศึกษาและทำความเข้าใจองค์กรต่างๆ ในเบื้องต้น รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการสื่อสารแบบผสมผสานและชื่อเสียงขององค์กร แล้วจึงนำมาใช้ในการร่างแนวคำถาม (Question Guideline) สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนขององค์กรทั้ง 3 แห่ง

ขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยจัดทำแนวคำถาม และส่งแนวคำถามให้กับผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนขององค์กรทั้ง 3 แห่ง เพื่อนำไปพิจารณาและเตรียมความพร้อมล่วงหน้าก่อนการเข้าสัมภาษณ์จริง หลังจากนั้นจึงทำการนัดหมายเวลาสัมภาษณ์ และขั้นตอนที่สาม เก็บข้อมูลโดยการดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวคำถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล

จากผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยทำการวิเคราะห์ประกอบกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในเบื้องต้น (Document Analysis) สำหรับการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเสนอโดยเรียงตามประเด็นของลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสาน

ส่วนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การวัดค่าตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนน การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์และการประมวลผล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับประชากรทั้งเพศชายและเพศหญิง ที่มีอายุตั้งแต่ 20-50 ปี ซึ่งอาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากประชากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่เป็นผู้บริโภคเป้าหมายและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ซึ่งจากข้อมูลของกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย ระบุว่า จำนวนประชากรในเขตกรุงเทพมหานครที่มีอายุระหว่าง 20-50 ปี ซึ่งสำรวจข้อมูลเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,923,449 คน (กรมการปกครอง, 2546)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณตามหลักของความแปรผันร่วมกันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของ Yamane (1970, อ้างถึงใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2537) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95 และระดับของความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ตามสูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

เมื่อ	n	คือ	จำนวนตัวอย่างหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	ขนาดของประชากร 2,923,449 คน
	e	คือ	ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ (e = 0.05)

จากการคำนวณตามสูตร จึงทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 400 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ทั้งวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบที่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบที่ไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนของการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นตอนแรก พิจารณาจากการแบ่งขอบเขตพื้นที่และการแบ่งเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยเขตการปกครองทั้งสิ้น 50 เขต (สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2542) ได้แก่ เขตบางแค เขตบางเขน เขตจตุจักร เขตธนบุรี เขตจอมทอง เขตสายไหม เขตบางซื่อ เขตดอนเมือง เขตดินแดง เขตบางกอกน้อย เขตดุสิต เขตบางกะปิ เขตบึงกุ่ม เขตภาษีเจริญ เขตประเวศ เขตคลองเตย เขตลาดกระบัง เขตบางขุนเทียน เขตหนองแขม เขตหลักสี่ เขตคลองสามวา เขตสวนหลวง เขตบางพลัด เขตลาดพร้าว เขตบางคอแหลม เขตมีนบุรี เขตวังทองหลาง เขตหนองจอก เขตคลองสาน เขตสาทร เขตตลิ่งชัน เขตบางนา เขตราชเทวี เขตพระโขนง เขตทุ่งครุ เขตปทุมวัน เขตราชบุรีบูรณะ เขตยานนาวา เขตพญาไท เขตบางบอน เขตบางกอกใหญ่ เขตวัฒนา เขตคันนายาว เขตสะพานสูง เขตห้วยขวาง เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตทวีวัฒนา เขตบางรัก และเขตสัมพันธวงศ์

ทั้งนี้พื้นที่ทั้ง 50 เขต แบ่งออกเป็น 10 ส่วน ซึ่งพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการใช้พื้นที่ ได้แก่ 1) พื้นที่สถาบันศาสนา 2) พื้นที่สถาบันการศึกษา 3) พื้นที่สถาบันราชการ 4) พื้นที่พักอาศัย 5) พื้นที่พาณิชย์กรรม 6) พื้นที่นันทนาการ 7) พื้นที่คลังสินค้า 8) พื้นที่อุตสาหกรรม 9) พื้นที่เกษตรกรรม และ 10) พื้นที่โล่งหรือที่ว่าง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกพื้นที่พักอาศัย และพื้นที่พาณิชย์กรรม เพื่อให้การเก็บข้อมูลตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด และสามารถเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้อย่างสะดวก มีทั้งสิ้น 36 เขต ได้แก่ เขตบางแค เขตบางเขน เขตจตุจักร เขตธนบุรี เขตจอมทอง เขตบางซื่อ เขตดอนเมือง เขตดินแดง เขตบางกอกน้อย เขตดุสิต เขตบางกะปิ เขตบึงกุ่ม เขตภาษีเจริญ เขตประเวศ เขตคลองเตย เขตหลักสี่ เขตบางพลัด เขตลาดพร้าว เขตบางคอแหลม เขตวังทองหลาง เขตคลองสาน เขตสาทร เขตบางนา เขตราชเทวี เขตพระโขนง เขตปทุมวัน เขตราชบุรีบูรณะ เขตพญาไท เขตบางกอกใหญ่ เขตวัฒนา เขตห้วยขวาง เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตยานนาวา เขตบางรัก และเขตสัมพันธวงศ์

ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกเขตที่จะเก็บข้อมูล โดยวิธีการจับฉลากเพื่อให้เลือกตัวแทนเขต คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนเขตทั้งหมดหรือคิดเป็น 7 เขต ซึ่งครอบคลุมพื้นที่พักอาศัยและพื้นที่พาณิชยกรรม ได้แก่ เขตปทุมวัน เขตลาดพร้าว เขตบางกะปิ เขตห้วยขวาง เขตราชเทวี เขตสาทร และเขตจตุจักร

ขั้นตอนสุดท้ายของการสุ่มตัวอย่าง เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยเลือกสถานที่ในการเก็บข้อมูลในบริเวณที่เป็นแหล่งชุมชนและย่านธุรกิจต่างๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า หมู่บ้านต่างๆ เป็นต้น จากทั้ง 7 เขตที่ได้ทำการเลือกไว้แล้ว จนครบจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลของการวิจัยในส่วนที่สองนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นการให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามเอง (Self Administration) โดยเนื้อหาของแบบสอบถามสามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวน 75 ข้อ (ดูแบบสอบถามในภาคผนวก ข) โดยในแต่ละส่วนประกอบด้วย

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการจากองค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด 2) องค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร คือ สภากาชาดไทย และ 3) องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย |
| ส่วนที่ 2 | คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร |
| ส่วนที่ 3 | คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ |
| ส่วนที่ 4 | คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร (Demographics) ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ |

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนภาษาของข้อคำถามที่ใช้วัด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยทำการพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ออกแบบเรียบร้อยแล้วไปสอบถามอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจาก

นั้น จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง (Pre-test) กับกลุ่มผู้บริโภครที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 20 คน

และเมื่อเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbrach เพื่อทดสอบความ สม่ำเสมอของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีสูตรดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2537)

$$\alpha = \frac{k}{1-k} \left\{ \frac{1 - \sum V_i}{V_t} \right\}$$

เมื่อ	α	คือ	ค่าของความน่าเชื่อถือ
	k	คือ	จำนวนข้อ
	V_i	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	V_t	คือ	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

การวัดค่าตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนน

การวัดค่าตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนนของคำถามที่ใช้ในส่วนที่สองของแบบสอบถาม ข้อที่หนึ่ง ผู้วิจัยปรับแนวคำถามมาจาก Fombrun, Gardberg และ Sever (2000) และ Kitchen และ Schultz (2003) เพื่อวัดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ โดยใช้มาตรวัดระดับ 5 (5-pointed Likert Scale) มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (สำคัญน้อยที่สุด) ถึง 5 (สำคัญมากที่สุด)

สำหรับคำถามที่ใช้ในส่วนที่สองของแบบสอบถาม ข้อที่สอง ผู้วิจัยได้นำแนวคำถาม มาตรวัดชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation Quotient) ของ Fombrun และคณะ (2000) เพื่อวัดระดับและทิศทางของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในประเด็นต่างๆ ซึ่งในการคำนวณ สามารถทำได้โดยการนำคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ย เพื่อสรุปเป็นค่าของชื่อเสียงขององค์กรในแต่ละประเด็น โดยมาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ (Dimensions) โดยในแต่ละประเด็นจะประกอบด้วยคำถามย่อยๆ (Attributes) รวมข้อคำถามทั้งหมดแล้วเป็น 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Emotional Appeal)
 - ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Have a Good Feeling about the Company)
 - ความชื่นชอบและนับถือองค์กร (Admire and Respect the Company)
 - ความไว้วางใจองค์กร (Trust the Company a Great Deal)

2. สินค้าและบริการ (Products and Services)
 - องค์กรสามารถสะท้อนถึงสินค้าและบริการ (Stands behind its Products and Services)
 - การพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Develops Innovative Products and Services)
 - สินค้าและบริการมีคุณภาพดี (Offers High Quality Products and Services)
 - ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ (Offers Products and Services that are Good Value for the Money)

3. สถานะทางการเงิน (Financial Performance)
 - การมีประวัติทางการเงินที่ดี (Has a Strong Record of Profitability)
 - ความเสี่ยงทางการลงทุนต่ำ (Looks like a Low Risk Investment)
 - องค์กรมีโอกาสในการเติบโตสูง (Looks like a Company with Strong Prospects for Future Growth)
 - องค์กรของเรามีความเหนือกว่าคู่แข่ง (Trends to Out-perform its Competitors)

4. วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ (Vision and Leadership)
 - องค์กรมีความเป็นผู้นำ (Has Excellent Leadership)
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Has a Clear Vision for its Future)
 - มองเห็น และฉกฉวยโอกาสทางการตลาด (Recognizes and takes Advantage of Market Opportunities)

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment)
 - ระบบการจัดการที่ดี (Is Well-managed)
 - ความดึงดูดใจให้ร่วมงานกับองค์กร (Look likes a Good Company that would have Good Employees)
 - การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี (Looks like a Company that would have Good Employees)

6. ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Responsibility)
- การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ (Supports Good Causes)
 - ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Is an Environmentally Responsibility)
 - การรักษามาตรฐานการให้บริการ (Maintains High Standards in the Way it treats People)

สำหรับคำถามที่ใช้ในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม ข้อที่หนึ่ง เป็นการวัดค่าตัวแปรด้านความพึงพอใจ (Satisfaction) ในการใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้ปรับแนวคำถามมาจาก Jamal และ Goode (2001) มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง) ถึง 5 (พึงพอใจอย่างยิ่ง) และ คำถามในข้อที่สอง เป็นการวัดค่าตัวแปรด้านความตั้งใจ (Purchase Intent) ที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่งในอนาคต ผู้วิจัยได้ปรับแนวคำถามมาจาก Whitlark, Geurts, และ Swenson (1993) มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ (5-pointed Likert Scale) มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่ตั้งใจอย่างยิ่ง) ถึง 5 (ตั้งใจอย่างยิ่ง)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ 400 คน จากจำนวน 7 เขต โดยกระจายพื้นที่ในการแจกแบบสอบถามไปตามสถานที่ต่างๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน ศูนย์การค้า หมู่บ้านต่างๆ เป็นต้น โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ จนถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2548

การวิเคราะห์และการประมวลผล

เมื่อทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำข้อมูลไปตรวจสอบความถูกต้อง (Editing) แล้วนำไปทำการลงรหัส (Coding) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows เพื่อคำนวณและวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่างๆ ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านประชากร และการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร

2. สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Analysis) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Post-

hoc Comparisons) ของความแตกต่างเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร และการทดสอบความแตกต่างในการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ด้วยวิธีการทดสอบทางสถิติ Independent Samples t -test ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าการตัดสินใจในการทดสอบทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานและชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ” แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยส่วนแรก เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์กรมุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย และองค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน และส่วนที่สอง เป็นผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรต่างๆ ทั้ง 3 แห่ง ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรมุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน

สำหรับผลการวิจัยในส่วนแรกนี้ เป็นการศึกษาถึงการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นผลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้สัมภาษณ์ที่รับผิดชอบการสื่อสารขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารการตลาด ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในระดับบริหาร หรือพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลามากกว่า 5 ปี จากองค์กรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 แห่ง จำนวน 7 คน ประกอบกับข้อมูลจากเอกสารต่างๆ (Secondary Data) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร

การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ จึงแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ 1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) 2) ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) และ 3) กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร โดยแสดงรายละเอียดขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ไว้ดังนี้

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ ทู เริ่มดำเนินธุรกิจในปี พ.ศ. 2533 หลังจากได้รับสัมปทานจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น

จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน) ให้เป็นผู้ลงทุน จัดหา ติดตั้ง และควบคุม ตลอดจนบำรุงรักษา อุปกรณ์ในระบบเพื่อขยายบริการโทรศัพท์จำนวนสองล้านเลขหมายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เป็นระยะเวลา 25 ปี

ปัจจุบัน ทูเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานรายใหญ่ที่สุดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ให้บริการบรอดแบนด์หรืออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงรายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการระบบสื่อสารไร้สาย โทรศัพท์เคลื่อนที่และอินเทอร์เน็ตรายใหญ่ นอกจากนี้ ทูยังถือหุ้นในบริษัท ยูไนเต็ท บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น หรือ ยูบีซี ซึ่งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์ระบบสมาชิกรายใหญ่ของประเทศ

ในฐานะบริษัทมหาชนที่เชื่อถือได้และมีระบบบรรษัทภิบาลที่ดี ทู ได้รับรางวัล บริษัทที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่ดีประจำปี พ.ศ. 2547 (Disclosure Report Award 2004) จากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ติดต่อกันเป็นปีที่สาม และทูยังได้รับรางวัลบริษัทสื่อสารโทรคมนาคมที่สร้างสรรค์นวัตกรรมต่อเนื่องและเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วประจำปี พ.ศ. 2547 จากบริษัท Deloitte Touche Tohmatsu นอกจากนี้ ทูยังได้รับการคัดเลือกจากผู้บริโภคให้เป็น Thailand Superbrand ประเภทบริษัทผู้ให้บริการด้านโทรคมนาคม จากผลการสำรวจ Asia Superbrand ของ Reader's Digest ในปี พ.ศ. 2547 ด้วย

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร

ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของ ทู คือ *การเป็นผู้ให้บริการด้านการสื่อสารที่ครบวงจร และมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Communications Solutions Provider and Lifestyle Enabler)* อีกทั้งยังเป็นผู้ให้บริการรายเดียวของประเทศที่สามารถให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน (Fixed Line) ระบบสื่อสารไร้สาย (Wireless) อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Internet Broadband) ผลิตภัณฑ์และบริการด้านเนื้อหาต่างๆ (Content Products and Services) อย่างหลากหลาย (ดูตารางที่ 4.1) ทั้งนี้ทูได้กำหนดเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรไว้ คือ ทูจะช่วยให้ทุกคนบรรลุคุณค่าของชีวิตด้วยการให้บริการสื่อสารครบวงจรอย่างสอดคล้องกับทุกความต้องการ เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงออกถึงตัวตน สื่อสารติดต่อระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน ข้ามภาษาเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้รับความบันเทิงความสนุกสนาน และบรรลุทุกเป้าหมายร่วมกัน เนื่องจากคุณค่าที่แท้จริงของชีวิต คือ การได้อยู่ร่วมกัน ทำให้ผู้บริโภคได้แบ่งปันทุกซ่สุข เป็นกำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ เกื้อกูลและผูกพันกัน ซึ่งจะทำให้ชีวิตมีคุณค่ามากขึ้น ทูจึงช่วยให้ทุกคนได้พูดคุยรู้จักกัน ได้แสดงตัวตน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้แบ่งปันข้อมูล ความรู้ ความบันเทิง ตลอดจนได้ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน และผูกพันใกล้ชิดกันด้วยการสื่อสาร

ตารางที่ 4.1 แสดงการแบ่งกลุ่มของสินค้าและบริการของบริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

Telephone	Mobile & Wireless	Internet	Broadband & Data	Multimedia Content
<i>True Corp.</i>	<i>Orange</i>	<i>True Internet</i>	<i>True Multimedia</i>	<i>True Digital Entertainment</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Fixed Line Telephone - Calling Services - Public Phone Service - Outsourcing Call Center Service 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobile Phone - WE PCT - Wi-Fi 	<p>Dial-up Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pre-paid Internet Kit - Monthly Internet - Click Internet (Click TA) - Per Per Use Internet - Easy Internet <p>Broadband Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hi-speed Internet 	<p>Data Access</p> <ul style="list-style-type: none"> - ADSL /VDSL/ G.HSDSL - Cable Modem - ISDN - Leased Line - RAS - Frame Relay - Ethernet WAN (MetroNet) - VPN - ATM - Trucking Access <p>Network Solution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Managed Network Service - Managed VPN Service - Managed Security Service <p>Application</p> <ul style="list-style-type: none"> - VDO Conferencing - Remote VDO Monitoring 	<p>Multimedia Content</p> <ul style="list-style-type: none"> - UBC - Multimedia Kiosk (MMK) - Web Phone - Hi-speed Internet Station - Cyber Station (PCE) <p>Voice Content</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phone Club - WE PCT Fan Club - Online Content <p>Home Entertainment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priston Tale Online Game - Online Karaoke - TA Broadband.com <p>Home Education</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online Entrance Tutorial <p>Business</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online SET Index

ที่มา: เอกสารจากบริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). 2547.

ทรูได้กำหนดคุณค่าขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนยึดถือและเป็นหลักในการทำทุกสิ่งทุกอย่าง โดยปรับให้เข้ากับสภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) *เชื่อถือได้* (Credible) ความซื่อตรงและให้เกียรติทุกคน เพื่อร่วมกันทำงานให้เกิดความสำเร็จ การสื่อสารอย่างซื่อตรงและเน้นถึงประโยชน์ของบริษัท เป็นสำคัญ ความพยายามทำในสิ่งที่เหมาะที่ควรเพื่อลูกค้าของบริษัท รวมทั้งการมีความพร้อมจะตัดสินใจและรับผิดชอบในการกระทำ 2) *สร้างสรรค์* (Creative) ความพยายามเสาะหาแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำมาซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน และการทำงานด้วยความท้าทายซึ่งทำให้อัตราผลผลิตของธุรกิจของบริษัท พัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง 3) *เอาใจใส่* (Caring) ทรูเชื่อมั่นว่าพนักงานของบริษัท คือ สินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท ดังนั้น จึงตั้งใจทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมอบสิ่งที่เหมาะสมให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และคู่ค้า การปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะเดียวกับที่บริษัท อยากรับปฏิบัติต่อบริษัท การยอมรับผลงานและยินดีในความสำเร็จของกันและกัน การสร้างสัมพันธภาพที่ยั่งยืนกับคู่ค้าของบริษัท และ 4) *กล้าคิดกล้าทำ* (Courageous) ความปรารถนาที่แน่วแน่เพื่อพัฒนาบริษัท และเป็นผู้นำในตลาด การปฏิบัติงานด้วยความเด็ดเดี่ยว ประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุมและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การตระหนักดีว่าโอกาสเกิดจากความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม การยึดหลักคุณค่าของทรูเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้กลุ่มเป้าหมายของบริษัท รับรู้ถึงความแตกต่างและโดดเด่นของเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) แต่การช่วยกันแสดงถึงบุคลิกภาพเฉพาะของทรู (Corporate Personality) จะช่วยทำให้ความแตกต่างและโดดเด่นของทรูรับรู้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ได้แก่ 1) *แปลกใหม่ ไม่ซ้ำใคร* (Innovative) กล้าคิดนอกกรอบ วิเคราะห์ ค้นคว้า ทำทลายตัวเองเสมอ เรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และทำให้ดีกว่า 2) *สนุกสนาน อารมณ์ดี* (Fun) ร่าเริง สนุกกับงาน เต็มใจให้บริการ เปี่ยมด้วยพลัง พร้อมทำงานให้ลุล่วง 3) *เก่งกล้า ไม่กลัวใคร* (Bold) คิดค้นบุก ลงมือทำโดยไม่เกรงกลัวอุปสรรค ไม่ลังเลเมื่อโอกาสมาถึง ยึดถือหลักความจริง ไม่เพ้อฝัน 4) *จริงใจ* (Sincere) รับฟังและช่วยเหลือ รักษาสัญญาและรับผิดชอบ อ่อนน้อมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม และ 5) *ทำด้วยใจ* (Passionate) รักที่จะพัฒนาทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน วางเป้าหมายให้สูงและไปให้ถึง ผูกพันกับงาน และเสียสละเพื่อองค์กร

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารแบบผสมผสานถือเป็นกระบวนการจัดการด้านการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร ทั้งการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร กับการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค ทั้งนี้ จะต้องทำให้เกิดความ

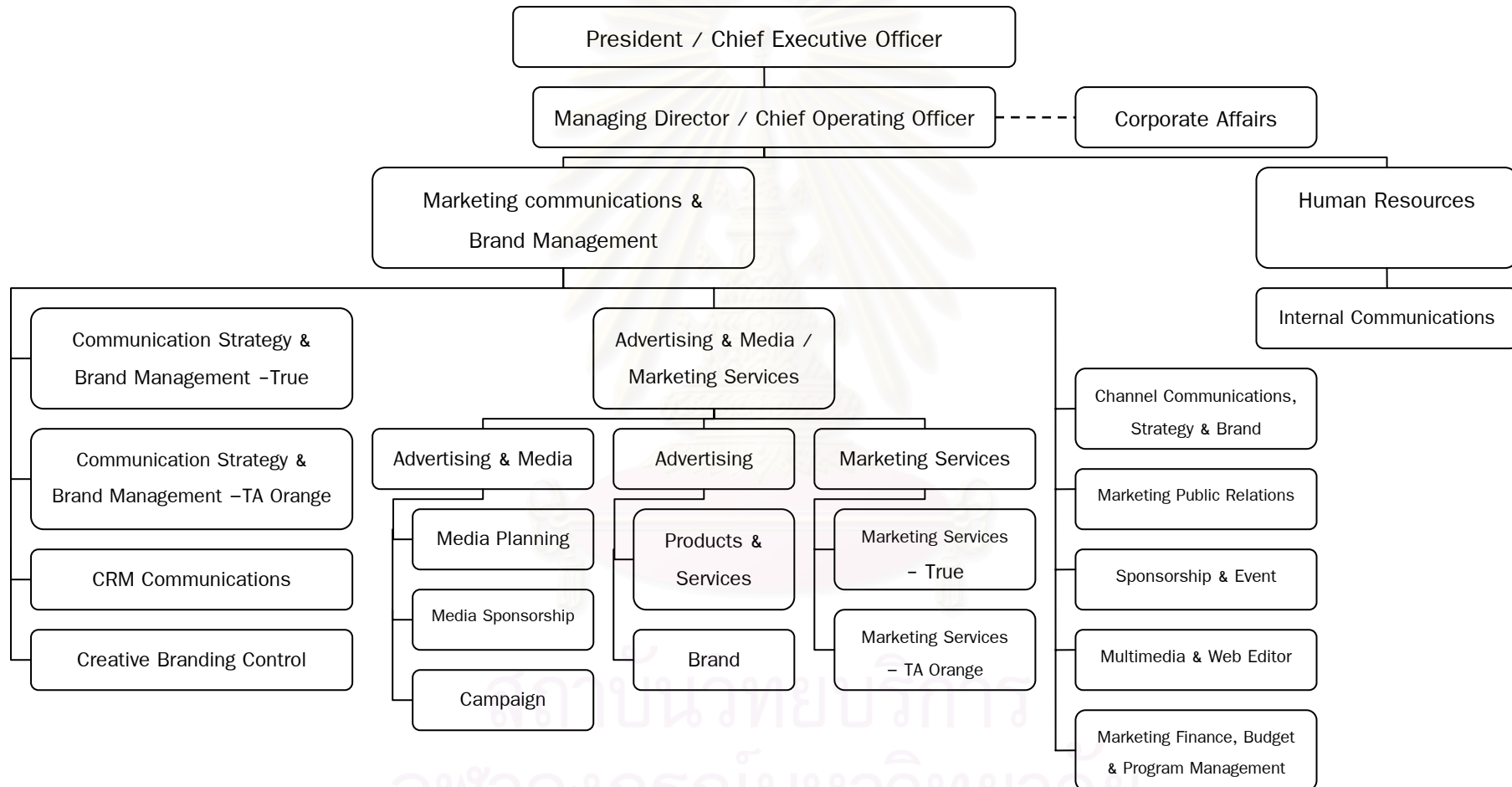
สอดคล้องต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการสื่อสารแบบผสมผสานมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) 2) การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน 3) เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 4) การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) ซึ่งแบ่งเป็น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 5) เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และ 6) การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

โครงสร้างขององค์กรและส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Communication Department)

ทรูเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบริษัทในเครือหลายบริษัท จึงทำให้การจัดโครงสร้างขององค์กรแบ่งตามการทำงานของบริษัทในเครือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร ผนวกกับประเภทของสินค้าและบริการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าทั่วไป (Home/Consumer & Hi-speed Access) กลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลาง (SME Solution and Wireless Access) และกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate Solution, Wholesales and Data) ทั้งนี้ ทรูยังได้แบ่งส่วนงานในการทำงานออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ส่วนแรก ส่วนงานด้านการบริหาร (Managerial/ Professional) ประกอบด้วย สายงานบัญชีและการเงิน (Accounting & Finance) สายงานบริหารจัดการ (Administration) สายงานลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service) สายงานวิศวกรรม (Engineering) สายงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources) สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) สายงานกฎหมาย (Legal) สายงานการตลาดและสื่อสารการตลาด (Marketing and Communications) สายงานปฏิบัติการโครงข่าย (Network Operation) สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจ (Product/Business Development) สายงานขายและบริหารลูกค้า (Sales and Customer Account Management) สำหรับส่วนที่สอง ส่วนงานด้านปฏิบัติการ (Operation) ประกอบด้วย สายงานธุรการทั่วไป (Clerk) สายงานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Computer Operator) และสายงานช่างเทคนิค (Technician)

สำหรับส่วนงานด้านการสื่อสาร (Communication Department) แบ่งการทำงานออกเป็นฝ่ายและแผนกต่างๆ (ดูแผนภาพที่ 4.1) ดังนี้ ฝ่ายสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์ตราสินค้า โดยแบ่งเป็น 2 แผนกหลัก คือ แผนกวางแผนและควบคุมกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy and Brand Management) ทำหน้าที่ในการช่วยแผนกการตลาดและฝ่ายพัฒนาสินค้าและบริการต่างๆ ของทรู และบริษัทในเครือ ในการวางแผนการสื่อสารการตลาดและวางแผนงบประมาณการสื่อสาร โดยให้ครอบคลุมทุกช่องทางสื่อสาร ตั้งแต่การสื่อสารผ่านสื่อมวลชน (Above the Line Advertising) การสื่อสารทางตรงสู่ผู้บริโภค (Direct Response Marketing & Advertising) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Event & Promotion)

แผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของบริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)



ที่มา: วรุดดี วรกาญจน์ (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548) และนุชรินทร์ อุดมสมหวัง (สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2548).

หมายเหตุ: โครงสร้างองค์กรนี้แสดงรายละเอียดเฉพาะฝ่ายและ/หรือแผนกที่รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร

การสื่อสารบนอินเทอร์เน็ต (Internet) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) และการสื่อสารผ่านสิ่งพิมพ์ทุกชนิด (Below the Line Advertising) ดังนั้น หน่วยวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด จึงมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดแนวคิดทางการสื่อสาร (Main Message หรือ What to Say) ในกระบวนการสื่อสารการตลาด ซึ่งเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในแบบฟอร์มกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication Brief) นอกจากนี้ ยังช่วยกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางสื่อสาร (Communication Target Audience) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายในเชิงลึก (Consumer Insight) ที่เป็นผู้รับสารนั้นจากตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เมื่อหน่วยงานที่ต้องการทำการสื่อสารการตลาดมีความคิดเห็นตรงกันกับแบบฟอร์มกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด ทางแผนกจะส่งไปยังบริษัทตัวแทนสื่อสารการตลาดต่อไป โดยในปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ว่าจ้างให้บริษัท TBWA Thailand รับผิดชอบการดูแลโฆษณาตราสินค้าองค์กรหรือทรู กับสินค้าและบริการอินเทอร์เน็ต ส่วนบริษัท Euro RSCG Flagship รับผิดชอบสินค้าและบริการโทรศัพท์มือถือออเรนจ์

และแผนกที่สองในฝ่ายการสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นการปฏิบัติการด้านการสื่อสารการตลาด (Implementation) คือ แผนกโฆษณาและช่องทางการสื่อสารการตลาดรูปแบบอื่นๆ โดยแผนกโฆษณา (Advertising and Media) ทำหน้าที่ในการดูแลงานการโฆษณา และการวางแผนสื่อ ทั้งโฆษณาขององค์กร สินค้าและบริการของทรู รวมทั้งบริษัทในเครือทุกบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดมาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิตงานโฆษณา และการเผยแพร่โฆษณาผ่านสื่อโฆษณาต่างๆ เพื่อให้งานโฆษณาทุกอย่างออกมาสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า ตรงตามวัตถุประสงค์ เสร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนดและอยู่ภายใต้งบประมาณที่ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ ยังมีแผนกประชาสัมพันธ์ ดูแลการประชาสัมพันธ์เพื่อการตลาด นอกเหนือจากการประชาสัมพันธ์องค์กร แผนกมัลติมีเดีย ดูแลงานมัลติมีเดีย เว็บไซต์ และสื่อโฆษณาออนไลน์ของทรูและออเรนจ์ แผนกบริการทางการตลาด (Marketing Services) ดูแลการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิด ที่ไม่ใช่งานสิ่งพิมพ์ของแผนกลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Communications) และแผนกสื่อสารผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า (Channel Communications) และแผนกกิจกรรมทางการตลาด ดูแลการจัดกิจกรรมของตราสินค้า สินค้าและบริการ เพื่อการสร้างประสบการณ์ ความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อตราสินค้า การแนะนำสินค้าบริการ รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อส่งเสริมการตลาด

ทางด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบการสื่อสารขององค์กร (Corporate Communications) ได้แบ่งการทำงานออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร (Corporate Affairs) ซึ่งทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน สื่อมวลชน และชุมชน ฝ่ายที่สอง คือ ฝ่ายสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) รับผิดชอบการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร โดยหน้าที่หลักของฝ่ายสื่อสารภายในองค์กร คือ การกลั่นกรองข้อมูลที่มีความ

เหมาะสมในการเผยแพร่ โดยข้อมูลดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร นโยบายขององค์กร ประกาศของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร สินค้าและบริการใหม่ และสิทธิพิเศษต่างๆ

“งานของ *Internal Comm.* นี้จะต้องทำให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของทรู รวมทั้งการถ่ายทอดและปลูกฝังคุณค่าของทรู หรือ 4C เพื่อให้พนักงานเกิดความรักในองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับทรู” (นุชรินทร์ อุดมสมหวัง, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2548) ทั้งนี้ “หน้าที่ของงานสื่อสารภายในองค์กร คือ การสร้างแบรนด์จากภายใน หรือ *Brand from Inside* สอง เป็นการสื่อสารถึง *Corporate Vision, Corporate Mission, Corporate Performance* ให้คนมีความมั่นใจในองค์กร และรวมไปถึงการสร้าง *Culture* และ *Value*” (นภัส เปาโรหิตย์, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2548)

การนำการสื่อสารมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (*Corporate Brand*)

เนื่องจาก ทรูเป็นตราสินค้าองค์กรใหม่ที่เปลี่ยนมาจากชื่อเดิม คือ เทเลคอมเอเชีย (TA: Telecom Asia) เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 โดยทางผู้บริหารเริ่มต้นทำการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบล่วงหน้า เพื่อที่จะได้ปรับการทำงานและการดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เหตุผลประการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจาก 1) เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็น Communication Technology, IT Technology หรือ Consumer Appliance Electronics กำลังเปลี่ยนกลับเข้าหากัน เพื่อตอบสนองความต้องการในการเชื่อมโยง และพฤติกรรม Online Consumption ของผู้บริโภค ทำให้เกิดมุมมองใหม่ที่ว่า ทุกอย่างเชื่อมโยงกันเข้ามาหาสิ่ง ๆ เดียว ที่เรียกว่า Bandwidth ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค 2) ผู้บริโภคมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป โดยผู้บริโภคสามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และ 3) ความต้องการให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ดังนั้น ระบบของการสร้างค่านิยมในองค์กร จึงต้องอาศัยมูลค่าของตราสินค้า (Brand Value) บุคลิกภาพตราสินค้า (Brand Personality) คำมั่นของตราสินค้า (Brand Promise) และวิสัยทัศน์ของตราสินค้า (Brand Vision) เป็นตัวผลักดันให้การทำงานสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ บริษัทฯ เริ่มต้นจากการว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการสร้างตราสินค้า คือ บริษัท Interbrand เข้ามาช่วยในการปรับเอกลักษณ์ขององค์กร ด้วยการออกแบบตราสินค้าองค์กรใหม่ การใช้สี หรือสัญลักษณ์ขององค์กร พร้อมทั้งกับการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กรทุกคนก่อนที่สาธารณชนจะรับทราบการเปลี่ยนแปลง

นภัส เปาโรหิตย์ (สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2548) ให้ความเห็นว่า “ก่อนการเปลี่ยนแบรนด์เทเลคอมเอเชีย มาเป็นทรู คุณศุภชัย เจียรนวนนท์ ได้มีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก่อน ...อย่างไรก็ตาม การจัดทำ Campaign การสื่อสาร

ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกัน” แต่จากการวิจัยหลังจากการเปลี่ยนแปลงตราสินค้าองค์กร พบว่า ผู้บริโภคยังมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะสื่อสาร จึงทำให้การรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าที่อยู่ในระดับต่ำ “ข้อบกพร่องประการสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนจาก TA มาเป็นทรู ไม่ถูกรับรู้ในวงกว้างและผู้บริโภคไม่เข้าใจว่าคืออะไร เพราะมีแต่การสื่อสารว่า TA เปลี่ยนเป็นทรูแล้ว แต่ไม่มีสินค้าหรือบริการมารองรับ Campaign ดังกล่าว ทำให้ใน 2 เดือนต่อมาจึงต้องออก All Together Bonus เพื่อทำให้ผู้บริโภคเห็นว่าสินค้าและบริการของทรู มีการเชื่อมโยงเข้าถึงกัน” (วรุฒิ วรกาญจน์, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548)

การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน

สินค้าและบริการของทรูมีความหลากหลาย (ดังที่ได้แสดงไปแล้วในตารางที่ 4.1) ซึ่งมีความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายหลายกลุ่ม ตั้งแต่ระดับบุคคล (Home) ไปจนถึงระดับองค์กร (Corporate) สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคของทรู ครอบคลุมทุกกลุ่มอายุตั้งแต่ เด็กวัยรุ่น และผู้ใหญ่ ดังนั้นในแง่ของการสื่อสารจึงต้องใช้สินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่ม เช่น “WE PCT เป็นสินค้าที่จับกลุ่มเด็กประถมถึงมัธยมต้น (12-16) ที่มีความติดเพื่อนสูง ชอบการรวมตัวกัน แต่เรากลับพบว่า อีกกลุ่มที่น่าสนใจ คือ กลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งก็มีการรวมตัวกันทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น การออกกำลังกาย” (วรุฒิ วรกาญจน์, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548) นอกจากนี้ ทรูยังให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ พนักงาน ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ชุมชน และสื่อมวลชน ซึ่งถือเป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร

การสื่อสารที่มีลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ทรู เป็นบริษัท ที่นำหลักการบรรษัทธรรมาภิบาล (Good Governance) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ภายใต้การสนับสนุนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ โดยพิจารณาหลักการกำกับดูแลกิจการ 4 ประเด็นหลัก คือ 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทมีความตั้งใจที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้น ด้วยการโอกาสผู้ถือหุ้นในการแสดงความคิดเห็น และขณะเดียวกันก็ให้ข้อมูลต่างๆ ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้นผ่านทางเว็บไซต์ 2) ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น เนื่องจากบริษัทฯ มีผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนมาก และมีการกระจายการถือหุ้นในวงกว้าง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เหมาะสม และทันท่วงที ด้วยการดาวน์โหลดข้อมูลทั้งปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลังผ่านทางเว็บไซต์ หรือการติดต่อกับฝ่ายลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ 3) สิทธิของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ ด้วยการให้พนักงานทุกคนรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ พนักงานและครอบครัว หน่วยงานภาครัฐ และคู่แข่ง ตามแนวทางของคุณค่าองค์กร และ 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ด้วยการนำแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับคุณธรรม

และข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะ การประสานงานกันภายในองค์กรระหว่างสายงานต่างๆ ผ่านผู้บังคับบัญชา ทั้งการรายงาน โดยตรง หรือการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์

การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication)

รูปแบบการสื่อสารทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรของทรู เน้นการแสดงความคิดเห็นและการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเป็นผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับปฏิบัติการ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร โดยผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications Channel) โดยนุชรินทร์ อุดมสมหวัง (สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2548) อธิบายว่า “เมื่อผู้บริหารของทรู คุณศุภชัย เจียรนวนนท์กล่าวเรื่องต่างๆ ที่เรียกว่า *President Meet Employee* ก็จะทำการถ่ายทอดสดด้วย *Hi-speed* ให้พนักงานชมผ่านทาง อินเทอร์เน็ต และ *Video Wall* ซึ่งระหว่างการพูดนั้นพนักงานก็สามารถส่งคำถามผ่าน อินเทอร์เน็ตไปยังคุณศุภชัย เจียรนวนนท์ได้ทันที เราถือว่าการสื่อสารแบบ *Interactive* นี้ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงผู้บริหารขององค์กรได้”

เป้าหมายของการสื่อสาร คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)

การสื่อสารทั้งหมดที่องค์กรได้วางแผนและดำเนินการนั้น นอกจากจะกระตุ้นให้ ผู้บริโภคเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าและใช้บริการของทรูแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ ผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมายขององค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทั้งในด้านการดำเนินงานและตรา สินค้าขององค์กร “เนื่องจากองค์กรเพิ่งทำการ *Rebrand* จึงต้องมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ให้ *Consumers* รับรู้อย่างต่อเนื่อง และต้องทำให้เขาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อทรู โดยการสื่อสารนั้นไม่ ต้องการให้เขารู้ว่าทรูเป็นเทคโนโลยีคมนาคมเพียงอย่างเดียว แต่เราต้องการสื่อสารให้รู้ว่า เราจะทำให้ชีวิตของเขาสมบูรณ์แบบได้อย่างไร” (วรวิทย์ วรกาญจน์, สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548)

การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

ด้านการวัดผลสำหรับการสื่อสารที่องค์กรได้ดำเนินการแล้ว จะแบ่งการวัดผลออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก เป็นการวัดผลด้านการรับรู้คุณค่าของตราสินค้าองค์กร หรือทรู และตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เช่น Orange, WE PCT ส่วนที่สอง คือ การวัดความภักดีและความชื่นชอบที่มีต่อตรา สินค้าองค์กร และ ส่วนที่ 3 การวัดประสิทธิผลของการโฆษณาและกิจกรรมทางการตลาด

สำหรับประเด็นนี้ วรุณี วรกาญจน์ (สัมภาษณ์, 3 มีนาคม 2548) อธิบายเพิ่มเติมว่า “การวัดผลทำใน 3 ด้าน ด้านแรก คือ *Brand Equity Check* ทั้งตอนที่ TA เปลี่ยนมาเป็นทรู และในขณะที่กำลังดำเนินการอีกงานวิจัยหนึ่ง คือ การวัดความคิดเห็นและความรู้สึกของลูกค้า เมื่อ *Orange* ต้องเปลี่ยนมาเป็น ทรู อีกด้านหนึ่ง คือ *Customer Engagement* เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อทรู ว่ารักใคร่ทรูมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และอีกด้านที่สำคัญ ก็คือ *Track Ad Campaign* การเปรียบเทียบ *Awareness* ความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ที่โฆษณา ซึ่งผลการวิจัยก็จะแปรเปลี่ยนไปตาม *Campaign* เช่น การวิจัยล่าสุดพบว่า *Orange* มีความทันสมัย สำหรับคนวัยรุ่น ราคาถูก เป็นผู้นำด้าน *Promotion*”

นอกจากนี้ ทรูยังทำการวัดผลในส่วนของพนักงานภายในองค์กร (Employee Survey) อีกด้วย โดยจะจัดทำขึ้นปีละครั้ง สำหรับเรื่องที่ทำให้การประเมินผลจะเกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานต่อสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน ระบบต่างๆ ภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชา โอกาสของความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้ บริษัทฯ นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การนำเสนอผลการวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย โดยพิจารณาตามกรอบแนวคิดของ Argenti (2003) และ Wightman (1999) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น *การสื่อสารองค์กร* (Corporate Communication) แบ่งเป็น 1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และ 2) การสื่อสารภายนอก (External Stakeholder Communications) ซึ่งเป็นการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และ *การสื่อสารการตลาด* (Marketing Communications) ที่สื่อสารกับผู้บริโภค

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)

การสื่อสารภายในองค์กรของทรู มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานของบริษัทมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร คุณค่าขององค์กร และนำคุณค่าขององค์กรไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตของพนักงาน สำหรับการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร ทางฝ่ายสื่อสารภายในองค์กรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ถึงปัญหาหรือความเข้าใจเบื้องต้นของพนักงาน แล้วจึงกำหนดเป็นแผนงานเพื่อสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร โดยมี

รายละเอียดของแผนรณรงค์ ดังนี้ 1) “Plus” วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ ต้องการทำความเข้าใจกับพนักงานของทรูและออเรนจ์ถึงวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กร โดยกลยุทธ์ทางการสื่อสาร เป็นการนำคำกล่าววิสัยทัศน์ของผู้บริหารมาเผยแพร่ให้พนักงานรับทราบ ควบคุมการจัดกรรม เช่น การนำคำกล่าว (Quotes) ของบุคคลที่มีชื่อเสียงที่พูดถึง การทำงานเป็นทีม (Team Work and Spirit) การทำงานด้วยความรักในงาน (Passion) มาติดบริเวณบอร์ดประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ต การจัดประกวดการเขียนเรื่องสั้นเกี่ยวกับตัวพนักงานเอง หรือบุคคลที่รู้จัก คนที่เปี่ยมไปด้วยพลังขับเคลื่อน ความรู้และชวนขยายที่จะพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในงานที่ทำอยู่เสมอ เป็นต้น 2) “Lift True Value” มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในคุณค่าของทรู กับพนักงานระดับปฏิบัติการของออเรนจ์ ด้วยการจัดการประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงาน (Forum of Discussion) และ การตีความคุณค่าของทรูออกมาเป็น Animation เพื่อทำให้พนักงานจดจำได้ง่าย และ 3) การฉลองการครบรอบ 1 ปีของตราสินค้าองค์กร (True Brand Anniversary) โดยนำเสนอเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มต้น การจัดนิทรรศการแสดงสินค้าที่สามารถสะท้อนถึงคุณค่าของทรูได้

สื่อและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

สำหรับสื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 สื่อหลัก คือ สื่อออนไลน์ (Online Channels) ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วพร้อมๆ กัน รวมทั้งเป็นสื่อที่สามารถควบคุมได้ง่ายเมื่อเปรียบเทียบกับสื่ออื่นๆ ได้แก่ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet) ด้วยระบบ Lotus Note, Pop-up Message, PC Wallpaper, E-mail Announcement, PC Logon Screen, Broadcast via PC, VDO Wall, E-card, และ E-mail Box สื่อหลักที่สอง คือ สื่ออื่นๆ (Offline Channels) ได้แก่ ป้ายปิดประกาศภายในห้องน้ำ (Toilet Poster) บอร์ดประชาสัมพันธ์ (Bulletin Board) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาของบริษัท การแนะนำพนักงานใหม่ สินค้าและบริการใหม่, กล่องรับความคิดเห็น (Suggestion Box), วารสารภายในองค์กร (Newsletter) ชื่อว่า โยแก้วสัมพันธ์ (Together) มีกำหนดของการออกทุก 15 วัน โดยจะแจกสำหรับหัวหน้าของแต่ละแผนก และส่งต่อไปยังพนักงานของฝ่ายตนเพื่อได้อ่านกันอย่างทั่วถึง และการจัดกิจกรรม (Activities and Events) ที่เชื่อมโยงกับวันสำคัญหรือเทศกาลพิเศษ รวมทั้งเชื่อมโยงเข้ากับสินค้าและบริการของบริษัทฯ เช่น การจัดตั้งชมรมคนรักหนัง, การนำเสนอบริการ Music World ด้วยการตั้งบูธดีเจ และให้พนักงานเข้ามาทดลองเป็นดีเจด้วยตนเอง, การจัดทำของขวัญและช็อกโกแลต ช่วงเทศกาลวาเลนไทน์ โดยส่งไปยังพนักงานที่ประจำอยู่ที่ศูนย์บริการ True Shop และให้พนักงานนำของขวัญนั้นส่งต่อไปยังผู้ที่ต้องการแสดงความรักด้วย เป็นต้น

“การใช้สื่อสำหรับภายในองค์กรนั้น เราก็ต้องคำนึงถึงงบประมาณด้วยเช่นกัน ตัวอย่างการติดป้ายประกาศในห้องน้ำ หรือการตกแต่งสำนักงาน ซึ่งถือว่าได้ผลมาก เราก็จะนำสื่อหรือ Materials ที่ใช้กับการสื่อสารภายนอกองค์กรมาใช้ภายในองค์กรด้วย โดยการตกแต่งต้องเป็น

การสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เหมือนกับอยู่ที่บ้าน (*Lively*) ไม่ว่าจะเป็น *Chat Zone* สำหรับพักผ่อน ห้องสมุดสำหรับการค้นคว้าข้อมูล หรือติดตามข่าวสารทั่วไป และยังเป็น การส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้การทำงานและการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ง่ายขึ้น ” (นุชรินทร์ อุดมสมหวัง, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2548)

การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Stakeholder Communications)

จากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายภายนอกของบริษัทฯ ที่ประกอบด้วย นักลงทุน ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน และชุมชนนั้น กลุ่มนักลงทุนและผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มที่อิทธิพลต่อการดำเนินงานของ องค์กรมากที่สุด ดังนั้น จึงต้องทำการสื่อสารเพื่อสร้างความมั่นใจทางการลงทุน โดยสื่อที่ใช้ก็ คือ การรายงานข่าวและผลจากการประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการจัดทำ รายงานประจำปี เพื่อสรุปผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

นอกจากนี้ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรที่ให้ความสำคัญเช่นกัน คือ ชุมชน และเยาวชน การสื่อสารภายนอกองค์กรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกและสร้างความใส ใจในการพัฒนาเด็กที่ด้อยโอกาสในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล และช่วยให้เยาวชนได้นำ ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากห้องเรียนต่างๆ ของบริษัทฯ ไปพัฒนาชีวิตของตนเองให้มี คุณค่าและเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าต่อสังคมในอนาคต ซึ่งทวได้ดำเนินการสื่อสารองค์กรผ่าน โครงการต่างๆ ดังนี้

ห้องเรียน ICT และโครงการนาร่อง เป็นโครงการที่เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยการ จัดกิจกรรมต่างๆ ให้แก่โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การบริจาคเครื่องคอมพิวเตอร์ 1 เครื่องต่อ 1 โรงเรียน พร้อมระบบอินเทอร์เน็ต, การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในโรงเรียนดังกล่าว, การอบรมนักเรียน ครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์ ในการใช้อินเทอร์เน็ต, การส่งเสริมให้ใช้ไอซีทีในการแสวงหา ความรู้, การร่วมมือกับกรุงเทพมหานครจัดทำเว็บไซต์ เพื่อการเรียนรู้และบริหารการศึกษา โดยเฉพาะ www.smileschool-whitenet.com และการจัดค่ายนักสืบน้อยไอซีทีโดยร่วมมือกับ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2547 ทวได้จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร (ICT) ขึ้นในโรงเรียนนาร่องอีก 20 แห่ง เพื่อขยายเครือข่ายไปอีกแห่งละ 5 โรงเรียนในการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โครงการนาร่องวิทยาศาสตร์ 9 โรงเรียน เป็นโครงการที่จะสร้างศูนย์วิทยาศาสตร์ใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 9 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชนอีก 2 โรงเรียน เพื่อส่งเสริมให้ ครูและนักเรียนเรียนรู้วิทยาศาสตร์มากขึ้นภายในโรงเรียน และยังสามารถช่วยเหลือเครือข่ายที่ อยู่บริเวณใกล้เคียงได้อีกด้วย

ห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ทูว โครงการนี้เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาความสามารถในด้านความมีเหตุผลของเยาวชนผ่านวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เยาวชนที่ด้อยโอกาสในเขตกรุงเทพมหานคร ได้มีส่วนร่วมในการทดลองและการอบรม เรื่อง กระบวนการคิด การสังเกต และการเสนอปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และในสาขา วิทยาการ จากการได้พบเห็นภาพในห้องเรียน โดยเน้นวิทยาศาสตร์ภายใต้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อเตรียมความพร้อมให้เยาวชนในวันนี้ที่จะสร้างอนาคต ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าให้แก่ประเทศไทย

โครงการนักวิทยาศาสตร์ ทูว รุ่นเยาว์ โครงการนี้เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2536 ร่วมกับ สมาคมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีศึกษาไทย จัดให้นักเรียนในระดับประถมศึกษา (ป.5-ป.6) ทั่วประเทศนำเสนอโครงการวิทยาศาสตร์ระดับชาติ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เด็กไทยสนใจหา ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ การพัฒนาทักษะการสร้างสรรค์และกระบวนการพัฒนาเชิง วิทยาศาสตร์ โครงการนี้สนับสนุนโรงเรียนทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนใจ

การประกวดภาพเชิงอนุรักษ์ ร่วมกับกรมอุทยานสัตว์ป่าและพันธุ์พืชจัดงานประกวด ภาพเชิงอนุรักษ์เป็นประจำทุกปี ภายใต้โครงการ “ชีวิตสัตว์มีคุณค่า ป่าไม้ให้คุณประโยชน์” ซึ่ง หัวข้อที่จัดการประกวด จะเปลี่ยนแปลงไปทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเสริมสร้างจิตสำนึก และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้แก่สาธารณชน

ห้องเรียนธรรมชาติ ทูว CLASSROOM โครงการพิเศษนี้เป็นโครงการแรกของกลุ่ม โครงการที่บริษัทเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2537 และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเปิดโอกาสให้เด็ก ที่ด้อยโอกาสในเขตกรุงเทพมหานครเกือบ 2,000 คน ได้ศึกษาและสัมผัสประสบการณ์จาก ธรรมชาติที่แท้จริง ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ด้วยความรู้ความเข้าใจและความ รักธรรมชาติที่เพิ่มขึ้น เยาวชนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจ ที่จะทำงานเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมใน อนาคต และในปี พ.ศ. 2538 เยาวชนผู้ร่วมโครงการจำนวนหนึ่ง ได้ก่อตั้งชมรมขึ้นเพื่อสานต่อ กิจกรรมที่มุ่งเน้นด้านธรรมชาติ นอกจากนี้ ทูวยังได้จัดกิจกรรมโครงการห้องเรียนธรรมชาติ เพื่อเด็กผู้พิการทางสายตา ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสขั้นแรกที่จะให้เด็ก ๆ กลุ่มนี้ ได้มีโอกาส ศึกษาด้านธรรมชาติ เช่นเดียวกับเด็กอื่นๆ

ห้องเรียนศิลปะและวัฒนธรรม ทูว CLASSROOM โครงการนี้เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้เยาวชนชนชั้นชมรมรดกทางวัฒนธรรมและประเพณีไทย ซึ่ง สามารถนำไปปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวัน ตลอดปี พ.ศ. 2538 เด็กผู้ด้อยโอกาสประมาณ 500 คน ได้เรียนรู้เกี่ยวกับประเทศไทยในอดีต ณ สถานที่ ซึ่งยังคงรักษาประเพณีเหล่านี้อยู่ ผ่าน กิจกรรมต่างๆ เช่น การศึกษาวิถีชาวบ้าน การทำเครื่องปั้นดินเผา การเล่นเกมดนตรีไทย การเขียนบทกวี เป็นต้น

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

การสื่อสารการตลาดของทรูพยายามเน้นการเลือกใช้สื่อ เครื่องมือ หรือจุดสัมผัสกับ ตราสินค้า (Contact Points) ที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคและสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งจะได้จากการทำข้อมูลเชิงลึก (Consumer Insight) ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการสื่อสารตราสินค้า องค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคเป้าหมายนั้น จะคำนึงถึงความชัดเจน (Clear) ความสม่ำเสมอต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวา (Consistent) และความสารถในการจูงใจ (Compelling) โดยที่แนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือจะพยายามเชื่อมโยงการสื่อสารที่ผ่าน สื่อมวลชน (Above the Line) กับการสื่อสารที่ไม่ผ่านสื่อมวลชน (Below the Line) เข้าด้วยกัน

ทรูได้มีการวางแผนการสื่อสารตราสินค้าองค์กรในระยะยาว แบ่งออกเป็น 4 ช่วง (Phase) เริ่มต้นจากช่วงแรก *Rename* ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2547 เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงตราสินค้าใหม่ขององค์กร โดยใช้แนวคิดหลักในการสื่อสาร คือ “Change” ซึ่งใช้วิธีการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ภาพยนตร์โฆษณา (Teaser Advertising) โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเคลื่อนที่ อาคารสำนักงานของทรู และตู้โทรศัพท์สาธารณะ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขาย All Together Bonus ในช่วงต่อมา *True Promise* คือ วันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2547 เป็นการนำเสนอถึงคำมั่นของตราสินค้า (Brand Promise) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า โดยมีแนวคิดของการสื่อสาร คือ เป็นจริงได้ เมื่อมีกันและกัน (True Together) โดยการสื่อสารผ่านโฆษณาเพื่อนำเสนอแนวคิดหลัก (Thematic Advertising) ทั้ง ภาพยนตร์โฆษณา เรื่อง เหตุผลที่คนควรอยู่ด้วยกัน โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ และ สื่อกลางแจ้ง

และช่วงที่สาม *True Solution* เริ่มต้นในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ ต้องการนำเสนอสินค้าและบริการของบริษัทฯ เพื่อสร้างยอดขายให้กับสินค้าและบริการ โดยมีแนวคิดหลักในการสื่อสาร คือ “True Solution” สำหรับการสื่อสารจะนำเสนอตราสินค้าและบริการของบริษัทฯ ผ่านการใช้เครื่องมือและสื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม เช่น ภาพยนตร์โฆษณา WE PCT ชุดไทเก๊ก และ Student ภาพยนตร์โฆษณาชุด Hurry Up ของ Hi-speed Internet การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาด เช่น Thailand X Games Cup 2005 เป็นต้น ทั้งนี้ การสื่อสารจะเป็นการใช้เครื่องมือการสื่อสารอย่างหลากหลาย (ดูภาคผนวก ค) ขึ้นอยู่กับงบประมาณในการสื่อสาร และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย และช่วงที่สี่ ในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งจะเป็นการทำให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีความเข้าใจ และสามารถเป็นตัวแทนขององค์กรที่จะสื่อสารไปยังบุคคลกลุ่มอื่นๆ

สภาาชาชาติไทย

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรของสภาาชาชาติไทย

สภาาชาชาติไทยเป็นองค์กรการกุศลหรือองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรเพื่อมนุษยธรรม ได้รับการสถาปนาขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2436 (ร.ศ. 112) เนื่องจากเกิดกรณีพิพาทระหว่างประเทศไทยกับประเทศฝรั่งเศสเกี่ยวกับเขตแดนริมฝั่งซ้ายแม่น้ำโขง และมีการสู้รบเกิดขึ้น เป็นผลทำให้ทหารได้รับบาดเจ็บ เสียชีวิตจำนวนมาก แต่ยังไม่มียกทัพใดเข้าไปช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ตั้ง “สภาอุณาโลมแดงแห่งชาติสยาม” ขึ้น เมื่อวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2436 การดำเนินงานของสภาอุณาโลมแดง ในระยะแรกมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การจัดส่งยา เวชภัณฑ์ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และเครื่องอุปโภคต่างๆ ไปช่วยทหารและประชาชนที่ได้รับบาดเจ็บ เมื่อกรณีพิพาทและการสู้รบยุติลง กิจกรรมของสภาอุณาโลมแดงก็ระงับไปด้วย

เมื่อปี พ.ศ. 2461 มีการตราพระราชบัญญัติว่าด้วยสภาาชาชาติสยาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยรักษาพยาบาลผู้ป่วยไข้และบาดเจ็บในสงคราม หรือยามสงบ ทั้งนี้ทำการบรรเทาทุกข์ในเหตุการณ์สาธารณภัยพิบัติโดยไม่เลือกเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือความเห็นทางการเมืองของผู้ประสบภัย ส่งผลให้คณะกรรมการกาชาดระหว่างประเทศรับรองสภาาชาชาติสยาม ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2464 สภาาชาชาติสยามเปลี่ยนชื่อเป็น สภาาชาชาติไทย (พ.ศ. 2482) ดำเนินงานโดยยึดมั่นในหลักการที่สภาาชาชาติไทยและสภาเลี้ยววงเดือนแดงทุกประเทศทั่วโลกยึดถือปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร

วิสัยทัศน์ของสภาาชาชาติไทย คือ องค์กรการกุศลเพื่อมนุษยธรรมที่จะให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัยแก่ผู้ที่ได้รับความทุกข์ตามหลักมนุษยธรรม จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของดังกล่าวทำให้ภารกิจของสภาาชาชาติไทยแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ 1) การบริการทางการแพทย์และสุขอนามัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสภาาชาชาติไทยตั้งแต่แรก 2) การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัยจากภัยพิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกาชาดสากลที่กาชาดทั่วโลกต้องปฏิบัติ 3) การบริการโลหิต เป็นภารกิจที่รัฐบาลได้มอบหมายให้กับสภาาชาชาติไทยทำหน้าที่ในการจัดหาโลหิตให้ได้เพียงพอและมีคุณภาพปลอดภัยสูงสุดสำหรับคนไข้ที่ต้องการโลหิต และ 4) การสังคมสงเคราะห์และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่ประชาชน ทั้งนี้ การดำเนินงานตามภารกิจทั้ง 4 ประการจะมีสำนักงานและศูนย์ชำนาญพิเศษที่รับผิดชอบและกำหนดพันธกิจของตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสภาาชาชาติไทย

จียากร เสสะเวช (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2548) ได้ยกตัวอย่างแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานจัดหารายได้ที่กำหนดภารกิจและพันธกิจไว้ว่า “งานจัดหารายได้ หรือ *Fund Raising Advancement* วางพันธกิจว่า เป็นผู้จัดหารายได้ที่มีความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและมีความรอบรู้โดยวิธีการทันสมัยที่ก้าวหน้า เพื่อเสริมงบประมาณของ สภากาชาดไทย สำหรับใช้จ่ายในกิจกรรมสาธารณกุศล เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมด้วยจิต ศรัทธาของผู้บริจาคและผู้สนับสนุน หรือสำนักงานยุวกาชาดที่ส่งเสริมการพัฒนาเยาวชน มีพันธกิจในการปลูกฝังและเผยแพร่ให้เยาวชนมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และอุดมการณ์ ของกาชาดในด้านมนุษยธรรม (*Education for Peace*) การส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดี (*Good Health*) การบริการอาสาสมัคร (*Good Service*) รวมทั้ง การสร้างสัมพันธภาพและความเข้าใจ อันดีกับบุคคลทั่วไปทั้งภายในและระหว่างประเทศ (*International Friendship*)”

นอกจากการกำหนดพันธกิจหลักสำหรับหน่วยงานภายในสภากาชาดไทยแล้ว ทาง สภากาชาดไทยยังให้ความสำคัญกับการสร้างมาตรฐานในการบริการต่างๆ เพื่อสร้างความ มั่นใจให้แก่ประชาชนที่ต้องใช้บริการและผลิตภัณฑ์ของสภากาชาดไทยอีกด้วย โดยเฉพาะ ศูนย์บริการโลหิตนั้นได้นำนโยบายคุณภาพเข้ามาใช้บริการโลหิตและส่วนประกอบของโลหิต ของศูนย์ฯ ให้มีคุณภาพและปลอดภัยทั้งผู้ให้และผู้รับ โดยโลหิตทุกยูนิตที่ได้รับบริจาคจะต้อง ผ่านการตรวจเชื้อทางห้องปฏิบัติการ ด้วยน้ำยาและเครื่องมือที่ทันสมัย มีความไวสูง ส่วน ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดจะต้องผ่านการควบคุมคุณภาพทั้งในกระบวนการผลิต ซึ่งมาตรฐานดังกล่าว นี้ได้ถูกนำมาใช้ในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

สำหรับคุณค่าขององค์กรสภากาชาดไทยนั้นได้ยึดหลักการกาชาดสากล ซึ่งประกอบด้วย

- 1) *มนุษยธรรม* กาชาดพยายามทั้งในฐานะระหว่างประเทศและในระดับชาติเพื่อป้องกัน และ บรรเทาความทุกข์ของมนุษย์ไม่ว่าจะพบได้ในที่ใด ความมุ่งประสงค์ของกาชาด ได้แก่ การ คุ้มครองชีวิตและสุขภาพ และการประกันความเคารพนับถือต่อมนุษยชน รวมทั้งส่งเสริมความ เข้าใจ มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างกัน และสันติภาพยั่งยืนระหว่างประชากรทั้งมวล
- 2) *ความไม่ลำเอียง* กาชาดไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ ความเชื่อทางศาสนา ชั้น วรรณะ หรือความคิดเห็นทางการเมือง กาชาดพยายามที่จะบรรเทาความทุกข์ทรมาน โดยให้ การปฏิบัติเป็นลำดับแรกต่อกรณีความทุกข์ยากที่เร่งด่วนที่สุด
- 3) *ความเป็นกลาง* เพื่อที่จะ ได้รับความไว้วางใจสืบต่อไปจากทุกฝ่าย กาชาดไม่อาจเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในการสู้รบ หรือ เกี่ยวข้องไม่ว่าในเวลาในการขัดแย้ง ซึ่งมีลักษณะทางการเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และลัทธินิยม

- 4) *ความเป็นอิสระ* สภากาชาดแม้จะมีส่วนช่วยเหลือในบริการด้านมนุษยธรรมของ รัฐบาลของตน และอยู่ในบังคับแห่งกฎหมายของประเทศตน จะต้องดำรงความเป็นอิสระอยู่ ต่อไป เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติตามหลักการกาชาดได้ทุกเวลา
- 5) *บริการอาสาสมัคร* กาชาด เป็นองค์กรอาสาสมัครในการบรรเทาทุกข์ โดยไม่มีความปรารถนาผลประโยชน์ในประการ ใดๆ
- 6) *ความเป็นเอกภาพ* ในประเทศพึงมีสภากาชาดได้เพียงแห่งเดียว สภากาชาดต้องเปิด

ให้กับคนทั่วไป และต้องปฏิบัติงานด้านมนุษยธรรมตลอดทั่วดินแดนของตน และ 7) *ความเป็นสากล* ภาษาเป็นสถาบันสากล ซึ่งสภาภาษาทุกแห่งสังกัดอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน และมีส่วนความรับผิดชอบและหน้าที่เท่าเทียมกันในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

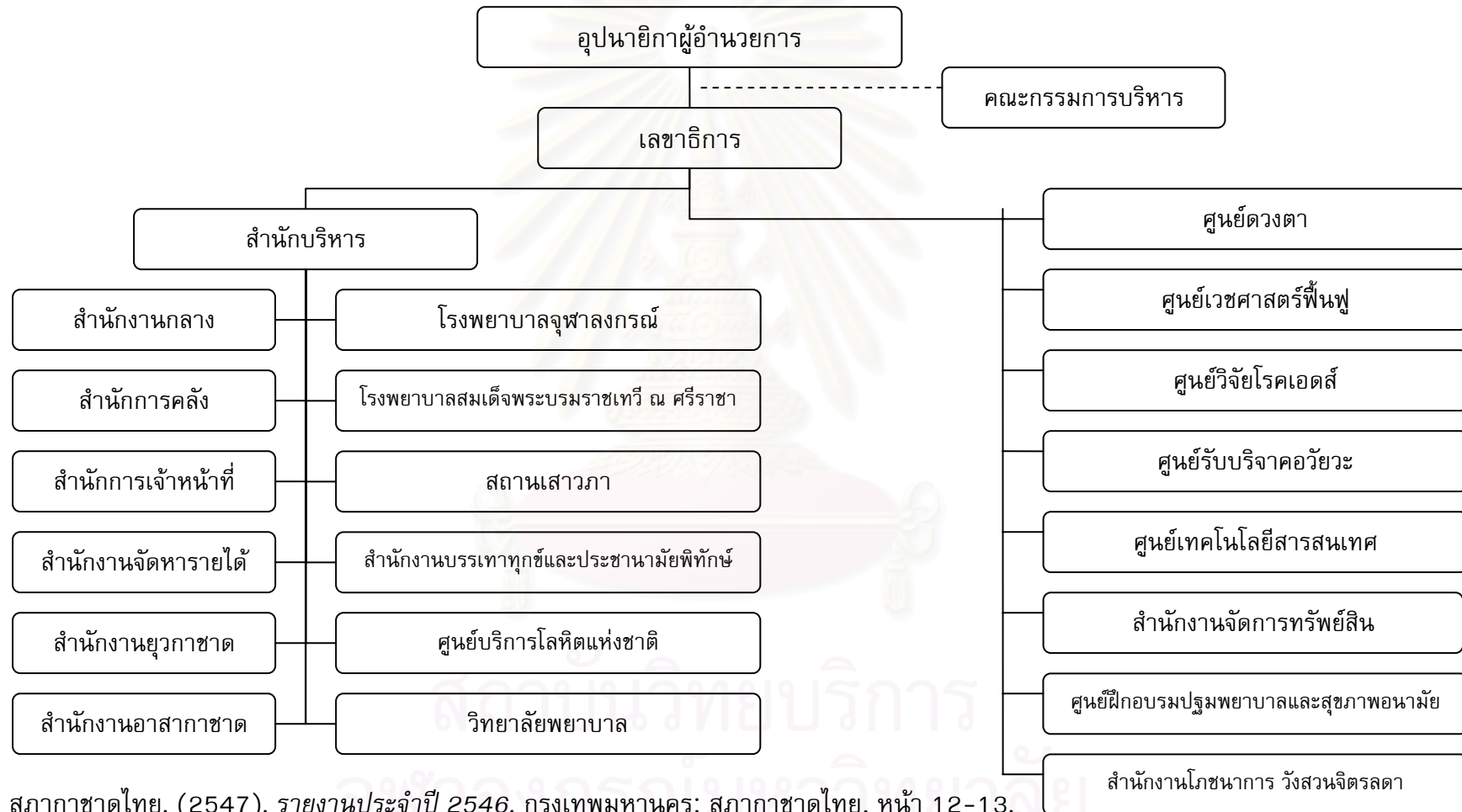
2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของสภาภาษาไทย

การสื่อสารแบบผสมผสานถือเป็นกระบวนการจัดการด้านการสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) 2) การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน 3) เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 4) การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) 5) เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และ 6) การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment) โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังนี้

โครงสร้างขององค์กรและส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Communication Department)

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีทรงเป็นอุปนายิกาผู้อำนวยการสภาภาษาไทยซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานทั้งหมด แต่เนื่องจากพระราชภารกิจหลายด้าน อุปนายิกาผู้อำนวยการจึงแต่งตั้งกรรมการบริหารขึ้นมาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการแทน และแต่งตั้งเหล่าภาษาในการบริหารงานของสภาภาษาไทยทั้ง 75 จังหวัด โดยมีเลขาธิการ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการดูแลประสานงานภายในกรอบการทำงานและนโยบายของสภาภาษาไทย ทั้งนี้ สภาภาษาซึ่งถือเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ได้จัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ประกอบด้วยสำนักงาน 13 สำนักงาน ได้แก่ 1) โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ 2) โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา 3) สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ 4) สถานเสาวภา 5) ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ สภาภาษาไทย 6) วิทยาลัยพยาบาล 7) สำนักบริหาร 8) สำนักงานกลาง 9) สำนักงานคลัง 10) สำนักงานจัดหารายได้ 11) สำนักงานยูวกาชาต 12) สำนักงานอาสาภาษา และ 13) สำนักงานการเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ชำนาญพิเศษ 6 ศูนย์ คือ 1) ศูนย์ดวงตา 2) ศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟู 3) ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ 4) ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ 5) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 6) ศูนย์ฝึกอบรมปฐมพยาบาลและสุขภาพอนามัย ทำให้การดำเนินงานจึงต้องมีผู้อำนวยการของสำนักงานต่างๆ และฝ่ายบริหารจัดการของสำนักงาน (ดูแผนภาพที่ 4.2)

แผนภาพที่ 4.2 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของสภาอากาศไทย



ที่มา: สภาอากาศไทย. (2547). รายงานประจำปี 2546. กรุงเทพมหานคร: สภาอากาศไทย, หน้า 12-13.

หมายเหตุ: โครงสร้างองค์กรนี้แบ่งตามหน่วยงานของสภาอากาศไทย ซึ่งไม่ได้แสดงรายละเอียดของฝ่ายและ/หรือแผนกภายในหน่วยงานนั้น

สำหรับส่วนงานด้านการสื่อสารขององค์กรนั้น คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นฝ่ายหรือแผนกที่มีอยู่เกือบทุกหน่วยงานของสภาอากาศไทย และถือเป็นฝ่ายสำคัญที่รับผิดชอบในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของทุกสำนักงานทำงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน โดยศูนย์ชำนาญพิเศษทั้ง 6 ศูนย์ ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารของศูนย์ แต่การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนั้นอยู่ภายใต้ฝ่ายสำนักงานกลาง ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะรายงานความคืบหน้าของการทำงานไปยังฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสำนักงานกลาง แต่ไม่ได้มีอำนาจในการสั่งการหรือควบคุมงานด้านการสื่อสารของสำนักงานหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในสภาอากาศไทย

การนำการสื่อสารมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand)

เนื่องจากสภาอากาศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก ประกอบกับแต่ละหน่วยงานก็มีภารกิจและงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการสื่อสารถึงกิจกรรม และบริการของสำนักงานจึงแยกการสื่อสารเฉพาะส่วนงานของตนเอง แต่การสื่อสารของสำนักงานก็จะมี การนำตราสินค้าองค์กรเข้ามาใช้ในการสนับสนุนบริการของสำนักงานเช่นกัน ทั้งนี้ การสื่อสารหรือการจัดกิจกรรมที่สะท้อนถึงภาพลักษณ์ของชื่อเสียงของสภาอากาศไทยได้เป็นอย่างดีก็คือ งานกาชาด ซึ่งถือเป็นงานรณรงค์การกุศลที่ยิ่งใหญ่ระดับประเทศ จัดขึ้นเป็นประจำในช่วงปลายเดือนมีนาคมของทุกปี

ทั้งนี้การสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กรจะทำการสื่อสารผ่านสื่อ 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรก การสื่อสารผ่านสื่อบุคคล คือ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อุปนายิกาผู้อำนวยการสภาอากาศไทยทรงรับสั่งเอง โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อประชาชนของประเทศ เช่น เหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิทางภาคใต้ เป็นต้น และการใช้ตัวแทนของสภาอากาศไทย (Spokesman) ได้แก่ ผู้อำนวยการของ 13 สำนักงาน หรือการนำผู้ที่มีชื่อเสียงของสังคม นักแสดง นักร้องมาเป็นผู้นำเสนอ (Presenter) เช่น ศูนย์รับบริจาคอวัยวะฯ ใช้พอล ภัทรพล นักแสดงที่มีชื่อเสียงเป็นผู้นำเสนอประจำปี พ.ศ. 2548 เป็นต้น และรูปแบบที่สอง สื่อมวลชน ได้แก่ สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้ จะเป็นลักษณะของการขอความร่วมมือในการประชาสัมพันธ์ของสภาอากาศไทยผ่านผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์ หรือสื่ออื่นๆ ตามความเหมาะสมและความต้องการในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน

เนื่องจากสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ดังนั้น การดำเนินงานต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล และการจัดหารายได้ของผู้บริจาคผ่านโรงพยาบาล และ

สำนักงานจัดการรายได้ เพื่อจัดทำเป็นงบประมาณขององค์กร อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ สภาอากาศไทยมีได้อาศัยเงินเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยบุคลากรที่จะเข้ามาสนับสนุนและ ส่งเสริมการทำงานของสภาอากาศไทย โดย จิยากร เสสะเวช (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2548) ได้อธิบายถึงประเด็นสำคัญนี้ว่า “สิ่งที่สภาอากาศไทยต้องการนั้นไม่ได้เป็นรูปตัวเงินอย่างเดียว แต่ยังต้องการโลหิต อวัยวะ และสิ่งสำคัญที่สุด คือ แรงงาน หรือการสนับสนุน ช่วยเหลือ การ เป็นแนวร่วมกับสภาอากาศไทย ซึ่งถือเป็นข้อแตกต่างจากบริษัททั่วไปที่ต้องการกำไร ทั้งนี้ การ ที่ทำให้ได้สิ่งเหล่านี้มาจะต้องมีแนวทางในการสื่อสารที่ดีด้วย”

โดยการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบงาน ดังกล่าว ร่วมกับหน่วยงานของสภาอากาศไทย อนุกรรมการด้านการประชาสัมพันธ์ หน่วยงาน ภายนอกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สื่อมวลชน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร

การสื่อสารมีลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการสื่อสาร แบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication)

เนื่องจากการบริหารงานของสภาอากาศไทยมีรูปแบบทั้งการทำงานตามภารกิจและ พันธกิจของสำนักงาน ศูนย์ชำนาญพิเศษ รวมทั้งการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่มี หน่วยงานองค์กรของรัฐและ/หรือองค์กรเอกชนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การสื่อสารจึงมีบทบาท ในการประสานงานในระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือคณะกรรมการจะสั่งการผ่านหัวหน้า ฝ่าย และเอกสารมายังพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนการสื่อสารที่มีลักษณะแบบสองทางหรือ สามารถโต้ตอบกันได้นั้น อยู่ในระดับของพนักงานระดับปฏิบัติงานกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ภายในหน่วยงานเดียวกัน เพราะสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และบุคลากรของ องค์กรมีเป็นจำนวนมาก

เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)

เนื่องจากเป้าหมายของการสื่อสารขององค์กร ต้องการให้ผู้บริโภคเกิดทัศนคติที่ดีต่อ องค์กรเป็นอันดับต้นๆ ซึ่งเมื่อกลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้วก็ส่งผลต่อพฤติกรรม หรือการสนับสนุนบริการของสภาอากาศไทย ดังนั้น การสื่อสารของทุกหน่วยงานจึงพยายามทำ ให้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอยู่ในความทรงจำของกลุ่มเป้าหมายให้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน ดังนั้น แม้ว่าจะเกิดเหตุการณ์ในทางลบต่อสภาอากาศไทยก็ไม่ได้ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสภาอากาศ ไทยแต่อย่างใด โดย จิยากร เสสะเวช (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2548) กล่าวว่า “กรณีงูหาย จากสวนงู สถานเสาวภา ถือเป็นเรื่องของหน่วยงานๆ หนึ่ง ซึ่งไม่ได้ส่งผลกระทบต่อ

สภากาชาดไทย ทั้งนี้ เนื่องจากคนส่วนใหญ่มีความศรัทธาในสภากาชาดอย่างมาก จึงถือว่า เหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ”

การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

สภากาชาดไทยไม่มีรูปแบบของการวัดผลที่ชัดเจน เนื่องจากการทำงานด้านการสื่อสาร รับผิดชอบโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเท่านั้น และการสื่อสารมีวัตถุประสงค์เพื่อ เผยแพร่กิจกรรมของสภากาชาดไทย โดยนำเสนอในรูปแบบของข่าว บทความ สารคดี การ สัมภาษณ์ หรือสเปด ด้วยการขอความร่วมมือหรือขอความอนุเคราะห์จากสื่อมวลชนทางสื่อ โทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ จึงทำให้ไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายหรือเสียค่าใช้จ่ายมากในการสื่อสารแต่ ละกิจกรรม

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของสภากาชาดไทย

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)

สภากาชาดไทยให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรค่อนข้างน้อย เนื่องจาก องค์กรมีสำนักงานจำนวนมาก และองค์กรไม่สามารถจัดสรรงบประมาณเพื่อการสื่อสารภายใน องค์กรได้ เพราะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของสภากาชาดไทย อย่างไรก็ตาม ยัง ปรากฏการใช้สื่อบางรูปแบบเพื่อการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม และความเคลื่อนไหวภายใน องค์กร ได้แก่ วารสารภายในองค์กร ชื่อ กาชาดสัมพันธ์ (The Thai Red Cross Newsletter), ระบบอินทราเน็ต, การจัดตั้ง PR Club โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเข้ามาประชุมกัน เพื่อหาแนวทางร่วมกันในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานของสำนักงาน, นิตยสารราย 3 เดือน สมองโหลสภากาชาดไทยเพื่อเผยแพร่กิจการและข่าวสารของสภากาชาดไทย เผยแพร่ ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การรักษาพยาบาล และการป้องกันโรคแก่ประชาชน รวมทั้ง เพื่อเพิ่มพูนวิทยาการและสารคดีนำรัฐสร้างเสริมปลูกฝังคุณธรรม ความเมตตา กรุณาในหมู่ชน ร่วมชาติ ซึ่งเผยแพร่ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าฝ่าย มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การประชุมระดับนโยบาย โดยมี 1) ฝ่ายวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูล 2) การเงินบัญชี 3) การบริหารจัดการ และ 4) การประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่าย ทุก หน่วยงานของสภากาชาดไทย เข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย การ

ประชุมระดับผู้บริหาร กรรมการสภาการศึกษาไทยประชุมเดือนละ 2 ครั้ง และ การประชุมระดับหน่วยงาน หัวหน้าฝ่ายร่วมประชุมกันเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Operational Plan) ของสำนักงานของตนเอง ทางด้านเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติจึงรับทราบงานและนำไปปฏิบัติจากหัวหน้าฝ่าย โดยที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Stakeholder Communications)

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กร คือ ผู้บริจาค และอาสาสมัคร ดังนั้น การสื่อสารจึงมุ่งเน้นที่จะให้กลุ่มเป้าหมายมาใช้บริการขององค์กรเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม สภาการศึกษาไทย ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารในกลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร โดยเฉพาะสื่อมวลชน หรือเรียกว่าสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เนื่องจากสื่อมวลชนมีบทบาทในการช่วยเผยแพร่ข่าวสารและการจัดกิจกรรมของสภาการศึกษาไทย รวมทั้งทำให้การสื่อสารขององค์กรที่ใช้งบประมาณที่จำกัด สามารถเผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง สำหรับหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนนั้นจะเป็นบทบาทของผู้บริหารของ และ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน ส่วนการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เป็นภาครัฐหรือเอกชนที่เข้าร่วมในการจัดกิจกรรมของสภาการศึกษาไทย ไม่ได้มีแนวทางในการสื่อสารอย่างชัดเจน แต่จะเป็นการประสานงานกันเพื่อร่วมมือกันจัดกิจกรรมมากกว่า

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

การสื่อสารการตลาดของสภาการศึกษาไทยมีวัตถุประสงค์ในเชิงพฤติกรรม โดยการกระตุ้นให้ประชาชนทุกคน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรเข้ามาใช้บริการของสภาการศึกษาไทย รวมทั้งการให้การสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การบริจาค การเข้าร่วมเป็นอาสาสมัคร เป็นต้น ดังนั้น แนวทางในการสื่อสารจึงมีการวางแผนเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากการให้ความรู้ (Knowledge) การทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความเข้าใจ (Understand) การให้ความร่วมมือหรือสนับสนุน (Support) ด้วยการใช้สื่อมวลชน และสื่อบุคคลเป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร รวมทั้งมีการนำแนวคิดด้านจิตวิทยามวลชนเข้ามาประกอบ โดยเรื่องราวหรือประเด็นหลักของการสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับ 1) การสร้างความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Sense of Belonging of Society) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบหรือร่วมกันสร้างสรรค์สังคมให้อยู่กันได้ดีด้วยความสุข ด้วยการแสดงน้ำใจในการช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาส หรือมีความทุกข์มากกว่า 2) ความเชื่อเรื่องของการทำให้ชีวิตทั้งในปัจจุบันและในอนาคตดีขึ้น (Next Life) 3) ความเชื่อทางด้านศาสนา และ 4) ความศรัทธา ความจงรักภักดีที่มีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ ดังนั้นรูปแบบของการสื่อสารจะเป็นการแฝงเนื้อหาดังกล่าว ผสมกับการนำเสนอบริการของหน่วยงานของตนหรือของสภาการศึกษาไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบรรเทาทุกข์ภัยพิบัติ (Disaster Preparedness and Response)

กิจกรรม “ชาวกรุงเทพมหานครส่งกำลังใจ ให้ผู้ประสบภัย เริ่มต้นชีวิตใหม่ที่สดใส” โดยมูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง (ภาฯ) ยามยาก สภากาชาดไทย ร่วมกับ กรุงเทพมหานคร และหน่วยงานเอกชนจัดตั้งจุดรับบริจาคหม้อหุงข้าวไฟฟ้า อุปกรณ์ประกอบอาหารตามสถานีจำหน่ายน้ำมัน ห้างสรรพสินค้า เครื่องยนต์สำหรับตัดเรือประมง รวมทั้งรับบริจาคเงินเพื่อสมทบทุนก่อสร้างบ้านพักชั่วคราวให้กับชาวบ้านที่ไร้ที่อยู่อาศัย รวมทั้ง การรับบริจาคเงินสร้างบ้านพักชั่วคราวให้ผู้ประสบภัยเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ

การบริการโลหิต ดวงตา อวัยวะ (Blood/Eye/Organ)

โครงการ “แรลลี่...ปันน้ำใจให้ชีวิต” ขึ้น เพื่อหาทุนในการดำเนินงานในกระบวนการบริจาคอวัยวะ ให้สามารถตอบสนองต่อการปลูกถ่ายอวัยวะภายในประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนคนไทยต่อไป

โครงการ “Brand’s Young Blood” สภากาชาดไทยร่วมกับ บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด จัดรณรงค์เชิญชวนบริจาคโลหิตตามสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 นอกจากนี้ ยังได้จัดการประกวดแผนรณรงค์บริจาคโลหิต

โครงการ “หนึ่งคนให้...หลายคนรับ U-Talk Contest” สภากาชาดไทยได้รับการสนับสนุนจากบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด และบริษัท อาร์เค มีเดีย จำกัด เป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริจาคอวัยวะ การปลูกถ่ายอวัยวะ และการบริจาคเซลล์ต้นกำเนิดเม็ดโลหิต โดยเฉพาะกลุ่มนิสิตนักศึกษาด้วยการจัดกิจกรรมการประกวดพูดและการแสดงออก ซึ่งในแต่ละปีทางสภากาชาดไทยก็จะกำหนดหัวข้อสำหรับการพูดที่แตกต่างกันไป เช่น คนไทย ผู้ให้ที่ยิ่งใหญ่ ของปี พ.ศ. 2546 เป็นต้น

การส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of Life Promotion)

โครงการ “ศูนย์การเรียนรู้และฟื้นฟูจิตใจเด็กต่างวัยที่ประสบภัยสึนามิ” ที่จังหวัดพังงา เพื่อดูแลเด็กวัย 3-18 ปีอย่างต่อเนื่อง โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้บริจาคผ่านรายการ ไอทีวี ร่วมมือร่วมใจ เพื่อผู้ประสบภัยภาคใต้ ทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวี

นอกจากนี้ สภากาชาดไทยยังทำการสื่อสารการตลาดเพื่อนำเสนอภาพลักษณ์องค์กรอีกด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

งานกาชาด ประจำปี พ.ศ. 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ของงาน คือ 1) เพื่อเผยแพร่พระเกียรติคุณ และถวายความจงรักภักดีแด่สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ องค์สภานายิกา สภากาชาดไทย และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี อุปนายิกาสภากาชาดไทย 2) เพื่อเผยแพร่ภารกิจและกิจกรรมของสภากาชาดไทย ในฐานะองค์กรสาธารณกุศล ที่ให้บริการทางการแพทย์ การสาธารณสุข และการบรรเทาทุกข์ ผู้เดือดร้อนยากไร้ทั่วประเทศ 3) เพื่อเปิดโอกาสให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบัน มูลนิธิ ได้เข้าร่วมแสดงผลงานของหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีส่วนร่วมกับสภากาชาดไทยในกิจกรรมต่างๆ 4) เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา และประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกับสภากาชาดไทย และ 5) เพื่อหารายได้โดยเสด็จพระราชกุศลบำรุงสภากาชาดไทย

กิจกรรม *ศิลปินรวมใจช่วยกาชาด* เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเฉลิมฉลองในวันกาชาดโลก 8 พฤษภาคม ของทุกปี ซึ่งเป็นวันเกิดของนายอังรี ดูนังต์ ผู้ให้กำเนิดกาชาดสากล โดยกิจกรรมประกอบด้วย การแสดงบนเวทีของเหล่าศิลปินดาราร การเดินพาเหรด นิทรรศการ บริการตรวจสุขภาพ การรับบริจาคโลหิต ดวงตา อวัยวะ เป็นต้น

จิยากร เสสสะเวช (สัมภาษณ์, 28 มีนาคม 2548) ให้รายละเอียดเพิ่มเติมถึงแผนการสื่อสารขององค์กรในอนาคต รวมทั้งการนำแนวคิดด้านการตลาดมาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กร *“สำหรับแนวโน้มในการสื่อสารต่อไปในอนาคต คือ Call Center ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทางกับผู้บริจาค และประชาชน รวมทั้ง Donors Relationship ผู้บริจาคสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำหลัก CRM เข้าใช้ในการจัดการผู้บริจาคออกเป็น Segment เริ่มทำ โดยในขณะนี้อยู่ในระหว่างการเก็บรวบรวม Database”*

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กรของททท. สามารถแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ส่วนที่สอง ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) และส่วนสุดท้าย ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การส่งเสริมการท่องเที่ยวเกิดขึ้นจากพระดำริของพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ในขณะที่ทรงดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการรถไฟ ได้มีการส่งเรื่องราว

เกี่ยวกับประเทศไทยไปเผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2467 พร้อมกับจัดตั้งแผนกโฆษณาของการรถไฟขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการรับรอง และให้ความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวที่จะเดินทางมาประเทศไทย รวมทั้งการโฆษณาเผยแพร่ประเทศไทยให้เป็นที่รู้จักของชาวต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมการท่องเที่ยวได้เริ่มขึ้นอย่างชัดเจนเมื่อปี พ.ศ. 2479 กระทรวงเศรษฐกิจเสนอโครงการบำรุงอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยต่อคณะรัฐมนตรี โดยเสนอแผนและวัตถุประสงค์ของการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3 ประการ คือ 1) งานโฆษณาชักชวนนักท่องเที่ยว 2) งานรับรองนักท่องเที่ยว และ 3) งานบำรุงสถานที่ท่องเที่ยวและที่พัก

เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2492 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเห็นควรปรับปรุงหน่วยงานท่องเที่ยวขึ้นใหม่ จึงได้มีมติให้กรมโฆษณาการร่างโครงการปรับปรุงหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยวเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา โดยได้ทำความตกลงกับกระทรวงเศรษฐกิจ (สมัยนั้นชื่อว่า กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม) ขอโอนกิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากกระทรวงพาณิชย์และคมนาคมมาอยู่กับกรมโฆษณาการ สำนักนายกรัฐมนตรี และให้เรียกส่วนงานนี้ว่า “สำนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว” ซึ่งงบประมาณของกรมโฆษณาการเป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายของสำนักงานนี้ ต่อมากรมโฆษณาการได้พิจารณาเห็นว่า กิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวกำลังตื่นตัวในประเทศไทยมาก จึงได้จัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยวให้มีฐานะเทียบเท่ากอง เรียกว่า “สำนักงานท่องเที่ยว” โดยพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมโฆษณาการในสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2493

ในปี พ.ศ. 2501 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรี ได้ศึกษากิจการท่องเที่ยวด้วยความสนใจ และดำริที่จะส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศอย่างจริงจัง จึงประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดแบ่งส่วนราชการ กรมประชาสัมพันธ์ พ.ศ. 2502 โดยยกเลิก “สำนักงานท่องเที่ยว” ออก แล้วจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การอิสระ เรียกว่า “องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” (หรือ อ.ส.ท.) โดยมีหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางรวดเร็ว จำเป็นต้องปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของ อ.ส.ท. ให้มีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวางยิ่งขึ้นทั้งในด้านการพัฒนา อนุรักษ์ทรัพยากรทางการท่องเที่ยว และการส่งเสริมเผยแพร่ จึงได้มีการนำเสนอร่างพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้หน่วยงานการท่องเที่ยวของรัฐ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาส่งเสริมเผยแพร่ และดำเนินกิจการ เพื่อเป็นการริเริ่มให้มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยวด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติซึ่งทำหน้าที่รัฐสภาได้ทำการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ ปรากฏว่า ร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจ เกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไม่ผ่านการพิจารณา ส่วนพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ผ่านการพิจารณาประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่

96 ตอนที่ 72 วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2522 จัดตั้งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยขึ้น มีชื่อย่อว่า ททท.

เนื่องจากการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาตามการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เกี่ยวกับการโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการแก้ไขบทบัญญัติให้สอดคล้องกับการโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ทำให้ ททท. ต้องโอนภาระงานด้านพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ด้านพัฒนาบริการท่องเที่ยว และด้านทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวไปให้กับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ททท. จึงได้ปรับแผนวิสาหกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการก่อตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริการจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร

สืบเนื่องจากการปรับปรุงการบริหารราชการแผ่นดินเมื่อปี พ.ศ. 2545 จึงได้มีการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อบริหารงานด้านการท่องเที่ยว และกีฬาของประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างจริงจัง สำหรับการจัดโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อรองรับการบริหารดังกล่าว ได้มีการแบ่งเป็นหน่วยงานราชการ คือ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ 2 แห่ง ในสังกัดการกำกับดูแลของกระทรวงคือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และการกีฬาแห่งประเทศไทย

ด้านการบริหารอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้มีการแบ่งภารกิจระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยว และ ททท. ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ 1) กระทรวงการท่องเที่ยวฯ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การบริหารอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ในระดับมหภาค และระดับจุลภาค 2) กระทรวงการท่องเที่ยวฯ ทำหน้าที่ประสานการปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา ปรับปรุง ฟื้นฟู บำรุงรักษา และอนุรักษ์สินค้าทางการท่องเที่ยว (Tourism Products Development) และ 3) ททท. ทำหน้าที่การตลาดท่องเที่ยว หรือนำเอาสินค้าทางการท่องเที่ยวที่กระทรวงการท่องเที่ยวฯ จัดทำขึ้นไปเสนอขายแก่ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ตามแผนวิสาหกิจของ ททท. (พ.ศ. 2546-2549) จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของททท. ไว้ว่า มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการส่งเสริมและพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยให้ก้าวหน้าสู่มาตรฐานที่มีคุณภาพ (Quality) ได้มาตรฐานเป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งความสงบสุข รื่นรมย์ และปลอดภัยอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน (Sustainability) ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก (Competitiveness) อันจะนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) (ดู

แผนภาพที่ 4.3) โดยได้กำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2551 ว่าต้องการนักท่องเที่ยวทั้งภายในและต่างประเทศ จำนวน 105.35 ล้านคน โดยสามารถสร้างรายได้ 1,137,900 ล้านบาท

โดยภารกิจและพันธกิจหลักของททท. รับผิดชอบดูแลงานใน 2 ส่วนหลัก คือ 1) การเพิ่มรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศเข้าสู่ประเทศ ด้วยการมุ่งเน้นการเพิ่มค่าใช้จ่ายเฉลี่ยและเพิ่มวันพักเฉลี่ยของนักท่องเที่ยว และรักษาอัตราการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวให้เป็นไปตามแนวโน้มการเติบโต และ 2) การกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนเงินตราภายในประเทศและการกระจายรายได้สู่ภูมิภาค ด้วยการส่งเสริมให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับกระทรวงต่างๆ เช่น การจัดการระบบสื่อสารและคมนาคม (Communication and Transportation) รับผิดชอบโดยกระทรวงคมนาคม การสร้างระบบรักษาความปลอดภัยที่มีคุณภาพ (Security) รับผิดชอบโดยกระทรวงกลาโหม เป็นต้น

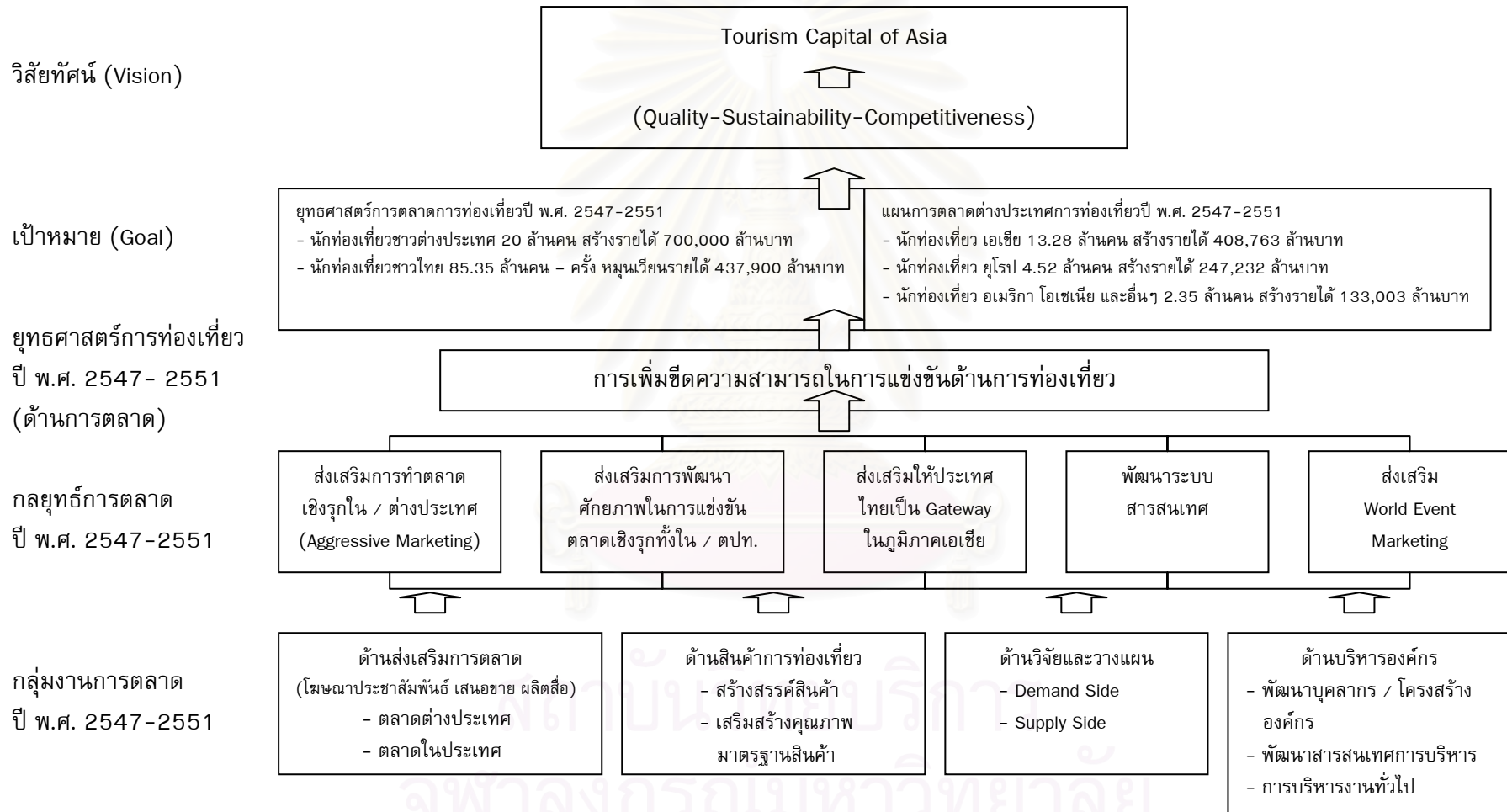
สำหรับคุณค่าขององค์กรนั้น มุ่งเน้นให้บุคลากรของททท. มีความรักในงานบริการ (Service-minded) และมีความเต็มใจที่จะให้บริการกับนักท่องเที่ยว หรือการให้ข้อมูลกับประชาชนทั่วไปที่สนใจเรื่องของการท่องเที่ยว นอกจากนี้ ยังต้องปฏิบัติงานโดยยึดถือคำขวัญ (Slogan) ของททท. คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำให้การท่องเที่ยวไทยยั่งยืน การสร้างคุณค่าขององค์กรดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของททท. และการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การสร้างอาชีพ การกระจายรายได้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือพัฒนาทางเศรษฐกิจ และพัฒนาสังคมที่สำคัญ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โครงสร้างขององค์กรและส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Communication Department)

ททท. จัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 หน้าที่หลัก ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการด้านบัญชีรายรับ-รายจ่ายขององค์กร งานสารบรรณขององค์กร ด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการจัดหาพัสดุ ดูแลความเรียบร้อยของอาคาร สถานที่ และยานพาหนะขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของหน่วยงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ 2) ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว รับผิดชอบในด้านการเสนอแนะแผนนโยบาย และวางแผนงานขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสินค้าการท่องเที่ยว การลงทุน และการสร้างสรรค์กิจกรรม งานเทศกาล และงานประเพณีให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ โดยประสานงานและสนับสนุนการจัดงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

แผนภาพที่ 4.3 แสดงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการด้านการตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยปี พ.ศ. 2547-2551



ที่มา: สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์. (2548). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและการตลาดท่องเที่ยวปี พ.ศ. 2547-2551. กรุงเทพมหานคร: ททท., หน้า 4.

3) ฝ่ายตลาดในประเทศ ดำเนินการพิจารณาสินค้าที่นำเสนอต่อตลาดในประเทศ กลยุทธ์ และวิธีส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายในประเทศ รวมทั้งการดำเนินงานด้านการตลาดส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเพิ่มมากขึ้น เสนอแนะเกี่ยวกับแผนการท่องเที่ยว 4) ฝ่ายตลาดต่างประเทศ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาสินค้าที่นำเสนอต่อตลาดต่างประเทศ กลยุทธ์ และวิธีการส่งเสริมการขายที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายในต่างประเทศ ตลอดจนกำหนดทิศทาง และดำเนินงานด้านความร่วมมือด้านการตลาดทางการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ เพื่อขยายความร่วมมือกับประเทศต่างๆ และส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวมายังประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนพิจารณาเสนอแนะเกี่ยวกับแผนการท่องเที่ยว

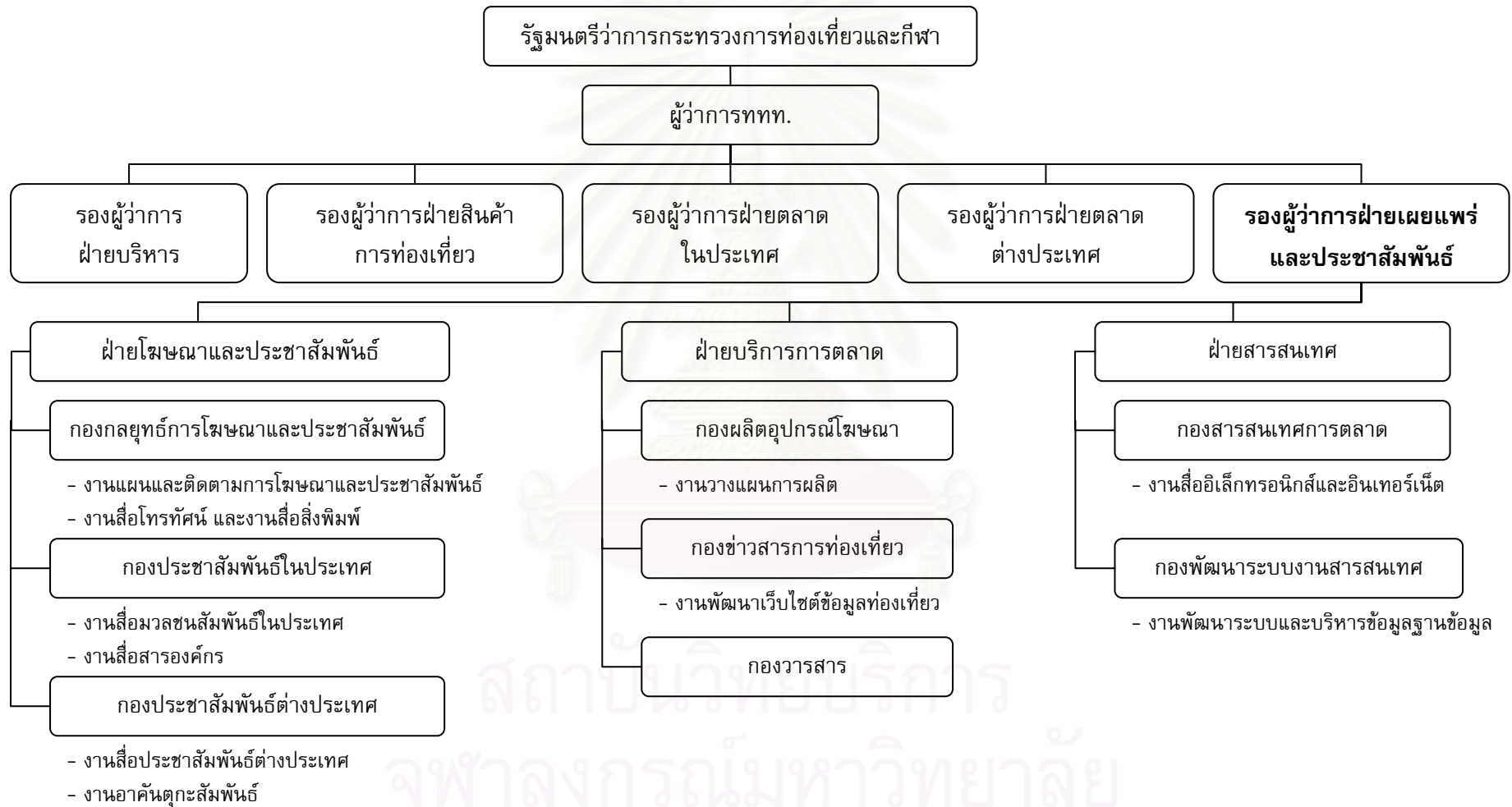
และ 5) ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารขององค์กรทั้งหมด โดยรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การโฆษณา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือทางการตลาด และสร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศและองค์กร ผ่านการใช้สื่อในทุกรูปแบบ พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลการใช้สื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนงาน รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการตลาดและการบริหารองค์กร (ดูแผนภาพที่ 4.4)

การสื่อสารที่นำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand)

หลังจากที่ททท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำขึ้นเป็นแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีแล้ว ในแผนการตลาดจะมีการกำหนดแนวทางในการสื่อสารถึงภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศ และการนำเสนอขายสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวให้กับกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย 1) กลุ่มสินค้าทั่วไปทางการท่องเที่ยว ได้แก่ กลุ่มเมืองชายแดนเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน, กลุ่มเส้นทางเชื่อมโยงภายในประเทศ (Thematic Route), กลุ่มหาดทราย ชายทะเล, กลุ่มอุทยาน ธรรมชาติ ป่าเขา, กลุ่มประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และ กลุ่มสินค้าความสนใจพิเศษ เช่น Shopping, Wellness & Spa/Medical Tourism, Eco-tourism and Soft Adventure เป็นต้น 2) กลุ่มสินค้าสัมผัสจริงเมืองไทย (Unseen Product) แบ่งออกเป็น 4 หมวด คือ มุมมองใหม่แหล่งท่องเที่ยวมหัศจรรย์ และธรรมชาติ (Unseen Wonders and Nature) มุมมองใหม่ผจญภัย (Unseen Adventures) มุมมองใหม่สิ่งศักดิ์สิทธิ์ (Unseen Sacred Items) และ มุมมองใหม่ วิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรม (Unseen Way of Life, Traditions and Culture) และ 3) กิจกรรมทางการท่องเที่ยว (Event/Festival) ทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ

โดยททท. เป็นผู้ที่กำหนดแนวคิดในการสื่อสาร ซึ่งจะเป็นการสื่อสารถึงภาพลักษณ์ของประเทศมากกว่าภาพลักษณ์ของททท. แต่อย่างไรก็ตาม ททท. ได้พยายามสื่อสารตราสินค้าองค์กรด้วยการเข้าไปเป็นผู้สนับสนุนหรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

แผนภาพที่ 4.4 แสดงโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)



หรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการสนับสนุนข้อมูลด้านการท่องเที่ยวอีกด้วย

การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) อย่างเท่าเทียมกัน

ทางททท. ได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริโภคโดยใช้พื้นที่ทางการตลาดควบคู่กับพฤติกรรมการท่องเที่ยวของกลุ่มเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ ตลาดในประเทศ (Domestic Market) ซึ่งประกอบด้วย ครอบครัว, ผู้สูงอายุ, เยาวชน, คนทำงาน, ตลาดการจัดการประชุมนานาชาติและจัดนิทรรศการนานาชาติขนาดใหญ่ (MICE: Meeting, Incentive, Convention and Exhibition), ผู้มีรายได้อ่อน และชาวต่างประเทศที่พำนักในประเทศไทย (Expat) กับตลาดต่างประเทศ (Overseas Market) ซึ่งแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 4 พื้นที่หลัก (ดูตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 แสดงการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของททท. สำหรับตลาดต่างประเทศ

พื้นที่ตลาด (Market Area)		กลุ่มตลาด (Market Segment)	
ภูมิภาคเอเชีย			
<i>ตลาดหลัก</i>	ญี่ปุ่น เกาหลี ฮองกง จีน ไต้หวัน มาเลเซีย และสิงคโปร์	<i>ตลาดหลัก</i>	High End, Wellness-spa, Golf, MICE, and Family
<i>ตลาดรอง</i>	อินโดนีเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์	<i>ตลาดรอง</i>	Honeymoon, Youth, Medical-Tourism,
<i>ตลาด Emerging*</i>	เวียดนาม		Senior, Long Stay, Lady, and Film Maker
ภูมิภาคยุโรป/ตะวันออกกลาง/แอฟริกา			
<i>ตลาดหลัก</i>	UK เยอรมัน ฝรั่งเศส สวีเดน	<i>ตลาดหลัก</i>	Leisure, Golf, Wellness-spa, MICE, Family, Diving, Lady, Long Stay, and Senior
<i>ตลาดรอง</i>	เนเธอร์แลนด์ อิตาลี สเปน สวิตเซอร์แลนด์ เดนมาร์ก นอร์เวย์	<i>ตลาดรอง</i>	Eco & Soft Adventure, Medical Tourism, and Youth
	เบลเยียม ออสเตรีย ยุโรปตะวันออก โปรตุเกส กรีซ ตุรกี อิสราเอล และแอฟริกาใต้		
<i>ตลาด Emerging</i>	รัสเซีย CIS & Baltic States ฟินแลนด์ และกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

พื้นที่ตลาด (Market Area)		กลุ่มตลาด (Market Segment)	
ภูมิภาคอเมริกา			
ตลาดหลัก	สหรัฐอเมริกา	ตลาดหลัก	High End, MICE, Senior, Leisure, Honeymoon, and Wellness-spa,
ตลาดรอง	ละตินอเมริกา		
ตลาด Emerging	แคนาดา	ตลาดรอง	Eco & Soft Adventure, Golf, Diving, Youth, and Film Maker
ภูมิภาคโอเชียเนีย			
ตลาดหลัก	ออสเตรเลีย	ตลาดหลัก	High End, MICE, Family, Honeymoon, Lady, and Medical Tourism
ตลาด Emerging	นิวซีแลนด์	ตลาดรอง	Golf, Wellness-spa, Youth, Senior, Long Stay, Eco & Soft Adventure, and Film Maker

ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2547). แผนการตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2548. กรุงเทพฯ: ททท., หน้า 2-3

หมายเหตุ: * Emerging หมายถึง ตลาดขนาดเล็กที่มีสภาพเศรษฐกิจดีและมีอัตราการขยายตัวของนักท่องเที่ยวค่อนข้างสูงอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่ง คือ สื่อมวลชนกับบริษัทตัวแทนนำเที่ยว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ททท. ดำเนินการจัดทัศนศึกษา (Familiarization Trip) สินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่กระทรวงการท่องเที่ยวฯ ต้องการเสนอขาย โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สื่อมวลชน ทั้งโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ (Media Familiarization Trip) และบริษัทตัวแทนนำเที่ยว (Agent Educational Trip: AET) โดยทำใน 3 ระดับ คือ ผู้ขายรายการท่องเที่ยวของบริษัท (Counter Staff) ระดับนักวางแผน ซึ่งเป็นผู้คิดรายการท่องเที่ยวของประเทศไทยและประเทศต่างๆ และระดับเจ้าของบริษัท (President) นอกจากนี้ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรยังมีจำนวนมาก คือ องค์กรเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น หน่วยงานต่างๆ ที่เป็นเจ้าของแหล่งท่องเที่ยวหรือสินค้าทางการท่องเที่ยว เช่น พระบรมมหาราชวัง เป็นของสำนักพระราชวัง อุทยานต่างๆ เป็นของกระทรวงทรัพยากรฯ เป็นต้น รวมทั้งการจัดกิจกรรมก็ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ เช่น ตำรวจ ทศกิจ เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานหรือการจัดกิจกรรมของททท. และกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร ก็คือ พนักงานและลูกจ้างของททท. ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานกลางสำนักงานสาขาในประเทศ (จำนวน 22 แห่ง) และสำนักงานสาขาต่างประเทศ (จำนวน 17 แห่ง)

การสื่อสารมีลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication)

การสื่อสารถูกนำมาใช้ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ระดับนโยบาย และแผนการตลาดการท่องเที่ยว โดยเป็นการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันของผู้ว่าการ รองผู้ว่าการแต่ละฝ่าย ผู้อำนวยการสำนักงานในต่างประเทศ 17 แห่ง และสำนักงานในประเทศ 22 แห่ง ผู้อำนวยการกองผู้ประกอบการภาคเอกชน ตัวแทนสมาคม และชมรมต่างๆ เพื่อกำหนดทิศทางเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน นอกจากนี้ ททท. ยังได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรด้วยระบบการตรวจสอบภายใน และการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

เนื่องจากททท. ให้ความสำคัญความร่วมมือในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้ง Crisis Communication Center หลังจากเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิทางภาคใต้ ซึ่งการทำงานของศูนย์นี้จะเป็นการนำพนักงานของททท. เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน นอกเหนือจากภารกิจหลักที่องค์กรกำหนดเป็นต้น และนอกจากนี้ ลักษณะการทำงานของททท. ซึ่งมีลักษณะเป็นคณะทำงาน (Ad Hoc Committee) โดยนำพนักงานจากกองงานต่างๆ เข้ามาช่วยกันทำงาน เช่น งานยื่นทั่วหัวลำมหาสงกรานต์ 2548 ฝ่ายกิจกรรมถือเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงาน แต่ก็มีคณะกรรมการจากกองต่างๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานด้วย เป็นต้น

เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)

การสื่อสารที่ททท. สื่อสารออกไปมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้สึที่ดีเกี่ยวกับประเทศไทย ด้วยการต้อนรับผู้ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ เช่น การนำตัวแทนการท่องเที่ยวของต่างประเทศเข้าพบผู้นำของประเทศ เป็นต้น รวมทั้งเกิดความมั่นใจต่อการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวและพนักงานของททท. จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และเมื่อมีการสั่งสมเป็นระยะเวลานานก็จะทำให้องค์กรมีชื่อเสียงในมุมมองของกลุ่มเป้าหมายของททท. ทั้งนี้การสื่อสารยังจะต้องสามารถส่งเสริมให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยรวมของประเทศดีขึ้นด้วย มิใช่เพียงการสร้างและรักษาชื่อเสียงเฉพาะตราสินค้าองค์กร หรือททท. เท่านั้น

การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment)

แม้ว่าททท. ดำเนินงานโดยใช้การสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างมาก แต่ก็มี การควบคุมและประเมินผลความสำเร็จของบางโครงการเท่านั้น การบรรลุเป้าหมายภาพรวมของการท่องเที่ยวทั้งประเทศ ทั้งในแง่ของรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม เริ่มพบลักษณะของการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนด้านการสื่อสาร โดยททท. มีการใช้โฆษณา ร่วมกัน (Joint Advertising) กับเจ้าของนิตยสาร และบริษัทตัวแทนนำเที่ยว สำหรับตลาดต่างประเทศ โดยหลังจากที่ได้มีการโฆษณาไปแล้วจะประเมินผลว่า งบประมาณที่ใช้ในการสื่อสารนั้นสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเป็นจำนวนเท่าใด นอกจากนี้ การวัดผลยังออกมาในลักษณะของการสอบถามจากตัวแทนบริษัทนำเที่ยว และสมาคมหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจท่องเที่ยว ในประเด็นของการรับรู้ และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวควบคู่กับการวัดประสิทธิผลลักษณะอื่นๆ

นอกจากการวัดผลทางด้านการสื่อสารภายนอกองค์กรแล้ว ยังมีการประเมินผลการทำงานของผู้ว่าการฯ ตามระเบียบกฎหมายควบคุมรัฐวิสาหกิจ ที่ต้องทำการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงทุกครึ่งปี ปี นับตามปีงบประมาณ รวมทั้งยังวัดการดำเนินงานของทั้งองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ กองติดตามและประเมินผลก็จะวัดด้านการสื่อสารภายในองค์กร การใช้ทรัพยากรขององค์กร การบริหารจัดการขององค์กร เป็นต้น

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตามกรอบแนวคิดของ Argenti (2003) และ Wightman (1999) ที่เสนอว่า การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร แบ่งออกเป็น การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) คือ 1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ที่เป็นการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร กับ 2) การสื่อสารภายนอก (External Stakeholder Communications) เป็นการกระทำการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่สื่อสารกับผู้บริโภค ซึ่งใช้เป็นกรอบสำหรับรายงานผลกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของททท. โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communications)

การสื่อสารจะมุ่งเน้นการวางแผนนโยบาย และการหาแนวทางในการดำเนินร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง และระดับปฏิบัติการ ซึ่งการสื่อสารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การประชุมระดับนโยบาย เป็นการประชุมร่วมกันระหว่างรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา ผู้บริหารระดับสูงของททท. รองผู้ว่าการฯ และผู้จัดการโครงการ ซึ่งมีระดับตั้งแต่ ซี 9 ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและกำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยว รวมทั้งการให้ความเห็นหรือตัดสินใจในประเด็นปัญหาที่สำคัญต่างๆ 2) ระดับระดมสมอง เป็นการประชุมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการระดมความคิดเห็น กรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติที่อาจส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของประเทศ และ 3) ระดับปฏิบัติงาน เป็นการประชุมภายในฝ่ายและส่วนงานของตนเอง ทั้งนี้ผู้ว่าการฯ จะประชุมกับพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปทุกเดือน ซึ่งเป็นการพูดคุยเรื่องราวทั่วไป หรือประเด็นปัญหาต่างๆ รวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

สื่อและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

ด้านการใช้สื่อภายในองค์กร ได้แก่ ระบบเสียงตามสายภายในองค์กร (Internal Radio) เพื่อแจ้งกิจกรรม ข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรให้พนักงานและลูกจ้างของททท.รับทราบ การแจ้งสถานที่ประชุม, เว็บไซต์ <http://www.tatgovernor.com> ให้พนักงานภายในองค์กรแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปยังผู้ว่าการฯโดยตรง, วารสารภายในองค์กร (Newsletter) ยังไม่มีกำหนดการออกอย่างแน่นอน, เอกสารเวียนภายใน, ระบบการบอกผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาประชุมพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งถือเป็นสื่อบุคคลที่สำคัญ, สื่ออินเทอร์เน็ตระหว่างสำนักงานภายในประเทศและสำนักงานสาขาต่างประเทศ, บอร์ดประชาสัมพันธ์, เว็บไซต์เพื่อแจ้งข่าวสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่หน่วยงานของตนรับผิดชอบ ซึ่งจะมีทั้งส่วนบุคคลและส่วนกองงานของตนเอง

“แนวทางในการสื่อสารภายในองค์กร นำหลักด้าน Human Resources เข้ามาจับ เรื่องแรกการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรทำหน้าที่ด้านการตลาด ใช้ระบบ Internal Training, On-the-job Training การบรรยายโดยนักวิชาการด้านการตลาด เรื่องต่อมา คือ การเพิ่มทักษะด้านการตลาด โดยการส่งพนักงานระดับสูงไปเรียนรู้งานด้านการตลาดในต่างประเทศ เรื่องที่สาม ทัศนคติ ต้องยึดเรื่องความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะพัฒนาการท่องเที่ยวไทยให้

ยั่งยืน และเรื่องสุดท้าย คือ พฤติกรรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ 3 เรื่องข้างต้น ทั้งหมดถือเป็น เรื่องของ *Internal Control*” (สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์, สัมภาษณ์, 31 มีนาคม 2548)

การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Stakeholder Communications)

ททท. เป็นองค์กรที่มีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรจำนวนมาก ดังนั้น การสื่อสาร ภายนอกองค์กรจึงจัดทำขึ้นเป็นประจำ โดยเฉพาะการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ในระดับประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การจัดทัศนศึกษาพิเศษให้กับตัวแทนบริษัทนำเที่ยว (Agent Familiarization Trip) และ คณะสื่อมวลชนประเภทต่างๆ (Media Familiarization Trip) นักเขียนสารคดีหรือบทความ ทางการท่องเที่ยว คณะถ่ายทำภาพยนตร์และบุคคลสำคัญ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเผยแพร่ให้กับ ประชาชนในประเทศของตนได้รับรู้และเข้าใจ โดยททท. ดำเนินการเป็นประจำทุกเดือน

โครงการ *Mega Fam Trip* ร่วมกับบริษัท การบินไทยฯ และสภาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยนำคณะสื่อมวลชนจากต่างประเทศทั่วโลกกว่า 800 คน เดินทาง สํารวจแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดกระบี่ เพื่อเป็นการรับทราบ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับแหล่งท่องเที่ยวหลังเกิดเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ รวมทั้งความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการฟื้นฟูกลับคืนมาอย่างรวดเร็ว ในการต้อนรับ การเดินทางของนักท่องเที่ยวตามปกติ เพื่อจะได้นำข้อมูลไปเผยแพร่และขยายผลในเชิง ประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในต่างประเทศทั่วโลก โดยโครงการดังกล่าวนอกจาก จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว และสื่อมวลชนจากต่างประเทศ แล้ว ยังส่งผลทางบวกต่อการเจรจาซื้อขายธุรกิจท่องเที่ยวของไทยในตลาดการท่องเที่ยวโลก

นอกจากนี้ ททท. ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชน ด้วยการจัดโครงการเด็กด้อย โอกาสทัศนศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในประเทศไทย และเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กับ เด็ก การพัฒนาความรู้ของเยาวชน ด้วยการเสนอให้กระทรวงศึกษาธิการบรรจุกิจกรรมทัศน ศึกษาไว้ในบทเรียน เช่น ศึกษาประวัติศาสตร์กรุงศรีอยุธยา ศึกษาวิธีการปลูกองุ่น เป็นต้น

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

การสื่อสารการตลาดจะเป็นการสื่อสารโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ 1) สร้างค่านิยมให้ คนไทยมีความภาคภูมิใจในการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ 2) การสื่อสารเพื่อสร้างการ รับรู้และภาพลักษณ์ด้านบวกของประเทศไทย และ 3) การเพิ่มความถี่ในการเดินทางท่องเที่ยว รวมทั้งการเพิ่มค่าใช้จ่ายและจำนวนวันหยุดของนักท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดย เจาะกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพและมีการใช้จ่ายสูง ทั้งนี้ ในแต่ละปีทางททท. ก็จะมีการกำหนด

แนวคิดทางการสื่อสาร (Theme Line) ไว้ในแผนการตลาดอย่างชัดเจน เช่น *Amazing Thailand Experience Variety* (พ.ศ. 2545) นำเสนอความหลากหลายของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว (Variety of Tourist Products) และนำเสนอความเป็นคนไทย (Thai People) เช่น ยิ้มสยาม ความมีอัธยาศัยไมตรี ความเป็นคนสนุกสนาน รวมทั้งนำเสนอความเป็นไทย (Thai Touch) เช่น การบริการมาตรฐานแบบไทย วิถีชีวิตแบบไทย อาหารไทย เป็นต้น ในปี พ.ศ. 2546-2547 มีแนวคิดสำหรับตลาดต่างประเทศ คือ *Thailand Unseen Treasures* และแนวคิดสำหรับตลาดในประเทศ คือ *Unseen Thailand* นำเสนอคุณค่าของสินค้าเมืองไทย มุมมองใหม่เมืองไทยยังมีสิ่งที่น่าสนใจที่ท่านไม่เคยเห็นหรือไม่เคยสัมผัสมาก่อนอีกมากมาย ทั้งด้านธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์โบราณสถาน กิจกรรม Special Interest เช่น กีฬาอล์ฟ สปา การแต่งงาน (Wedding) Boutique Hotel เป็นต้น

และแนวคิดหลักในการสื่อสาร สำหรับ ปี พ.ศ. 2548 สำหรับตลาดต่างประเทศ คือ *Happiness on Earth* โดยนำเสนอคุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical) และคุณลักษณะด้านอารมณ์ (Emotional) ของประเทศไทยที่สร้างความสุขและความรื่นรมย์ให้กับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย ส่วนตลาดในประเทศ คือ *เที่ยวที่ไหน ไม่สุขใจเท่าบ้านเรา* โดยนำเสนอสินค้าท่องเที่ยวไทยที่มีความสวยงาม และสินค้าที่น่าสนใจที่ท่านไม่เคยเห็นหรือไม่เคยสัมผัส ทั้งนี้ เพื่อสร้างกระแสและกระตุ้นให้คนไทยเกิดความรู้สึกว่าประเทศไทยมีความแปลกใหม่ น่าค้นหาอีกมากมายจนอยากท่องเที่ยวในเมืองไทยมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง สร้างจิตสำนึกให้เกิดความรักชาติและความภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย

“Happiness on Earth เป็น Direction ในการสื่อสารและขายสินค้าทางการท่องเที่ยว สำหรับตลาดต่างประเทศ ส่วนเที่ยวที่ไหนไม่สุขใจเท่าบ้านเรา โดยใช้ Brand Logo เป็น Happiness เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับตลาดต่างประเทศ และสร้าง Mascot น่องสุขใจออกมา เพื่อให้เกิดเป็นภาพจำที่ง่าย ๆ ในการทำ Communication โดยในแต่ละปีก็มี Theme line ของการโฆษณาที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างความสด การสื่อสารที่เร้าความรู้สึกคน ไม่จำเจ และยังเป็น การนำเสนอ Brand Benefit ของแหล่งท่องเที่ยวในบ้างมุม เพราะการนำเสนอ Benefit ทั้งหมดอาจจะทำให้คนเกิดความรู้สึกสับสนได้” (สุรพล เศวตเศรณี, สัมภาษณ์, 8 เมษายน 2548) ทั้งนี้ ได้ดำเนินการสื่อสารผ่านเครื่องมือและช่องทางการสื่อสารการตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเผยแพร่ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) โดยฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ รับผิดชอบในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางการท่องเที่ยว เกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวที่น่าสนใจ ทั้งแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (Man Made) และแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีไทย กิจกรรมทางการท่องเที่ยว ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศ รวมทั้งการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ โดยนำเสนอผ่านช่องทางหลักๆ ได้แก่ การเผยแพร่

ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต โดยพัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยวให้มีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเว็บไซต์หลัก (www.tat.or.th) และการจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารด้านการท่องเที่ยวตามจุดท่องเที่ยวที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงานใหญ่ ททท. ถนนเพชรบุรี ศูนย์บริการนักท่องเที่ยวตลาดนัดสวนจตุจักร เคาน์เตอร์บริการภายในท่าอากาศยานกรุงเทพฯ รวมทั้งการให้บริการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ Call Center 1672

2. การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) โดยททท. ดำเนินการร่วมกับภาคธุรกิจเอกชนด้านการท่องเที่ยวที่เป็นบริษัทนำเที่ยว โรงแรม ศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้า สายการบิน บิน สวนสนุก และสถานพักผ่อนหย่อนใจต่างๆ สถานเสริมความงาม สปา โรงพยาบาล รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่างๆ จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซื้อขายสินค้าและบริการด้วยการนำมอบส่วนลดพิเศษในงานต่างๆ ที่จัดขึ้นทั้งในประเทศ เช่น เทศกาลเที่ยวเมืองไทย หรือมหกรรมท่องเที่ยวไทย (Consumer Fair), Domestic Travel Mart, Thailand Grand Sale เป็นต้น และการจัดงานส่งเสริมการขายและแสดงนิทรรศการการท่องเที่ยวนานาชาติ ที่จัดขึ้นในต่างประเทศเพื่อให้เกิดการขายร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้เกิดการเจรจาทางธุรกิจกับกลุ่มผู้ซื้อที่มีศักยภาพ เช่น งาน International Tourismus Borse (ITB) ประเทศเยอรมนี, งาน World Travel Mart (WTM) ประเทศอังกฤษ, งาน Thailand Road Show to K.L.-Singapore, งาน Thailand Travel Mart Plus Amazing Gateway to Greater Mekong Subregion 2005 (TTM Plus 2005) เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังจัดรายการส่งเสริมการขายกับนักท่องเที่ยว เพื่อกระตุ้นให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศบ่อยมากขึ้น โดยร่วมกับภาคเอกชน ผู้ประกอบการที่พัก สนามกอล์ฟ สปา ซึ่งในปี พ.ศ. 2548 มี 2 รายการ คือ คุปองสุขใจ เที่ยวไทยลุ้นโชค และเที่ยววันธรรมดา ราคาเดียว

3. การโฆษณาและการจัดกิจกรรมทางการตลาด (Advertising and Events) สำหรับการโฆษณานั้น ทางททท. เป็นผู้กำหนดแนวคิดหลักในการโฆษณา โดยว่าจ้างให้บริษัทที่ปรึกษาและบริษัทตัวแทนสื่อสารการตลาด ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดเรื่องราวและวิธีการนำเสนอให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและเป้าหมายทางการตลาด ซึ่งในปัจจุบันบริษัท Creative Juice\G1 รับผิดชอบตลาดในประเทศ และบริษัท Dentsu ประเทศไทย สำหรับตลาดต่างประเทศ โดยมีตัวอย่างของการสื่อสารการตลาด ดังนี้

แผนรณรงค์การสื่อสาร “เที่ยวที่ไหน ไม่สุขใจเท่าบ้านเรา” เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-กันยายน พ.ศ. 2548 เจาะกลุ่มคนทำงาน ผู้สูงอายุ เยาวชน ครอบครัว และข้าราชการ เพื่อหวังที่จะเพิ่มปริมาณการท่องเที่ยวของคนไทยมากขึ้น นอกจากนี้ ยังได้จัดทำสัญลักษณ์ (Mascot) ชื่อว่า น้องสุขใจ เพื่อใช้เป็นสัญลักษณ์แห่งความสุข และทำหน้าที่เชิญชวนให้มาท่องเที่ยวอีกด้วย ทั้งนี้สถานที่ท่องเที่ยวที่มีการเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยว Unseen

Product 1 มุมมองใหม่เมืองไทย และ Unseen Product 2 สัมผัสจริงเมืองไทย รวมทั้งการจัดทำคู่มือ 40 เส้นทางทางความสุขของคนดัง เป็นการนำผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคมจากหลากหลายวงการมาเชิญชวนให้คนเที่ยวเมืองไทย ตามเส้นทางแห่งความสุขของแต่ละคน ได้แก่ นักการเมือง-คนดังในสังคมชวนเที่ยว นักธุรกิจชวนเที่ยว นักเขียน-คอลัมนิสต์ ชวนเที่ยว ดารา-พิธีกร-นักร้อง ชวนเที่ยว และยอดนักกีฬาชวนเที่ยว (ดูภาคผนวก ง)

การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวทั้ง 12 เดือน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศไทย รวมทั้งการให้คนต่างชาติเข้ามาเดินทางท่องเที่ยวและสร้างความศรัทธาให้กับตลาดไทย ได้แก่ เดือนมกราคม มหัศจรรย์เมืองไทย (เช่น Bangkok International Film Festival), เดือนกุมภาพันธ์ ดอกไม้กับความรัก (เช่น ตรุษจีน), เดือนมีนาคม ทรรศนาศาสตร์ (เช่น Pattya International Music Festival), เดือนเมษายน เย็นทั่วหล้ามหาสงกรานต์, เดือนพฤษภาคม อร่อยทุกไร่ ชิมไปทุกสวน, เดือนมิถุนายน ไทยแลนด์ แกรนด์ เซลส์, เดือนกรกฎาคม โรจน์เรือง เมืองศิลป์ (เช่น งานเข้าพรรษา), เดือนสิงหาคม ครอบครัวสุขสันต์ (เช่น วันแม่), เดือนกันยายน สุดยอดเรือสยาม (เช่น เทศกาลแข่งเรือยาว), เดือนตุลาคม มหัศจรรย์ฝั่งโขง (เช่น งานออกพรรษา), เดือนพฤศจิกายน สีสันแห่งสายน้ำมหกรรมลอยกระทง และเดือนธันวาคม สยามสนุก (เช่น ส่งท้ายปีเก่า-ต้อนรับปีใหม่)

การส่งเสริมการตลาดและการจัดกิจกรรมหลังเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลการท่องเที่ยวในจังหวัดชายฝั่งทะเลอันดามันของไทย ซึ่งได้รับการฟื้นฟูจนมีสภาพที่กลับมาสมบูรณ์ 2) เพื่อให้นักท่องเที่ยว และประชาชนได้รับรู้ เข้าใจ และเดินทางกลับมาท่องเที่ยวอีกครั้ง 3) เพื่อเป็นการพลิกฟื้นเศรษฐกิจของภูมิภาคให้กลับมามีรายได้ หลังจากเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิได้สร้างความเสียหายให้กับประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก รวมทั้งยังส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 1) แผนงานส่งเสริมตลาดต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในการท่องเที่ยวของบริเวณอันดามัน (Andaman Cluster) เช่น Adaman Smile, Andaman Sunshine, Andaman Recovery เป็นต้น 2) แผนงานส่งเสริมตลาดภายในประเทศ ด้วยการจัดกิจกรรมในพื้นที่อันดามันอย่างต่อเนื่อง เช่น ไทยเที่ยวไทย ช่วยอันดามัน, Unseen Andaman, งานประกวดนางงามจักรวาล (Happiness Andaman), การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเปิดเว็บไซต์ www.andamansmile.net เพื่อให้ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว และแจ้งการจัดกิจกรรมต่างๆ ในจังหวัดชายฝั่งทะเลอันดามัน

นอกจากนี้ยังมีโครงการอื่นๆ ที่ดำเนินการจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการวันธรรมดา ที่ไม่ธรรมดา, โครงการวันเดียวเที่ยวสนุก (Family Fun One Day Trip) โครงการนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (Young Creative Traveler) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่จะทำให้การสื่อสารของททท. เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศให้ประสบความสำเร็จ คือ 1) การได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับเวลาที่ต้องการ 2) การรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว รวมทั้งการนำเสนอสินค้าใหม่ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว 3) การไม่เกิดวิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ เช่น การก่อการร้าย โรคระบาด เหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น และ 4) การร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

หลังจากการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในส่วนแรกแล้ว ในส่วนต่อไป เป็นการนำเสนอผลการวิจัยการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 แห่ง ในมุมมองผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ส่วนที่ 2 การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ผลการวิจัยในส่วนที่ 2 นี้ เป็นการศึกษาถึงการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่รู้จักองค์กรทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ 1) องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภากาชาดไทย และ 3) องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่มีอายุระหว่าง 20-50 ปี ซึ่งอาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 430 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมา และมีคำตอบที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลได้ จำนวน 400 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 93.0) โดยแบ่งประเด็นของการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วนย่อย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวัดค่าประเด็นต่างๆ ของชื่อเสียงขององค์กรในลักษณะภาพรวม

ส่วนที่ 3 ผลการวัดค่าชื่อเสียงขององค์กรสำหรับประเด็นต่างๆ ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ส่วนที่ 4 ผลการวัดค่าความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร

1. ลักษณะทางด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับผลการวิจัยในส่วนแรกนี้ แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะทางด้านประชากร (Demographics) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ระดับรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งการจำแนกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

เพศ

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 400 คน แบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 และเป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5 (ดูตารางที่ 4.3)

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	206	51.5
หญิง	194	48.5
รวม	400	100.0

อายุ

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามอายุในตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 20-25 ปี จำนวน 119 คน และช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปี ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 109 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 และ 27.3 ตามลำดับ รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี ช่วงอายุ 41-45 ปี และช่วงอายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.0, 9.0 และ 8.3 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา

สำหรับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 (ดูตารางที่ 4.5) รองลงมา มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (113 คน) คิดเป็นร้อยละ 28.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือมีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20-25 ปี	119	29.8
26-30 ปี	109	27.3
31-35 ปี	63	15.8
36-40 ปี	40	10.0
41-45 ปี	36	9.0
46-50 ปี	33	8.3
รวม	400	100.0

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	8	2.0
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	21	5.3
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	20	5.0
ปริญญาตรี	238	59.5
สูงกว่าปริญญาตรี	113	28.3
รวม	400	100.0

อาชีพ

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งมีจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 รองลงมา คือ นักเรียน/นักศึกษา (86 คน) และข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ (74 คน) มีจำนวนใกล้เคียงกัน โดยคิดเป็นร้อยละ 21.5 และ 18.5 ตามลำดับ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังประกอบอาชีพเจ้าของกิจการ/ธุรกิจส่วนตัว อาชีพรับจ้าง และแม่บ้าน ผู้ที่เกษียณอายุราชการ คิดเป็นร้อยละ 11.5, 4.8 และ 2.3 ตามลำดับ

ระดับรายได้ต่อเดือน

ทางด้านระดับรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับรายได้ 10,000-15,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 และต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 มากที่สุด รองลงมา กลุ่มตัวอย่างมีระดับรายได้ปานกลาง (15,001-25,000 บาท) จนถึงรายได้ระดับสูง (20,001- 30,001 บาทขึ้นไป) คิดเป็นร้อยละ 27.3 และ 23.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
นักเรียน นักศึกษา	86	21.5
ข้าราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ	74	18.5
พนักงานบริษัทเอกชน	166	41.5
เจ้าของกิจการ/ธุรกิจส่วนตัว	46	11.5
รับจ้างทั่วไป	19	4.8
อื่นๆ	9	2.3
รวม	400	100.0

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	99	24.8
10,000–15,000 บาท	100	25.0
15,001–20,000 บาท	58	14.5
20,001–25,000 บาท	51	12.8
25,001–30,000 บาท	31	7.8
30,001 บาทขึ้นไป	61	15.3
รวม	400	100.0

ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการประมวลผลข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่มีอายุระหว่าง 20–50 ปี ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สภาอากาศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เคยใช้บริการจากองค์กรใดองค์กรหนึ่งในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา ผู้วิจัยจัดกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นผู้บริโภค (Consumers) ขององค์กร ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยใช้บริการจากองค์กรดังกล่าว เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 279 คน (คิดเป็นร้อยละ 69.8) และเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 121 คน (คิดเป็นร้อยละ 30.3) สำหรับสภาอากาศไทยมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค จำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ

33.0 ในขณะที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจำนวนใกล้เคียงกัน โดยคิดเป็นผู้บริโภครจำนวน 198 คน (ร้อยละ 49.5) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 202 คน (ร้อยละ 50.5) ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของทรู สภาอากาศไทย และททท.

องค์กร	กลุ่มเป้าหมายขององค์กร	
	ผู้บริโภคร	ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
ทรู	279	121
(ร้อยละ)	(69.8)	(30.3)
สภาอากาศไทย	268	132
(ร้อยละ)	(67.0)	(33.0)
ททท.	198	202
(ร้อยละ)	(49.5)	(50.5)

2. ผลการวัดค่าประเด็นต่าง ๆ ของชื่อเสียงขององค์กรในลักษณะภาพรวม

การศึกษาวิจัยในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ โดยตัวแปรที่นำมาใช้ในการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรมาจากมาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรของ Fombrun และคณะ (2000) ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นแรก *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* (Emotional Appeal) ประเด็นที่สอง *สินค้าและบริการ* (Products and Services) ประเด็นที่สาม *สถานะทางการเงิน* (Financial Performance) ประเด็นที่สี่ *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* (Vision and Leadership) ประเด็นที่ห้า *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* (Workplace Environment) และประเด็นสุดท้าย *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* (Social and Environmental Responsibility)

โดยในขั้นต้น ผู้วิจัยได้วัดความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ประเด็นผนวกกับประเด็นในเรื่องของการสื่อสารขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างใช้ประเมินชื่อเสียงขององค์กรโดยทั่วไป ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเมินชื่อเสียงขององค์กรทั่วไปจากความรู้สึกที่มีต่อองค์กร และสินค้าและบริการขององค์กร เป็นปัจจัยหลักโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.23 รองลงมา ปัจจัยด้านการสื่อสารขององค์กร (เช่น การโฆษณาขององค์กร การจัดกิจกรรมต่างๆ การสื่อสารเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติ) ที่ค่าเฉลี่ย 4.06 และปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มี

ค่าเฉลี่ย 3.97 นอกจากนี้ ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างใช้ประเมินชื่อเสียงขององค์กรทั่วไปน้อยที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74 (ดูตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างใช้ในการประเมินชื่อเสียงโดยรวมขององค์กรทั่วไป

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร	4.23	0.77
สินค้าและบริการ	4.23	0.87
สถานะทางการเงิน	3.88	0.82
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ	4.00	0.81
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.74	0.87
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.97	0.84
การสื่อสารขององค์กร	4.06	0.88

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในส่วนของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 องค์กรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้คำถามจำนวน 20 ข้อ ซึ่งเป็นตัวแทนของ 6 ปัจจัยหลักดังกล่าว และได้ทำการแยกคำนวณเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ของเครื่องมือดังกล่าวด้วยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbrach ทั้ง 3 องค์กรที่ใช้ในการวิจัย โดยองค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีระดับค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย มีระดับค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92 และองค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีระดับค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการประมวลผลข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของทูในประเทศไทย สินค้าและบริการของทูมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 ซึ่งในกลุ่มตัวแปรย่อยของชื่อเสียงของทูประเทศไทยสินค้าและบริการนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ทูมีความหลากหลายของสินค้าและบริการ การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ สินค้าและบริการมีคุณภาพดี ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77, 3.67, 3.23 และ 3.16 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทรูในภาพรวม

ชื่อเสียงของทรู	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร		
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร	3.35	0.77
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	3.21	0.77
ความไว้วางใจองค์กร	3.27	0.80
รวม	3.27	0.71
สินค้าและบริการ		
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.77	0.81
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	3.67	0.82
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.23	0.86
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.16	0.89
รวม	3.46	0.67
สถานะทางการเงิน		
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.38	0.84
ความเสี่ยงทางการเงินด้านต่ำ	2.79	1.01
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.59	0.85
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.30	0.86
รวม	3.26	0.70
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ		
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.43	0.73
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	3.42	0.79
การทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.26	0.87
รวม	3.37	0.65
สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.30	0.81
ความดึงดูดให้คนเข้าร่วมงานกับองค์กร	2.90	1.05
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.12	0.89
รวม	3.11	0.73
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.18	0.82
การให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม	2.96	0.81
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.24	0.80
รวม	3.13	0.70

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

สำหรับชื่อเสียงของทรูประเด็น *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารของทรูเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 การกำหนดทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และการทำงานหรือการบริหารงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนชื่อเสียงของทรูประเด็น *สถานะทางการเงิน* มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.26 โดยในประเด็นนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ทรูความเสี่ยงทางการเงินต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.79 ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวแปรย่อยของชื่อเสียงของทรูที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

นอกจากนี้ ชื่อเสียงของทรูประเด็น *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.13 ใกล้เคียงกับชื่อเสียงของทรูประเด็น *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.11 ซึ่งถือว่าทรูมีชื่อเสียงในทั้ง 2 ประเด็นนี้น้อยที่สุด

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงของสภาคาชาตไทย

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาคาชาตไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงประเด็น *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* สูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 4.37 ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรย่อยชื่อเสียงของสภาคาชาตไทย ได้แก่ *ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร* ความไว้วางใจองค์กร และ *ความชื่นชอบและนับถือองค์กร* มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43, 4.36 และ 4.32 ตามลำดับ ซึ่งถือว่าเป็นค่าเฉลี่ยชื่อเสียงที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนประเด็น *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* และประเด็น *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* มีค่าเฉลี่ยรวมใกล้เคียงกัน คือ 3.91 และ 3.90 ตามลำดับ โดยที่กลุ่มตัวแปรย่อยชื่อเสียงของสภาคาชาตไทยด้าน *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* ได้แก่ องค์กรมีการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น *ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน* และ *ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร* มีค่าเฉลี่ย 4.29 3.94 และ 3.49 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรย่อยชื่อเสียงของสภาคาชาตไทย ประเด็น *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 ซึ่งเป็นตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

นอกจากนี้ ค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาคาชาตไทยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ประเด็น *สินค้าและบริการ* โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.30 ประเด็น *สถานะทางการเงิน* มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 และประเด็น *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* คิดเป็น 3.31 โดยที่ตัวแปรย่อยในประเด็น *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* คือ การดึงดูดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมงานกับสภาคาชาตไทย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คิดเป็น 2.88

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภาวิชาชีพในภาพรวม

ชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร		
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร	4.43	0.67
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	4.32	0.77
ความไว้วางใจองค์กร	4.36	0.71
รวม	4.37	0.66
สินค้าและบริการ		
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.35	0.95
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	2.94	0.98
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.41	0.88
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.49	0.84
รวม	3.30	0.74
สถานะทางการเงิน		
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.53	0.90
ความเสี่ยงทางด้านการเงินต่ำ	3.58	0.95
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.25	0.96
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.32	0.89
รวม	3.42	0.71
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ		
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.49	0.86
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	3.94	0.88
องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.29	0.77
รวม	3.91	0.65
สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.63	0.82
ความดึงดูดให้คนเข้าร่วมงานกับองค์กร	2.88	1.12
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.40	0.86
รวม	3.31	0.78
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.53	0.67
การให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม	3.50	0.97
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.68	0.80
รวม	3.90	0.60

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ส่วนค่าเฉลี่ยการรับรู้ชื่อเสียงของททท. ในตารางที่ 4.12 ทั้ง 6 ประเด็นสำคัญ และกลุ่มตัวแปรย่อยของแต่ละประเด็นดังกล่าว พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของททท. ในประเด็น *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* สูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.86 และเมื่อแยกการพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร ได้แก่ การทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 การกำหนดทิศทางในการทำงานของททท. ที่ชัดเจน และผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ 3.70 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงด้าน *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* ของททท. มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.82 โดยกลุ่มตัวแปรย่อยของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการรักษาสีเขียว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม และการรักษามาตรฐานการบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 3.58 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ประเด็นอื่นๆ ของชื่อเสียงของททท. ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง คือ ประเด็น *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.80 โดยกลุ่มตัวแปรย่อยด้านความรู้สึกที่มีต่อองค์กร กับความชื่นชอบและความไว้วางใจองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และ 3.86 ตามลำดับ ส่วนประเด็น *สถานะทางการเงิน* และ *ประเด็นสินค้าและบริการ* มีค่าเฉลี่ยรวมที่ใกล้เคียงกัน คือ 3.58 และ 3.55 ตามลำดับ ทั้งนี้ กลุ่มตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงของทั้งสองประเด็นนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 คือ การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ และโอกาสในการเจริญเติบโตขององค์กร

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ชื่อเสียงระหว่าง 3 องค์กร

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการทดสอบว่า การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 6 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร 2) สินค้าและบริการ 3) สถานะทางการเงิน 4) วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 6) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 องค์กร ได้แก่ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ ทูร องค์กรที่มิได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย และองค์กรของรัฐ คือ ททท. มีความแตกต่างกันหรือไม่ นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD เพื่อทดสอบความแตกต่างดังกล่าว พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 6 ประเด็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถแจกแจงรายละเอียดค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบของแต่ละประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท.ในภาพรวม

ชื่อเสียงของททท.	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร		
ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	3.87	0.86
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	3.86	0.88
ความไว้วางใจองค์กร	3.69	0.87
รวม	3.80	0.80
สินค้าและบริการ		
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.66	0.87
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	3.83	0.84
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.32	0.84
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.40	0.79
รวม	3.55	0.71
สถานะทางการเงิน		
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.53	0.80
ความเสี่ยงทางการเงินต่ำ	3.40	0.86
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.83	0.79
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.56	0.86
รวม	3.58	0.64
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ		
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.70	0.86
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	3.83	0.86
การทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.07	0.86
รวม	3.86	0.72
สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.59	0.77
ความดึงดูดให้คนเข้าร่วมงานกับองค์กร	3.38	1.11
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.31	0.78
รวม	3.42	0.72
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.74	0.83
การให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม	4.16	0.82
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.58	0.77
รวม	3.82	0.67

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

จากรายละเอียดในตารางที่ 4.13 เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบถึงการรับรู้ชื่อเสียงของแต่ละองค์กรแบ่งตามประเด็นของชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 6 ประเด็น พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยในประเด็น*ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คิดเป็น 4.37 รองลงมา คือ ททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 และทรมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คิดเป็น 3.27 โดยเมื่อทำการทดสอบทางสถิติด้วยความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD ค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของทรมีในประเด็น*ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาอากาศไทยกับชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยการรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย สูงกว่าค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

ชื่อเสียงขององค์กรประเด็นต่อมา คือ ประเด็น*สินค้าและบริการ* ททท.มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คิดเป็น 3.55 รองลงมา คือ ทรมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.46 และ สภาอากาศไทยมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คิดเป็น 3.30 ทั้งนี้ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยชื่อเสียงขององค์กรพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของทรมี ประเด็น*สินค้าและบริการ* สูงกว่าชื่อเสียงของสภาอากาศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยในประเด็นนี้ ต่ำกว่าชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชื่อเสียงขององค์กรประเด็นที่สาม *สถานะทางการเงิน* ททท.มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุดเท่ากับ 3.58 รองลงมา คือ สภาอากาศไทย และทรมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 และ 3.26 ตามลำดับ จากนั้นการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยทางการรับรู้ชื่อเสียงของกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นว่า ชื่อเสียงของทรมี ประเด็น*สถานะทางการเงิน* มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าชื่อเสียงของสภาอากาศไทย และชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

สำหรับชื่อเสียงขององค์กรประเด็นที่สี่ *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* สภาอากาศไทย มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด คิดเป็น 3.91 รองลงมา คือ ททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.86 และทรมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คิดเป็น 3.37 ทั้งนี้ การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของทรมี ต่ำกว่าชื่อเสียงของสภาอากาศไทยและชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทางด้านชื่อเสียงขององค์กรประเด็นที่ห้า *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* ททท. มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด คิดเป็น 3.42 ส่วนสภาอากาศไทยมีค่าเฉลี่ยรวมรองลงมา คิดเป็น 3.31 และทรมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด เท่ากับ 3.11 ซึ่งค่าเฉลี่ยของททท. สูงกว่าค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาอากาศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของ ทรมี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาอากาศไทยกับททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง

ชื่อเสียงขององค์กร*	ทรู (1)		สภาคาชาตไทย (2)		ททท. (3)		F	p	Post-hoc Analysis**
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน			
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร	3.27	0.71	4.37	0.66	3.80	0.80	$F(2,1197)=226.80$	0.00	1 < 2, 1 < 3, 2 > 3
สินค้าและบริการ	3.46	0.67	3.30	0.74	3.55	0.71	$F(2,1197)=13.08$	0.00	1 > 2, 2 < 3
สถานะทางการเงิน	3.26	0.70	3.42	0.71	3.58	0.64	$F(2,1197)=21.63$	0.00	1 < 2, 1 < 3, 2 < 3
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ	3.37	0.65	3.91	0.65	3.86	0.72	$F(2,1197)=77.92$	0.00	1 < 2, 1 < 3
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.11	0.73	3.31	0.78	3.42	0.72	$F(2,1197)=18.06$	0.00	1 < 3, 2 < 3, 2 < 3
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.13	0.70	3.90	0.60	3.82	0.67	$F(2,1197)=168.05$	0.00	1 < 2, 1 < 3
รวม	3.27	0.58	3.70	0.54	3.67	0.58	$F(2,1197)=72.88$	0.00	1 < 2, 1 < 3, 2 > 3

หมายเหตุ: *การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

**การวิจัยในครั้งนี้ทำการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD

และชื่อเสียงขององค์กรประเด็นสุดท้าย *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* โดย สภาอากาศไทยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 รองลงมา คือ ททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และทรมีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คิดเป็น 3.13 โดยการรับรู้ชื่อเสียงของทรูของกลุ่มตัวอย่าง ต่ำกว่าชื่อเสียงของสภาอากาศไทย และชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 แห่งในภาพรวม พบว่า องค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ สภาอากาศไทย (ค่าเฉลี่ยรวม 3.70) ใกล้เคียงกับชื่อเสียงของททท. (ค่าเฉลี่ยรวม 3.67) และทรมีค่าเฉลี่ยของชื่อเสียงน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 3.30) ทั้งนี้ เมื่อทำการเปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงของทรู ต่ำกว่าการรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยและชื่อเสียงของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการวัดค่าชื่อเสียงขององค์กรสำหรับประเด็นต่าง ๆ ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

สำหรับการรายงานผลการวิจัยในส่วนที่ 3 นี้ เป็นการนำเสนอการวัดค่าชื่อเสียงของทรู สภาอากาศไทย และททท. ตามลำดับ โดยแสดงรายละเอียดค่าเฉลี่ยของชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 6 ประเด็น พร้อมทั้งแจกแจงค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปรย่อยของแต่ละประเด็น แยกตามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้ง 3 แห่ง นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอการทดสอบความแตกต่างในการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ด้วยวิธีการทดสอบทางสถิติ Independent Samples *t*-test ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการประมวลผลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มที่เคยใช้บริการ จากทรู ซึ่งถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค มีจำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยใช้บริการจากทรู ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 (ดูตารางที่ 4.8)

ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Emotional Appeal)

จากข้อมูลในตารางที่ 4.14 เป็นการเปรียบเทียบการรับรู้ชื่อเสียงของทรู ระหว่างผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยชื่อเสียงของทรูประเด็นแรก คือ *ความรู้สึกที่มี*

ต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ว่า ทรมีชื่อเสียงในด้านนี้ มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.35 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.10 ทั้งนี้ กลุ่มตัวแปรย่อยด้านความรู้สึกที่มีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับกลาง คือ 3.44, 3.32, 3.29 และ 3.15, 3.13, 3.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทรู ประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของทรู	ผู้บริโภค		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร</i>				
ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	3.44	0.76	3.13	0.75
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	3.29	0.77	3.03	0.74
ความไว้วางใจองค์กร	3.32	0.80	3.15	0.80
รวม*	3.35	0.71	3.10	0.70

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 3.15, p = 0.00$

และจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของทรู ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พบว่า การรับรู้ชื่อเสียงในประเด็น *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สินค้าและบริการ (Products and Services)

ชื่อเสียงของทรูประเด็นต่อมา คือ *สินค้าและบริการ* กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงประเด็นสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.57 โดยที่กลุ่มตัวแปรย่อยด้านของความหลากหลายของสินค้าและบริการ กับการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คิดเป็น 3.90 และ 3.81 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงประเด็นนี้ มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.20 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปรย่อยด้านของความหลากหลายของสินค้าและบริการ คิดเป็น 3.48 และการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ คิดเป็น 3.36 (ดูตารางที่ 4.15)

เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม พบว่า การรับรู้ชื่อเสียงของทुरु ประเด็นสินค้าและบริการของกลุ่มตัวอย่างของผู้บริโภคสูงกว่าการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทुरु ประเด็นสินค้าและบริการ จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของทुरु	ผู้บริโภค		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สินค้าและบริการ				
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.90	0.78	3.48	0.82
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	3.81	0.79	3.36	0.83
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.35	0.86	2.93	0.79
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.21	0.93	3.02	0.79
รวม*	3.57	0.65	3.20	0.64

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398)=5.20, p = 0.00$

สถานะทางการเงิน (Financial Performance)

จากตารางที่ 4.16 แสดงรายละเอียดชื่อเสียงของทुरु ประเด็นสถานะทางการเงิน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงของทुरु มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.35 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.07 โดยที่ตัวแปรย่อยชื่อเสียงประเด็นสถานะทางการเงินด้านความเสี่ยงทางด้านเงินต่ำ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คิดเป็น 2.85 และ 2.65 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้ชื่อเสียงของทुरु ประเด็นสถานะทางการเงินสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ (Vision and Leadership)

สำหรับชื่อเสียงของทुरु ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.43 โดยความสามารถของผู้บริหารองค์กรเป็นตัวแปรย่อยที่มีค่าสูงสุดในกลุ่ม คิดเป็น 3.52 ส่วนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.22 โดยตัวแปรย่อยด้านความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน และความสามารถของผู้บริหารองค์กรมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ 3.28

และ 3.22 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.17) และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มพบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทรู ประเด็นสถานะทางการเงิน จำแนกตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของทรู	ผู้บริหาร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สถานะทางการเงิน				
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.46	0.80	3.21	0.88
ความเสี่ยงทางการเงินต่ำ	2.85	1.02	2.65	0.97
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.68	0.81	3.38	0.90
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.40	0.84	3.05	0.85
รวม*	3.35	0.67	3.07	0.72

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(215) = 3.57, p = 0.00$

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทรู ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ จำแนกตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของทรู	ผู้บริหาร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ				
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.52	0.72	3.22	0.70
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	3.47	0.78	3.28	0.82
การทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.30	0.87	3.17	0.88
รวม*	3.43	0.64	3.22	0.66

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(222) = 2.92, p = 0.00$

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment)

การแสดงความเสี่ยงชื่อเสียงของทรู ในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในตารางที่ 4.18 นี้ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงของทรู มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.18 ทางด้านกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงของทรูในประเด็นนี้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.98 สำหรับตัวแปรย่อยของชื่อเสียงประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความดึงดูดบุคลากรให้เข้าร่วมงานกับองค์กร คิดเป็น 2.96 และ 2.78 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของทรู ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามผู้บริโภครู้และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของทรู	ผู้บริโภครู้		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</i>				
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.36	0.78	3.18	0.87
ความดึงดูดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร	2.96	1.05	2.78	1.06
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.18	0.92	2.98	0.81
รวม*	3.18	0.73	2.98	0.72

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 2.36, p = 0.02$$

จากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยชื่อเสียงขององค์กร ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่เคยใช้บริการหรือผู้บริโภครู้ และกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยใช้บริการหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Responsibility)

จากตารางที่ 4.19 แสดงชื่อเสียงของทรู ประเด็น *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงของทรูในประเด็นนี้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.18 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 2.99 เมื่อแยกพิจารณาตัวแปรย่อยของประเด็นนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ทรูมีการรักษามาตรฐานการบริการมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.30 และ 3.08 ตามลำดับ) นอกจากนี้ ผู้บริโภครู้และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มองว่า ทรูมีการให้ความสำคัญกับการ

รักษาสีงแวดลอมต่ำที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.00 และ 2.88 ตามลำดับ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรัฐซื้อเสียงของทรู ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสีงแวดลอมสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานซื้อเสียงของทรู ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสีงแวดลอม จำแนกตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร

ซื้อเสียงของทรู	ผู้บริหาร		ผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>ความรับผิดชอบต่อสังคม และสีงแวดลอม</i>				
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.25	0.82	3.00	0.79
การให้ความสำคัญกับการรักษาสีงแวดลอม	3.00	0.82	2.88	0.79
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.30	0.81	3.08	0.77
รวม*	3.18	0.69	2.99	0.69

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 2.59, p = 0.01$$

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ซื้อเสียงของสภากาชาดไทย

ตามตารางที่ 4.8 ได้แสดงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งสามารถแยกออกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของสภากาชาดไทย จำนวน 268 คน (คิดเป็นร้อยละ 67.0) และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร จำนวน 132 คน (คิดเป็นร้อยละ 33.0)

ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Emotional Appeal)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรรับรู้ซื้อเสียงของสภากาชาดไทยต่อประเด็น *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสูง คิดเป็น 4.41 และ 4.28 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดี มีความไว้วางใจ และมีความชื่นชอบและนับถือสภากาชาดไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.38 และ 4.37 ตามลำดับ โดยผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อองค์กรมีความรู้สึกที่ดี มีความไว้วางใจ และมีความชื่นชอบและนับถือสภากาชาดไทย คิดเป็น 4.33, 4.30 และ 4.20 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.20) สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยซื้อเสียงของสภากาชาดไทยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร พบว่า การรับรู้ซื้อเสียงสภากาชาดไทยของทั้งสองกลุ่มในประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็น
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
<i>ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร</i>				
ความรู้สึกรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	4.48	0.67	4.33	0.68
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	4.37	0.74	4.20	0.85
ความไว้วางใจองค์กร	4.38	0.70	4.30	0.72
รวม*	4.41	0.64	4.28	0.68

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 1.93, p = 0.06$

สินค้าและบริการ (Products and Services)

สำหรับค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภากาชาดไทยประเด็น*สินค้าและบริการ* กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.41 และ 3.08 ตามลำดับ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มตัวแปรย่อยของประเด็นนี้ ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคร เห็นว่าสภากาชาดไทยมีความคุ้มค่าที่จะใช้สินค้า/บริการ และสินค้า/บริการมีคุณภาพดี มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันคือ 3.59 กับ 3.57 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.21)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็น
สินค้าและบริการ จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
<i>สินค้าและบริการ</i>				
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.43	0.96	3.20	0.92
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	3.04	1.02	2.73	0.88
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.57	0.84	3.09	0.87
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.59	0.84	3.30	0.83
รวม*	3.41	0.73	3.08	0.72

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398)=4.20, p = 0.00$

ตัวแปรย่อยในประเด็นสินค้าและบริการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ สินค้าและบริการขององค์กรมีความหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยคิดเป็น 3.43 ทางด้านกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เห็นว่า สภาอากาศไทยมีความคุ้มค่าที่จะใช้สินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 โดยที่ตัวแปรการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คิดเป็น 2.73 และเมื่อนำค่าเฉลี่ยในการรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยระหว่างกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมาทำการเปรียบเทียบ แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ชื่อเสียงสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สถานะทางการเงิน (Financial Performance)

จากตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาอากาศไทย ประเด็นสถานะทางการเงิน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.51 โดยกลุ่มตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน และความเสียงทางการเงินต่ำ คิดเป็น 3.67 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยในประเด็นนี้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.22 โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวแปรย่อยที่สูงที่สุด คือ มีความเสียงทางการเงินต่ำ คิดเป็น 3.41 ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเห็นตรงกันว่า ตัวแปรย่อยด้านโอกาสในการเจริญเติบโตของสภาอากาศไทย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.34 และ 3.06 ตามลำดับ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ชื่อเสียงสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภาอากาศไทย ประเด็นสถานะทางการเงิน จำแนกตามผู้บริโภครู้ชื่อเสียงและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย	ผู้บริโภครู้ชื่อเสียง		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สถานะทางการเงิน				
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.67	0.88	3.24	0.87
ความเสียงทางการเงินต่ำ	3.67	0.97	3.41	0.90
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.34	1.00	3.06	0.84
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.38	0.92	3.18	0.83
รวม*	3.51	0.70	3.22	0.68

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 3.92, p = 0.00$$

วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ (Vision and Leadership)

สำหรับค่าเฉลี่ยของชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรับรู้ชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 ทั้งนี้ ตัวแปรย่อยของชื่อเสียงประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ ด้านการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 4.29 รองลงมา คือ การรับรู้ชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทยด้านความชัดเจนของทิศทางในการทำงานของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยคิดเป็น 4.00 และ 3.82 ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรับรู้ชื่อเสียงในประเด็นนี้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทย	ผู้บริโภค		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ				
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.59	0.86	3.27	0.81
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	4.00	0.88	3.82	0.88
การทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.29	0.79	4.29	0.74
รวม*	3.96	0.67	3.79	0.62

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 2.44, p = 0.02$$

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรับรู้ชื่อเสียงของสภาวิชาชีพไทยประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.38 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงในประเด็นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.16 เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า สภาวิชาชีพไทยมีระบบการบริหารงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ 3.55

ตามลำดับ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเห็นว่าความตึงเครียดให้กับบุคคลภายนอกเข้าร่วมงานของ สภากาชาดไทยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คิดเป็น 2.97 และ 2.70 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.24)

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็น สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามผู้บริโภครู้และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย	ผู้บริโภครู้		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สภาพแวดล้อมในการทำงาน				
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.68	0.85	3.55	0.75
ความตึงเครียดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร	2.97	1.13	2.70	1.07
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.48	0.86	3.25	0.83
รวม*	3.38	0.79	3.16	0.74

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 2.57, p = 0.01$$

การเปรียบเทียบการรับรู้ชื่อเสียงของสภากาชาดไทยในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Responsibility)

ตามตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็น**ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม** กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คิดเป็น 3.94 เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเท่ากับ 3.81 โดยเฉพาะตัวแปรย่อยด้านการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมของทั้งสองกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 4.54 และ 4.50 ตามลำดับ นอกจากนี้ ตัวแปรด้านการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มตัวแปรย่อยทั้ง 3 กลุ่ม คิดเป็น 3.53 และ 3.43 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็น ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
<i>ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม</i>				
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.54	0.66	4.50	0.68
การให้ความสำคัญกับการรักษาสีงแวดล้อม	3.53	0.99	3.43	0.90
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.76	0.79	3.50	0.81
รวม*	3.94	0.61	3.81	0.58

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 2.06, p = 0.04$

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีการรับรู้ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่แตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยในการรับรู้ชื่อเสียงของผู้บริโภครสูงกว่าค่าเฉลี่ยในการรับรู้ชื่อเสียงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคร มีจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 49.5 ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 (ดูตารางที่ 4.8)

ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Emotional Appeal)

สำหรับค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของททท. ประเด็น*ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* ดังแสดงในตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครรับรู้ชื่อเสียงของททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 โดยกลุ่มตัวแปรย่อยของประเด็นนี้ ผู้บริโภครมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยคิดเป็น 4.00 ซึ่งเท่ากับค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้านความชื่นชอบและนับถือองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.00) ทางด้านการรับรู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นนี้ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.67 โดยกลุ่มตัวแปรย่อยของประเด็นนี้ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและความชื่นชอบและนับถือองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน คือ 3.73 และ 3.72 ตามลำดับ โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีการรับรู้ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย

ประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งผู้บริโภคมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร</i>				
ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร	4.00	0.84	3.73	0.86
ความชื่นชอบและนับถือองค์กร	4.00	0.84	3.72	0.89
ความไว้วางใจองค์กร	3.80	0.89	3.57	0.84
รวม*	3.93	0.79	3.67	0.79

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 3.27, p = 0.00$

สินค้าและบริการ (Products and Services)

ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครที่มีต่อชื่อเสียงของททท. ประเด็นสินค้าและบริการ คิดเป็น 3.66 ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงของททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรย่อยของประเด็นนี้ การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ เป็นตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คิดเป็น 3.93 และ 3.73 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 4.27)

ทั้งนี้ตัวแปรย่อยด้านอื่นๆ ในความเห็นของผู้บริโภคร ได้แก่ ความหลากหลายของสินค้า/บริการ ความคุ้มค่าของสินค้า/บริการ และ ความคุ้มค่าของสินค้า/บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72, 3.50 และ 3.48 ตามลำดับ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เห็นว่า ความหลากหลายของสินค้าและบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยรองจากการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.73) และเมื่อทำการเปรียบเทียบการรับรู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นสินค้าและบริการ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พบว่า ผู้บริโภครมีการรับรู้ชื่อเสียงสูงกว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นสินค้าและบริการ จำแนกตามผู้บริโภครู้และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริโภครู้		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สินค้าและบริการ				
ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	3.72	0.91	3.60	0.82
การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ	3.93	0.83	3.73	0.83
สินค้าและบริการมีคุณภาพดี	3.48	0.85	3.15	0.79
ความคุ้มค่าของสินค้าและบริการ	3.50	0.81	3.31	0.76
รวม*	3.66	0.73	3.45	0.66

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 3.06, p = 0.00$$

สถานะทางการเงิน (Financial Performance)

ตามตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยของชื่อเสียงองค์กรประเด็นสถานะทางการเงิน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นสถานะทางการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.69 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรู้ชื่อเสียงของททท. ในประเด็นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยของชื่อเสียง กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้เห็นว่า ททท.มีโอกาสในการเจริญเติบโต มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเท่ากับ 3.94 สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เห็นว่า ททท. มีโอกาสในการเจริญเติบโตสูง มีค่าเฉลี่ยคิดเป็น 3.72 โดยกลุ่มตัวอย่างที่เคยใช้บริการของททท. หรือผู้บริโภครู้ชื่อเสียงของททท. ในประเด็นนี้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยใช้บริการของททท. หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ (Vision and Leadership)

ทางด้านชื่อเสียงของททท. ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.01 ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรู้ชื่อเสียงของททท. มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 ทั้งนี้ ตัวแปรย่อยด้านการดำเนินงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ 4.23 และ 3.91 ตามลำดับ รองลงมา คือ ตัวแปรย่อยด้านความชัดเจนของทิศทางในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครู้ และ คิดเป็น 3.71 ในความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ดูตารางที่ 4.29)

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นสถานะทางการเงิน จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
สถานะทางการเงิน				
ความมั่นคงของสถานะทางการเงิน	3.65	0.83	3.42	0.76
ความเสี่ยงทางการเงินด้านต่ำ	3.52	0.92	3.28	0.78
โอกาสในการเติบโตขององค์กร	3.94	0.77	3.72	0.81
ความเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง	3.66	0.86	3.47	0.85
รวม*	3.69	0.66	3.47	0.61

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 3.41, p = 0.00$

จากตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ พบว่า ค่าเฉลี่ยทางการรับรู้ชื่อเสียงของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภครสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริโภคร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ				
ความสามารถของผู้บริหารขององค์กร	3.84	0.83	3.55	0.86
ความชัดเจนของทิศทางในการทำงาน	3.95	0.83	3.71	0.88
การทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.23	0.77	3.91	0.91
รวม*	4.01	0.66	3.72	0.75

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด
* $t(398) = 3.98, p = 0.00$

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Workplace Environment)

ทางด้านชื่อเสียงของททท. ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ดูตารางที่ 4.30) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรับรู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.52 โดยตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มตัวแปรย่อย คือ ระบบการบริหารงานที่ดี คิดเป็น 3.66 รองลงมา การดึงดูดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมงานกับองค์กร คิดเป็น 3.50 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรับรู้ชื่อเสียงในประเด็นนี้มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.33 ทั้งนี้ ตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มตัวแปรย่อย คือ ระบบการบริหารงานที่ดี คิดเป็น 3.51 รองลงมา การดึงดูดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมงานกับองค์กร คิดเป็น 3.26 ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการรักษาพนักงานขององค์กรที่ปฏิบัติงานดี (คิดเป็น 3.22)

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริหาร		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</i>				
ระบบการบริหารงานที่ดี	3.66	0.79	3.51	0.75
ความดึงดูดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร	3.50	1.11	3.26	1.11
การรักษาพนักงานที่ปฏิบัติงานดี	3.40	0.83	3.22	0.71
รวม*	3.52	0.74	3.33	0.69

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 2.66, p = 0.01$$

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยในการรับรู้ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย ประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social and Environmental Responsibility)

ตามตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงของททท. ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า การรับรู้ชื่อเสียงของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ในประเด็นดังกล่าว มี

ค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.93 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในประเด็นข้างต้น มีค่าเฉลี่ยรวมคิดเป็น 3.72 เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านการให้ความสำคัญต่อการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากับ 4.27 และ 4.04 ตามลำดับ รองลงมา คือ ตัวแปรด้านการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมของกลุ่มตัวอย่างทั้งสอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ 3.62 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานชื่อเสียงของททท. ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำแนกตามผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงของททท.	ผู้บริโภค		ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<i>ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม</i>				
การจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.86	0.81	3.62	0.83
การให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม	4.27	0.79	4.04	0.84
การรักษามาตรฐานการบริการ	3.65	0.76	3.51	0.78
รวม*	3.93	0.65	3.72	0.69

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

$$*t(398) = 3.05, p = 0.00$$

ทั้งนี้ เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ชื่อเสียงของททท. ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยผู้บริโภคมีการรับรู้ชื่อเสียงในประเด็นนี้สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการวัดค่าความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร

หลังจากการนำเสนอผลการวิจัยในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร สำหรับประเด็นต่างๆ ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้ง 3 แห่งแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวัดค่าความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง (Satisfaction) ในบริการต่างๆ ที่องค์กรนำเสนอ และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการ (Purchase Intent) จากองค์กรทั้ง 3 แห่งในอนาคต ประกอบการทดสอบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในบริการ และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่งที่ใช้ในการวิจัย แตกต่างกันหรือไม่ โดยดำเนินการทดสอบ

ทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้วิจัยแสดงรายละเอียดค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ รวมทั้งผลของการเปรียบเทียบด้วยวิธีการทางสถิติ (ดูตารางที่ 4.32) ดังนี้

ในด้านความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการนำเสนอสินค้าและบริการขององค์กรทั้ง 3 แห่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อสภาอากาศไทยมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.90 รองลงมา คือ ททท. คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.77 และกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการนำเสนอบริการของทรูน้อยที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.47 ซึ่งเมื่อทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อสินค้าและบริการที่องค์กรทั้ง 3 แห่ง นำเสนอในเชิงสถิติ ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในบริการของทรู มีค่าน้อยกว่าบริการของสภาอากาศไทยและททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังมีความพึงพอใจในบริการของสภาอากาศไทย มากกว่าบริการของททท. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วย

สำหรับความตั้งใจที่จะใช้บริการในอนาคตจากองค์กรทั้ง 3 แห่งของกลุ่มตัวอย่าง จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะใช้บริการจากททท. มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ สภาอากาศไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 และกลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจที่จะใช้บริการจากทรู มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด คิดเป็น 3.63 โดยความตั้งใจที่จะใช้บริการจากทรูของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าน้อยกว่าความตั้งใจที่จะใช้บริการจากททท. และสภาอากาศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร

ในส่วนต่อมา ผู้วิจัยได้ทดสอบว่า การรับรู้ชื่อเสียงของแต่ละองค์กร สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง (Satisfaction) และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการในอนาคต (Purchase Intent) ขององค์กรทั้ง 3 แห่งหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำค่าเฉลี่ยการรับรู้ชื่อเสียงของทรู สภาอากาศไทย และททท. ในภาพรวม มาทำการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ ด้วยการใช้วิธีการทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation

โดยกลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงในภาพรวมของสภาอากาศไทยสูงที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ใกล้เคียงกับชื่อเสียงในภาพรวมของททท. ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 และชื่อเสียงของในภาพรวมของทรูที่มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุดคิดเป็น 3.27 ซึ่งจากผลการวิจัยในตารางที่ 4.33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งในภาพรวมกับ

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบความพึงพอใจในบริการและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง

ตัวแปร*	ทรู (1)		สภาอากาศไทย (2)		ททท. (3)		F	p	Post-hoc Analysis**
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน			
	มาตรฐาน		มาตรฐาน		มาตรฐาน				
ความพึงพอใจ (Satisfaction)	3.47	0.78	3.90	0.78	3.77	0.79	$F(2,1197)=30.58$	0.00	1 < 2, 1 < 3, 2 > 3
ความตั้งใจที่จะใช้บริการ (Purchase Intent)	3.63	0.91	3.92	0.83	3.99	0.81	$F(2,1197)=19.55$	0.00	1 < 2, 1 < 3

หมายเหตุ: *การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

**การวิจัยในครั้งนี้ทำการทดสอบรายคู่ (Post-hoc Analysis) ด้วยวิธี LSD

ความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า ชื่อเสียงของสภากาชาดไทยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = 0.67$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากสภากาชาดไทย ($r = 0.61$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรในภาพรวมกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรทั้ง 3 แห่ง

ชื่อเสียงขององค์กร	ความพึงพอใจ		ความตั้งใจที่จะใช้บริการ	
	r	p	r	p
ชื่อเสียงของทรู	0.60	0.00	0.59	0.00
ชื่อเสียงของสภากาชาดไทย	0.67	0.00	0.61	0.00
ชื่อเสียงของททท.	0.66	0.00	0.57	0.00

ส่วนผลจากการหาค่าความสัมพันธ์ของททท. พบว่า ชื่อเสียงของททท. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = 0.66$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากททท. ($r = 0.57$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงของทรูกับความพึงพอใจในบริการและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในสินค้าและบริการของทรู ($r = 0.60$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากทรู ($r = 0.59$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

แนวคิดของการผสมผสานการจัดการด้านการสื่อสาร (Integration in Communication Management) ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการสื่อสารและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในส่วนแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) (e.g., Duncan & Moriarty, 1997) แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (e.g., Nowak & Phelps, 1994; D. Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993) และแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) (e.g., Gronstedt, 1996; J. Grunig & L. Grunig, 1998)

ทั้งนี้ แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) เป็นแนวคิดที่ตระหนักถึงคุณค่าของการวางแผนการสื่อสารที่มีความครอบคลุมการใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย โดยแผนการสื่อสารการตลาดนั้นจะผสมผสานการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อการสื่อสารที่มีความต่อเนื่อง ชัดเจน และนำมาซึ่งผลกระทบทางการสื่อสารที่สูงสุด (4A's, 1990, cited in G. Belch & M. Belch, 2004) รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรผ่านระบบฐานข้อมูลขององค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดคุณค่าตราสินค้า (Duncan, 2005) อย่างไรก็ตาม นักวิชาการและนักวิจัยด้านการสื่อสารการตลาดยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริโภค (Consumers) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Stakeholders) เป็นหลัก ผ่านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย

แต่การสื่อสารที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งวัตถุประสงค์ในเชิงพฤติกรรม รวมทั้งการสร้างความรู้สึกละแวกทัศนคติที่ดีของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อขององค์กรนั้น จะต้องเกิดจากการวางแผนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Haytko, 1996, cited in Anantachart, 2001) โดยพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (Evans, 2003) เพื่อที่จะเป็นตัวแทนในการสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้าขององค์กรได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงในมุมมองของกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้บริโภค พนักงานภายในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

สำหรับการศึกษาวิจัยที่นำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้นั้น กลับมีปรากฏอยู่ไม่มากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัยการปฏิบัติขององค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานและมีเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน ได้แก่ องค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ รวมทั้งผลจากการดำเนินงานตามแนวคิดนี้มีต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย ส่วนแรก การดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร (Profit Organization) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) และองค์กรของรัฐ (Governmental Organization) ตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) รวมทั้งกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กรทั้ง 3 แห่ง และส่วนที่สอง การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ซึ่งเป็นผลจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยในแต่ละประเด็นสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่รับผิดชอบการสื่อสารองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร หรือการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร การสื่อสารการตลาดขององค์กรทั้ง 3 แห่งที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สภาอากาศไทย และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ผู้วิจัยได้พิจารณาการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Argenti (2003), Caywood (1997), Drobis (1997), Gronstedt (1996a, 1996b, 1997, 1998), L. Grunig, J. Grunig และ Dozier (2002), Hunter (1998), Kitchen และ Schultz (2001, 2003, 2004), และ Wightman (1999) โดยสามารถสรุปผลขององค์กรทั้ง 3 แห่งเปรียบเทียบกัน ได้ดังนี้

การนำการสื่อสารมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร

สำหรับการสื่อสารที่องค์กรทั้ง 3 แห่งนำมาใช้ในการสื่อสารระดับตราสินค้าขององค์กร พบว่า มีการนำมามีการใช้การสื่อสารเพื่อสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะทู ได้มีการนำการสื่อสารมาใช้ในการสื่อสารตราสินค้าองค์กรมากที่สุด เนื่องจาก ทู เป็นตราสินค้า

องค์กรใหม่ที่องค์กรนำมาใช้ จากเดิมที่ชื่อว่า เทเลคอมเอเชีย โดยดำเนินการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการสื่อสารให้พนักงาน ผู้ถือหุ้นทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร และการสร้างคุณค่าขององค์กรใหม่ รวมทั้งใช้การสื่อสารการตลาดด้วยเครื่องมือและสื่อที่หลากหลายสื่อสารไปยังผู้บริโภค ซึ่งนำเสนอภายใต้แนวคิดหลัก คือ คุณค่าที่แท้จริงของชีวิต คือการได้อยู่ร่วมกัน (True Together)

ส่วนสภาวิชาชีพนั้นใช้การสื่อสารเพื่อสื่อสารถึงกิจกรรม และบริการของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น สำนักงานจัดหารายได้ ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กรจะสื่อสารผ่านการจัดกิจกรรม คืองานกาชาดที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี รวมทั้งการเข้าไปช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในสภาวิชาชีพ

สำหรับททท. เป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินงานภายใต้งบประมาณจากสำนักงานงบประมาณแผ่นดิน โดยมีหน้าที่ด้านการบริหารจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก ดังนั้นการสื่อสารตราสินค้าองค์กรจึงเป็นการนำเสนอภาพลักษณ์ของประเทศไทยและเป้าหมายทางการตลาดในการดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งภายในและต่างประเทศให้เข้ามาใช้สินค้าบริการทางการท่องเที่ยว ด้วยการสื่อสารการตลาด ซึ่งนำเสนอภายใต้แนวคิดหลักในการโฆษณาที่แตกต่างกันไปในแต่ละปี เช่น Amazing Thailand Experience Variety (ปี พ.ศ. 2545) Unseen Thailand (ปี พ.ศ. 2546-2547) เที่ยวที่ไหน ไม่สุขใจเท่าบ้านเรา (ปี พ.ศ. 2548) เป็นต้น รวมทั้ง การร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ

การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

กลุ่มเป้าหมายขององค์กรทั้ง 3 แห่งมีความแตกต่างกัน โดยองค์กรที่มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน คือ กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร และกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ซึ่งทราบดีว่าพนักงาน ผู้ถือหุ้น นักลงทุนเป็นกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร และสื่อมวลชน ชุมชนเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มมีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากกรวางโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสารไว้เป็น 1) ส่วนงานสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) กับพนักงาน 2) ส่วนงานสื่อสารองค์กร (Corporate Affairs) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ถือหุ้น นักลงทุน สื่อมวลชน ชุมชน และ 3) ส่วนงานสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) กับผู้บริโภคทั้งบุคคล องค์กร และธุรกิจขนาดกลางและย่อม (ดูแผนภาพที่ 4.1)

ทางด้านททท. ได้วางกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร คือ นักท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ และนักท่องเที่ยวตลาดในประเทศ สื่อมวลชน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริการและการจัดกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เช่น ตำรวจ องค์กรท้องถิ่น สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวไทย เป็น

ต้น ทั้งนี้ บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ททท. จะต้องดำเนินการสื่อสารและให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร คือ พนักงาน ลูกจ้างโครงการ และลูกจ้างททท. ซึ่งส่วนงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานการสื่อสารภายในองค์กร ในขณะที่สภากาชาดไทยซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร มีกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ผู้บริจาค ผู้ป่วย ชุมชน โดยที่สื่อมวลชน คณะทำงานที่เป็นหน่วยงานภายนอกองค์กร ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สภากาชาดไทยให้ความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสำนักงานต่างๆ ทำหน้าที่ในการสื่อสารและประสานการทำงานกับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม นอกจากนี้ สำนักงานกลางยังทำหน้าที่ในการผลิตสื่อสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล และการสื่อสารที่มีลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสานที่ดำเนินงานโดยใช้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้ พบว่า ทั้ง 3 องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทาง แต่มีระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารองค์กร การกำหนดงบประมาณด้านการสื่อสารภายในองค์กร และจำนวนบุคลากรขององค์กร โดยททท. ซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งหวังกำไร ถือว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางเป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรผ่านสื่อออนไลน์ เช่น อินทราเน็ต, E-mail Announcement, Broadcast via PC เป็นต้น และสื่ออื่นๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารภายในองค์กร การจัดกิจกรรม เป็นต้น

ด้านสภากาชาดไทย การสื่อสารแบบสองทางจะอยู่ในระดับฝ่ายบริหารและหัวหน้างานของทุกหน่วยงานด้วยการประชุม โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติจะสามารถแสดงความคิดเห็นเฉพาะภายในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ การรับทราบข้อมูลข่าวสารของบุคลากรภายในองค์กรจะผ่านวารสารภายในองค์กร จดหมายเวียน รวมทั้งเว็บไซต์ของสภากาชาดไทยและสำนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากสภากาชาดไทยมีบุคลากรจำนวนมาก และการกำหนดงบประมาณไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่เป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร

สำหรับททท. เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ในส่วนงานและ/หรือแผนกที่แตกต่างกันเข้ามาทำงานร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางททท. จัดขึ้น ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์กรแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การประชุมของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากองงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน กำหนดนโยบายและแผนการตลาดด้านกาท่องเที่ยว และการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการโดยผ่านระบบเสียงตามสายภายในองค์กร บอร์ดประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ พนักงานภายในองค์กรยังสามารถแสดงความคิดเห็นหรือ

เสนอแนะเรื่องต่างๆ ไปยังผู้ว่าการททท. ผ่านเว็บไซต์ <http://www.tatgovernor.com> นอกจากนี้ ททท. ยังส่งเสริมการอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการตลาดและการบริการแก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

เป้าหมายของการสื่อสาร คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร

การสื่อสารทั้งหมดของททท. มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ต้องการกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าและใช้บริการ แต่การสื่อสารนั้นก็ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกต่อองค์กร ระบุว่าองค์กรมีความเชี่ยวชาญด้านสินค้าและบริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ด้วยการจัดทำแผนรณรงค์ทางการสื่อสาร (Marketing Communications Campaign) ที่สื่อสารถึงตราสินค้าองค์กร และตราสินค้าผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ ในขณะที่สภากาชาดไทย เนื่องด้วยการดำเนินงานที่มิได้มุ่งหวังกำไร การสื่อสารจึงมีวัตถุประสงค์ในการขอการสนับสนุนจากประชาชนในการทำงานตามพันธกิจขององค์กร เช่น การบริจาคเงิน การบริจาคโลหิต เป็นต้น ทั้งนี้ การสื่อสารที่ส่งออกไปยังต้องการให้ประชาชนเกิดความศรัทธาและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สำหรับททท. เป้าหมายของการสื่อสารไม่ได้ต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อตราสินค้าองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่มีเป้าหมายในระดับประเทศด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างความประทับใจในสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย รวมทั้งการสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวในการท่องเที่ยวภายในประเทศ ทั้งนี้ ยังส่งเสริมให้ประชาชนภายในประเทศร่วมมือกันในการสร้างและรักษาชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวของประเทศอีกด้วย

การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์ทั้ง 3 องค์กรยังไม่พบการวัดผลจากการลงทุนด้านการสื่อสารที่ชัดเจน แต่การวัดผลจะเป็นไปเพื่อวัดผลสำเร็จของโครงการ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ปริมาณนักท่องเที่ยว เป็นต้น ไม่ได้นำมาเปรียบเทียบกับผลทางด้านยอดขาย เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า อาจมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อยอดขายของสินค้าได้เช่นกัน นอกจากนี้ ยังเป็นการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์

หลังจากการสรุปผลการวิจัยในส่วนแรก ซึ่งเป็นการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานทั้ง 6 ลักษณะสำคัญแล้ว ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 แห่ง ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต่อไป

ส่วนที่ 2 การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผลข้อมูลจำนวน 400 คน สามารถแบ่งเป็นเพศชาย จำนวน 206 คน (ร้อยละ 51.5) และเป็นเพศหญิง จำนวน 194 คน (ร้อยละ 48.5) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 20-30 ปี (ร้อยละ 57.1) และส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน (ร้อยละ 59.5) โดยประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 166 คน และนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 86 คน (ร้อยละ 63.0) เป็นส่วนใหญ่ ส่วนระดับรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างใหญ่มีรายได้อยู่ในระดับ 10,000 -15,000 บาท (ร้อยละ 49.8)

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 279 คน (ร้อยละ 69.8) และเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 121 คน (ร้อยละ 30.3) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคของสภาอากาศไทยมีจำนวน 268 คน (ร้อยละ 67.0) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 132 คน (ร้อยละ 33.0) ในขณะที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรใกล้เคียงกัน แบ่งเป็นผู้บริโภคจำนวน 198 คน (ร้อยละ 49.5) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 202 คน (ร้อยละ 50.5)

ด้านการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้นำมาตรวจวัดชื่อเสียงขององค์กรของ Fombrun และคณะ (2000) ซึ่งประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก (Dimensions) มาเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งได้แก่ 1) *ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร* (Emotional Appeal) 2) *สินค้าและบริการ* (Products and Services) 3) *สถานะทางการเงิน* (Financial Performance) 4) *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* (Vision and Leadership) 5) *สภาพแวดล้อมในการทำงาน* (Workplace Environment) และ 6) *ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* (Social and Environmental Responsibility) โดยผลของการวัดค่าชื่อเสียงขององค์กรสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากตารางที่ 5.1 แสดงการวัดผลค่าชื่อเสียงขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ได้แก่ องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย (ค่าเฉลี่ยรวม 3.70) รองลงมา องค์กรของรัฐ คือ ททท. (ค่าเฉลี่ยรวม 3.67) และทรู ซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งหวังกำไร มีชื่อเสียงน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 3.27) เมื่อพิจารณาถึงประเด็นชื่อเสียงองค์กร ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบทั้ง 6 ประเด็นของแต่ละองค์กรเอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย ประเด็น*ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร*สูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 4.41 และ 4.28 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าททท. และทรู ทั้งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค (ค่าเฉลี่ยรวม 3.93 และ 3.35 ตามลำดับ) และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม 3.67 และ 3.10 ตามลำดับ)

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง จำแนกตามผู้บริโภครและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงขององค์กร*	ทรู		สภากาชาดไทย		ททท.	
	ผู้บริโภคร	ผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร	ผู้บริโภคร	ผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร	ผู้บริโภคร	ผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร
	(ค่าเฉลี่ย)	(ค่าเฉลี่ย)	(ค่าเฉลี่ย)	(ค่าเฉลี่ย)	(ค่าเฉลี่ย)	(ค่าเฉลี่ย)
ความรู้สึกรที่มีต่อองค์กร	3.35	3.10	4.41	4.28	3.93	3.67
สินค้าและบริการ	3.57	3.20	3.41	3.08	3.66	3.45
สถานะทางการเงิน	3.35	3.07	3.51	3.22	3.69	3.47
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ	3.43	3.22	3.96	3.79	4.01	3.72
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.18	2.98	3.38	3.16	3.52	3.33
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.18	2.99	3.94	3.81	3.93	3.72
รวม		3.27		3.70		3.67

หมายเหตุ: *การวิจัยในครั้งนี้ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยกำหนดให้ 1=คะแนนต่ำที่สุด เพิ่มขึ้นจนถึง 5=คะแนนสูงที่สุด

ทางด้านชื่อเสียงของททท. ประเด็นของ*วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ*เป็นอันดับแรก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.01) ในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมองว่า ททท. มีชื่อเสียงในประเด็น*วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* และ*ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม* ซึ่งเป็นอันดับแรกและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ยรวม 3.72) ส่วนชื่อเสียงของทรู ประเด็น*สินค้าและบริการ* กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคมองว่าทรูมีชื่อเสียงสำหรับประเด็นนี้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 3.57) ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลับเห็นว่า ทรูมีชื่อเสียงในประเด็น*วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ*มากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม 3.22) นอกจากนี้ ทรูยังมีชื่อเสียงประเด็น*สภาพแวดล้อมในการทำงาน*กับ*ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม*น้อยที่สุด โดยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 2 ประเด็นเท่ากัน คิดเป็น 3.18 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมใกล้เคียงกันเท่ากับ 2.99 และ 2.98 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทำการทดสอบว่า การรับรู้ชื่อเสียงของแต่ละองค์กร สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง (Satisfaction) ในบริการต่างๆ ที่องค์กรนำเสนอ และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการ (Purchase Intent) ในอนาคตจากองค์กรทั้ง 3 แห่งหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำค่าของชื่อเสียงของทรู สภาอากาศไทย และททท. ในภาพรวม มาทำการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation โดยกลุ่มตัวอย่างรับรู้ชื่อเสียงในภาพรวมของสภาอากาศไทยสูงที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 ใกล้เคียงกับชื่อเสียงในภาพรวมของททท. ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.67 และชื่อเสียงของในภาพรวมของทรูที่มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุดคิดเป็น 3.30 จากตารางที่ 4.33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งในภาพรวมกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = 0.67$) และความตั้งใจที่ใช้บริการจากสภาอากาศไทย ($r = 0.61$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนผลจากการหาค่าความสัมพันธ์ของททท. พบว่า ชื่อเสียงของททท. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = 0.66$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากททท. ($r = 0.57$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงของทรูกับความพึงพอใจในบริการและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในสินค้าและบริการของทรู ($r = 0.60$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากทรู ($r = 0.59$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยทั้งสองส่วนข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ ตามแนวความคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยในส่วนนี้ จะแบ่งประเด็นการอภิปรายออกเป็น 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1) ภาพรวมและกลยุทธ์ขององค์กร 2) การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสาร และ 3) การนำแนวความคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และส่วนที่สอง การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผล ดังนี้

การดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) เป็นแนวคิดที่เน้นการผสมผสาน และสร้างความต่อเนื่องระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับการสื่อสารภายนอกองค์กร โดยพิจารณาการวางแผนจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out Planning) กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คุณค่าขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคำมั่นของตราสินค้า (Brand Promise) อย่างถ่องแท้ก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (Mitchell, 2002) ประกอบกับการวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Planning) ซึ่งเริ่มต้นจากการความเข้าใจผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร เพื่อนำไปกำหนดสารหลัก (Key Message) ที่ต้องการสื่อสาร แนวทางในการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเครื่องมือการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายขององค์กรแต่ละกลุ่ม (D. Schultz et al., 1993) โดยต่อไปจะเป็นการอภิปรายตามประเด็นของลักษณะการสื่อสารแบบผสมผสานดังกล่าว

ภาพรวมขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร

การดำเนินงานขององค์กรนั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในใจผู้บริโภค (Value Creation) ซึ่งเกิดจากการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม ได้แก่ พนักงาน เทคโนโลยี และเงินทุน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และเกิดเป็นคุณค่าในใจผู้บริโภค โดยที่ในขณะเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย (Kim & Mauborgne, 1997) แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันก็จะสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ องค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าหมายเพื่อการสร้างกำไรและส่วน

แบ่งทางการตลาด จึงต้องการที่จะขายสินค้าให้ได้ในปริมาณมาก (Schermerhorn, 2002) ขณะที่องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรก็จะสร้างคุณค่าด้วยการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคม (Kotler & Andreasen, 1991) ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวขององค์กร เป็นการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน หรือเรียกว่า การบริหาร โดยที่กระบวนการที่ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดก็คือ การวางแผน (Planning) (Quirke & Bloomfield, 2004) ผู้บริหารทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Corporate Vision) พันธกิจ (Corporate Mission) และคุณค่า (Corporate Value) ขององค์กร โดยถือเป็นเป้าหมายและทิศทางในการเติบโตขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการตัดสินใจที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (Duncan & Moriaty, 1997; Robbins & Coulter, 1999) ซึ่งการวางแผนนี้จะทำให้เกิดการตัดสินใจและมีการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อลดความสับสนในการทำงาน รวมทั้งเป็นการวางทิศทางในการทำงาน และลดความเสี่ยงของการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารภายในองค์กร และภายนอกองค์กรของทั้ง 3 องค์กร พบว่า ผู้บริหารขององค์กรมีการวางแผนวิสัยทัศน์ หรือทิศทางที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจขององค์กร หรือความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างคุณค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับรู้และมีความเชื่อร่วมกัน (Evans, 2003) อย่างชัดเจน

โดยทฤษฎีที่เป็นองค์กรที่มุ่งหวังกำไร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การเป็นผู้ให้บริการด้านการสื่อสารครบวงจรและมุ่งตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม (Communications Solutions Provider and Lifestyle Enabler) ทั้งนี้ การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้ความสำคัญกับผู้บริโภคเป็นสำคัญ (Customer-centric) โดยทำการศึกษาว่าลูกค้ามีต้องการอะไร และนำความต้องการดังกล่าวของลูกค้ามาผลิตสินค้า หรือนำเสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถแก้ปัญหา (Solution) ให้กับลูกค้าได้ (“บันเดิล เทเลคอม หมดเด็ด ทีเอ-ทรู,” 2547) ทั้งนี้ ยังดำเนินงานด้านการตลาดตามยุทธศาสตร์ทางการตลาด (Position) ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำในการเชื่อมโยง (Convergence) ระหว่างโทรศัพท์พื้นฐาน โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ต และบริการต่างๆ ในลักษณะโซลูชันเข้าด้วยกัน 2) สินค้าและบริการของทรูต้องมีคุณภาพสูง 3) มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับตลาดออกอย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างตราสินค้าองค์กร หรือทรู และตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้บริโภค บริษัทที่ร่วมทำธุรกิจ (Partner) พนักงาน รวมทั้งยังจะต้องสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้าด้วยการสื่อสารมีความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 5) ต้องเป็นผู้นำด้านบิสซิเนสโซลูชันในตลาดเทคโนโลยีการสื่อสาร (“เปิดยุทธศาสตร์ ทรู...” 2547)

สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร พนักงานภายในองค์กรทุกคนจะต้องยึดถือคุณค่าขององค์กร และสามารถสะท้อนคุณค่าดังกล่าวให้กลุ่มเป้าหมายหรือบุคคลภายนอกรับทราบด้วย (Mellor, 1999) ซึ่งได้แก่ *เชื่อถือได้ (Credible)* ความซื่อตรง การให้เกียรติกัน และร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร *สร้างสรรค์ (Creative)* การทำงานด้วยความท้าทายเพื่อทำให้อุตสาหกรรมไปสู่ความก้าวหน้าเหนือคู่แข่ง *เอาใจใส่ (Caring)* พนักงานถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท ดังนั้น จึงตั้งใจทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีและมอบสิ่งที่เหมาะสมให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และคู่ค้า รวมทั้งการสร้างสัมพันธภาพในระยะยาวกับคู่ค้าของบริษัท และ *กล้าคิดกล้าทำ (Courageous)* การปฏิบัติงานด้วยความเด็ดเดี่ยว ประเมินความเสี่ยงอย่างสุขุม และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งคุณค่าดังกล่าวนี้ ผู้บริหารถือว่าเป็นการเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร (“เมื่อ Brand และ Positioning เปลี่ยน...” 2547)

ทางด้านสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร กำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็น องค์กรการกุศลเพื่อมนุษยธรรมที่จะให้ความช่วยเหลือ บรรเทาทุกข์ บำรุงสุข บำบัดโรค กำจัดภัยแก่ผู้ได้รับความทุกข์ โดยที่สภาอากาศไทยจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามภารกิจหลัก 4 ประการ คือ 1) การบริการทางการแพทย์และสุขภาพ 2) การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัยจากภัยพิบัติต่างๆ 3) การบริการโลหิต โดยจัดหาโลหิตให้เพียงพอ และมีความปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้ป่วย และ 4) การสังคมสงเคราะห์และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตแก่ผู้ด้อยโอกาส โดยเฉพาะในชนบทและถิ่นทุรกันดาร ทั้งนี้ การดำเนินงานตามภารกิจทั้งหมด มีสำนักงานและศูนย์ชำนาญพิเศษที่รับผิดชอบและกำหนดพันธกิจของตนเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสภาอากาศไทย

ส่วนแนวทางการทำงานของบุคลากรภายในสภาอากาศไทยยึดแนวทางของหลักการกาชาดสากล ได้แก่ *มนุษยธรรม* การให้ความช่วยเหลือโดยไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งในระหว่างประเทศและระดับชาติ *ความไม่ลำเอียง* การไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องสัญชาติ เชื้อชาติ ความเชื่อทางศาสนา ชั้น วรรณะ หรือความคิดเห็นทางการเมือง *ความเป็นกลาง* เพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง *ความเป็นอิสระ* แม้จะมีส่วนช่วยเหลือในบริการด้านมนุษยธรรมของรัฐบาลของตน และอยู่ในบังคับแห่งกฎหมายของประเทศตน จะต้องปฏิบัติตามหลักการกาชาดได้ตลอดเวลา *บริการอาสาสมัคร* ให้การบรรเทาทุกข์โดยไม่หวังผลตอบแทน *ความเป็นเอกภาพ* ในแต่ละประเทศสามารถมีสภาอากาศได้เพียงแห่งเดียว และ *ความเป็นสากล* เนื่องจากสภาอากาศเป็นองค์กรสากล จึงต้องมีความรับผิดชอบและหน้าที่เท่าเทียมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (รายงานประจำปีสภาอากาศไทย, 2546)

ในขณะที่องค์กรของรัฐ คือ ททท. กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการส่งเสริมและพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยให้ก้าวหน้าสู่มาตรฐานที่มีคุณภาพ (Quality) ได้มาตรฐานเป็นแหล่งท่องเที่ยวแห่งความสงบสุข รื่นรมย์ และปลอดภัยอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการท่องเที่ยวแบบ

ยั่งยืน (Sustainability) ที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก (Competitiveness) อันจะนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันที่มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและส่งเสริมพัฒนาด้านการตลาดท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงทำให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับการตลาด และวิธีการที่จะเผยแพร่หรือขายสินค้าทางการท่องเที่ยว (สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์, 2548) ดังจะเห็นได้จากการวางแผนการตลาดท่องเที่ยวของททท. ในปี พ.ศ. 2548 ที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสำเร็จทางการตลาด โดยมีการวางแผนทางต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ปริมาณของนักท่องเที่ยวพร้อมกับค่าใช้จ่ายในแต่ละวันต่อคนต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เนื่องจาก 1) ต้องการเพิ่มรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ 2) ต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐและเอกชนไทย 3) มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับประเทศพันธมิตรในภูมิภาคเอเชีย และ 4) ส่งเสริมให้คนไทยท่องเที่ยวภายในประเทศเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ และเป็นการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจในภาพรวม (“ผ่าแผน ททท.ปีระกา...,” 2548)

เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะของการบริการด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นบริการที่มุ่งไปยังบุคคล (People Processing) โดยที่ผู้บริโภคมักจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำให้มีการบริการเกิดขึ้น (Lovell & Wright, 1999) ททท. จึงส่งเสริมให้บุคลากรของททท. ต้องมีความรักในงานบริการ (Service-minded) รวมทั้ง ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะทำให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยยั่งยืน ทั้งนี้ บุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการต้อนรับนักท่องเที่ยว (Front-line Employees) จะต้องให้ความสำคัญกับคุณค่านี้เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการสร้างความประทับใจ และความมีอัธยาศัยไมตรีจะส่งผลต่อการทำงานด้านการบริการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (“มาช่วยกันดูแลนักท่องเที่ยว...,” 2547)

จากแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรทั้ง 3 แห่ง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในข้างต้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Bateman & Scott, 2002) โดยททท.มุ่งเน้นการนำเสนอวัฒนธรรมทางสินค้าและบริการทางการสื่อสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ขณะที่สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร มุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความทุกข์อย่างมีมนุษยธรรม ส่วนททท. ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินงานตามนโยบายด้านการท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เน้นการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยให้ได้มาตรฐานที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสาร

หลังจากการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่มีความชัดเจน การบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางแผนนั้น ต้องเกิดจากการจัดองค์กร (Organizing) ที่เหมาะสม โดยการจัดสรรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ในองค์กรให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานออกเป็นส่วนๆ หรือแผนกงาน และการกำหนดกลไกสำหรับการประสานงานระหว่างแผนกงานเข้าด้วยกัน โดยที่การจัดองค์กรจะนำเสนอในรูปแบบของ โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ซึ่งเป็นแบบแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อบ่งบอกและอธิบายถึงงานที่หน่วยงานหรือพนักงานแต่ละคน ต้องรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม ระดับการบังคับบัญชา และช่องทางในการสื่อสารเพื่อประสานงานกันระหว่างพนักงานแต่ละคน และระหว่างฝ่าย (Bateman & Snell, 2002; Schermerhorn, 2002)

จากการวิเคราะห์การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสารขององค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ เริ่มต้นจากโครงสร้างองค์กรของทูลู ซึ่งจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (Matrix Structures) เป็นการผสมผสานระหว่างโครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่ (Functional Structure) ซึ่งมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ (Schermerhorn, 2002) แบ่งเป็น 2 ส่วนงานหลัก คือ ส่วนงานด้านการบริหาร เช่น สายงานบัญชีและการเงิน สายงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจ เป็นต้น และส่วนงานด้านปฏิบัติการ เช่น สายงานธุรการทั่วไป สายงานช่างเทคนิค เป็นต้น ผสมกับโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร คือ กลุ่มลูกค้าทั่วไป กลุ่มบริษัทขนาดกลางและเล็ก และบริษัทขนาดใหญ่

เมื่อวิเคราะห์ส่วนงานด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ พบว่า ทูลูมีการจัดโครงสร้างในการทำงานด้านการสื่อสารที่ชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย (ดูแผนภาพที่ 4.1) ได้แก่ 1) ฝ่ายการสื่อสารองค์กร (Corporate Affairs) ซึ่งทำหน้าที่ในการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน และชุมชน 2) ฝ่ายการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources) เนื่องจากถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Bernadin, 2003) โดยทำหน้าที่ในการกลั่นกรองข้อมูลที่มีความเหมาะสมสำหรับเผยแพร่ โดยข้อมูลดังกล่าวนั้นจะเกี่ยวข้องกับความเคลื่อนไหวขององค์กร นโยบายขององค์กร ประกาศของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร สินค้าและบริการใหม่ สิทธิพิเศษต่างๆ (Argenti, 2003) และ 3) ฝ่ายสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร (Marketing Communications and Brand Management) ซึ่งถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการดูแลและรักษาตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนงานด้านการสื่อสารการตลาดและวางแผนงบประมาณการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Objective and Task Method) โดยวางแผนให้ครอบคลุมทุกช่องทางการสื่อสาร ทั้งการสื่อสารผ่านสื่อมวลชน

(Above the Line Advertising) และการสื่อสารที่ไม่ผ่านสื่อมวลชน (Below the Line Advertising) รวมทั้งรับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน กระบวนการผลิต และการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้การสื่อสารทั้งหมดสอดคล้องกับภาพลักษณ์ของตราสินค้า ตรงตามวัตถุประสงค์ เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และอยู่ภายใต้งบประมาณที่ตกลงไว้กับ บริษัทตัวแทนการสื่อสารการตลาด หรือบริษัทที่รับจัดกิจกรรม (Duncan, 2005) ซึ่งถือว่าเป็น การจัดโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสาร ตามแนวคิดของ Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ที่ว่าฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารออกมาเป็นฝ่ายการสื่อสารย่อยๆ (Communication Department) ทั้งนี้ เนื่องจากความรับผิดชอบหลักของการตลาด คือ การทำความเข้าใจกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว จึงทำให้ต้องมีการจัดตั้ง ฝ่ายและ/หรือแผนกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาขึ้นมาโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ยัง สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด ซึ่งเป็นของ Kotler และ Mindak (1978, cited in Hutton, 1996) ในลักษณะที่ 1 ที่ ฝ่ายประชาสัมพันธ์กับฝ่ายการตลาดอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่แยกกันอย่างชัดเจน (Separate but Equal Model)

สำหรับการจัดโครงสร้างของสภาวิชาชีพไทยมีรูปแบบที่แตกต่างจากโครงสร้างองค์กร ของทรู เนื่องจากเป็นการจัดโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure) ภายในหน่วยงานย่อยของสภาวิชาชีพไทย ได้แก่ สำนักงาน และศูนย์ชำนาญการพิเศษ จะประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่หลัก คือ การวางแผนและวิเคราะห์ข้อมูล การเงิน/บัญชี การบริหารจัดการ และการประชาสัมพันธ์ (ดูแผนภาพที่ 4.2) ทั้งนี้ ข้อได้เปรียบของการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ ทำให้เกิดความประหยัดจากการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Schermerhorn, 2002) แต่มีข้อจำกัดในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยส่วนงานที่ รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กรนั้น คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนงานที่มีอยู่ในทุก สำนักงาน และถือว่ามีค่าสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการจัดกิจกรรมเพื่อให้ บรรลุภารกิจของสำนักงาน ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของทุกสำนักงานจะทำงานอย่างเป็นอิสระ ต่อกัน สำหรับศูนย์ชำนาญการพิเศษทั้ง 6 ศูนย์ ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านการ สื่อสารของศูนย์โดยเฉพาะ แต่การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนั้นอยู่ภายใต้ฝ่ายสำนักงาน กลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการประสานงานกับองค์กรภายนอก และสื่อมวลชน รวมทั้งการสนับสนุน ข้อมูลขององค์กรให้กับหน่วยงานต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม ทางสภาวิชาชีพไทยจะดำเนินการ ประชุมเฉพาะฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR Club) จากทุกหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางในการจัดทำ แผนประชาสัมพันธ์สำหรับหน่วยงานของตน และของสภาวิชาชีพไทยร่วมกันเป็นประจำทุก เดือน โดยสรุป สภาวิชาชีพไทยมีการจัดโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสารในลักษณะแรก ตามแนวคิดของ Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ซึ่งเป็นการประสานงานและการ ร่วมมือกันระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาด สำหรับสภาวิชาชีพไทยนั้น ฝ่าย นโยบายและแผนทำหน้าที่ด้านการตลาด หรือผู้บริหารของสำนักงาน โดยแนวคิดนี้ส่งเสริมให้ ทั้งสองฝ่ายมีการทำงานด้านการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึง

ความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด ถือเป็นลักษณะที่สี่ โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ (Public Relations Dominant Model) กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผู้บริจาค และอาสาสมัคร และมีบทบาทสำคัญขององค์กร (L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002) มากกว่าการทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนในองค์กร (Technical Support Function) ซึ่งลักษณะแบบนี้มักจะปรากฏในองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organizations) เน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวมากกว่าวัตถุประสงค์ทางด้านยอดขาย (Kotler & Mindak, 1978, cited in Hutton, 1996)

ทางด้านโครงสร้างองค์กรของททท. ซึ่งได้ทำการปรับโครงสร้างขององค์กร (Restructing) ตามตามแผนวิสาหกิจของ ททท. (พ.ศ. 2546-2549) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน (Galbraith, 1977, cited in Schermerhorn, 2002) ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบผสมผสานเช่นเดียวกับโครงสร้างองค์กรของทรู โดยแบ่งฝ่ายในการทำงานตามความชำนาญและความรับผิดชอบ (Functional Structure) ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ผนวกกับการแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (Division Structure) ของททท. ได้แก่ ฝ่ายตลาดในประเทศ กับฝ่ายตลาดต่างประเทศ การจัดโครงสร้างแบบนี้ ตามแนวคิดของ J. Grunig และ L. Grunig (1998) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ (Cross-functional Management) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการทำงานของททท. ในปัจจุบันที่เป็นการจัดตั้งคณะทำงานจากกองงานของฝ่ายต่างๆ (Ad Hoc Committee) ในการจัดกิจกรรมของททท. โดยส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กร คือ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่ายหลัก (ดูแผนภาพที่ 4.4) ได้แก่ 1) ฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ 2) ฝ่ายบริการการตลาด และ 3) ฝ่ายสารสนเทศ ซึ่งทำหน้าที่ด้านการสื่อสารทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานการสื่อสารภายในองค์กรด้วย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของการการสื่อสารภายในองค์กร คือ พนักงาน โดยมีบทบาทสำคัญ คือ ทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทความพยายาม และความสามารถในการทำงาน เพื่อให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จ (Ulrich, 1998) ทั้งนี้ ตามแนวคิดของ Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ถือว่าเป็นการจัดโครงสร้างที่ฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารออกมาเป็นฝ่ายการสื่อสารย่อยๆ และทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่ 1 ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์กับฝ่ายการตลาดอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่แยกกันอย่างชัดเจน (Separate but Equal Model) (Kotler & Mindak, 1978, cited in Hutton, 1996)

เมื่อทำการเปรียบเทียบเฉพาะการจัดโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสารนั้น จะเห็นได้ว่า ทรู และททท. มีโครงสร้างที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดแยกกันอย่างชัดเจน และทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรชนก พึ่งเกษม (2545) ที่พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 แห่ง คือ ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารเอเชีย และธนาคารกรุงไทย มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนการสื่อสาร การตลาด และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนการสื่อสารองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gronstedt (1996a) ซึ่งได้ตรวจสอบกระบวนการทำงานขององค์กรโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับหัวหน้าแผนกการสื่อสารต่างๆ ที่พบว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อบุคลากรจากแผนกการสื่อสารต่างๆ มีการทำงานร่วมกันและประสานกัน (Cross-functional Management) ใน 2 ระดับ คือ ระดับฝ่าย (Departmental Level) ตั้งแต่การทำงานเป็นทีมด้วยคัดเลือกสมาชิกที่มีทักษะที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนติดต่อกันได้อย่างสะดวก และระดับองค์กร (Corporate Level) ตั้งแต่การจัดให้ผู้ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารเข้ามาประชุมร่วมกัน การเป็นสื่อกลางในการให้คำปรึกษากับพนักงานทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งขององค์กร

การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการบริหารการสื่อสารให้มีความต่อเนื่อง เพื่อสื่อสารไปยังสาธารณชนและผู้บริโภคในตลาด ซึ่งก็คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยมีลักษณะเป็นแบบสองทาง (J. Grunig & Hunt, 1984) โดยแนวทางของการบริหารนั้นจะเน้นการสร้างรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gronstedt, 1996a, 1996b) ทั้งนี้ ถือว่าการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นระดับที่สูงขึ้นมาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยการผสมผสานการสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบนั้น ต้องมีความสอดคล้องกัน (Consistency) มีการผสมผสาน (Integration) และเป็นในทิศทางเดียวกัน (One Sight, One Sound) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Caywood, 1996; D. Schultz, 1994b)

จากคำจำกัดความข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสานที่สามารถแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ ลักษณะแรก การสื่อสารมักจะถูกนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) เนื่องจากผู้บริโภคในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อสังคมมากกว่าการพิจารณาเพียงแค่สินค้าหรือบริการเท่านั้น ดังนั้น การบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์จึงไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและดำเนินงานด้านการตลาดในปัจจุบัน เพราะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต้องการทราบรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร ซึ่งทั้งหมดจะสะท้อนผ่านตราสินค้าองค์กร (D. Schultz & Kitchen, 2003)

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะสามารถสื่อสารตราสินค้าองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายองค์กรได้ ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) เป็นการออกแบบที่แสดงถึง

ความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Balmer, 2001) ผ่านการผสมผสานองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ 1) สัญลักษณ์ (Symbolism) หรือเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) เช่น การใช้สี ตัวหนังสือ การออกแบบโลโก้ เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น 2) การสื่อสาร (Communications) คือ การใช้สารที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Messages) และสารที่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า (Unplanned Messages) และ 3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการแสดงออกของ บุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้บริโภค โดย องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องถูกแสดงออกอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Seamless over Time) สร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าองค์กร (Distinctiveness) เป็นหัวใจสำคัญในการ ดำเนินงานขององค์กร (Centrality) (Balmer & van Riel, 1997)

ในการสัมภาษณ์การดำเนินงานของทั้ง 3 องค์กร พบว่า องค์กรที่มุ่งหวังกำไรมีการ วางแผนเพื่อสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กร หรือทรา ควบคู่กับการสื่อสารถึงตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เช่น Orange, WE PCT, True Online เนื่องจาก องค์กรเพิ่งได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อตราสินค้า องค์กร โดยการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กร (Balmer & Gray, 1998) ด้วยการวางแผนด้านการสื่อสารผ่านจุดติดต่อระหว่างผู้บริโภค (Contact Points) กับตราสินค้าหลากหลายรูปแบบ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อสะท้อนถึง ความเป็นผู้นำด้านเชื่อมโยงบริการด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมของพนักงาน ทั้งที่ให้บริการลูกค้าหน้าร้าน และพนักงานรับโทรศัพท์ (Call Center) สามารถส่งผลต่อการ รับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของทราได้

ส่วนสภาอากาศไทยเองก็ให้ความสำคัญกับการสื่อสารตราสินค้าองค์กรเช่นกัน โดยที่ เอกลักษณ์ขององค์กรที่มีความโดดเด่นที่สุด ก็คือ เครื่องหมายบวกลีแดง โดยเมื่อ กลุ่มเป้าหมายเห็นก็จะสามารถเชื่อมโยงไปถึงตราสินค้าขององค์กรได้ทันที (Keller, 2003) ซึ่ง ประเด็นที่สามารถสะท้อนถึงสภาอากาศไทยได้ชัดเจนที่สุด ก็คือ การให้ความช่วยเหลือ ผู้ประสบภัย และการจัดงานประจำปี หรืองานกาชาด (“เริ่มแล้ว งานกาชาด...,” 2548) รวมทั้งการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม ตรา สินค้าองค์กรยังถูกนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภายในสภาอากาศไทย อีกด้วย ทางด้านของททท. ก็มุ่งเน้นที่การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศ มากกว่าภาพลักษณ์ของททท.เอง เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากเป้าหมายด้าน การท่องเที่ยวของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม ทางททท. พยายามแสดงศักยภาพขององค์กรในการ เป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารทางการท่องเที่ยว

ดังนั้น องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ ทรา เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานโดยนำการสื่อสารมา ใช้ในระดับของตราสินค้าอย่างชัดเจน โดยแนวทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ทราสื่อสารออกไป สอดคล้องกับแนวคิดของ de Chernatony และ McDonald (1998) ที่ ต้องการทำให้ 1) ชื่อขององค์กรเป็นที่รู้จัก มีความโดดเด่น และความน่าเชื่อถือในความคิดของ

ลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าคาดหวัง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร 2) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กรกระทำได้ง่ายขึ้น และ 3) การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสามารถบ่งบอกและสะท้อนถึงคุณค่าขององค์กรได้

ลักษณะที่สอง การสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน (Gronstedt, 1996b) โดยการสื่อสารนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Kitchen & D. Schultz, 2001) และให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (L. Grunig et al., 2002) ทั้งการบริโภคสินค้าและบริการ การเข้ามาลงทุนกับองค์กร และจงใจให้บุคคลภายนอกมีความต้องการเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายขององค์กรทั้ง 3 แห่งที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วยนั้น แต่ละองค์กรมีการจัดกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ ทรูได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายขององค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Economic Interest) ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการหน่วยวัตถุประสงค์ และพันธมิตร กับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ (Economic Impact) ได้แก่ ลูกค้า ชุมชน สื่อมวลชน และรัฐบาล ตามแนวคิดของ Davidson (1999) โดยให้ความสำคัญกับทั้ง 2 กลุ่มเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค เช่น การสื่อสารตราสินค้าผลิตภัณฑ์ “True Online” เป็นตราสินค้าที่ทางทรูต้องการสื่อถึงสินค้าและบริการทั้งหมดทางด้านสื่อสารข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อินเทอร์เน็ต 56 K อินเทอร์เน็ตไร้สาย เกมออนไลน์ โซเบอร์โฮม รวมไปถึงการให้บริการทางด้านคอนเทนต์ต่างๆ เป็นต้น ทั้งหมดใช้วิธีการแบ่งบริการออกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ แต่ True Online เป็นการนำแนวคิดเรื่องของหมวดหมู่มาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งรูปแบบการให้บริการแทน โดยนำเสนอในรูปแบบของเทคโนโลยีโซลูชันที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคทุกกลุ่มที่มีรูปแบบดำเนินชีวิตแตกต่างกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงกิจกรรมและคอนเทนต์ที่ต้องการได้โดยไม่มีขีดจำกัด ด้วยแนวคิด “Life is Yours” ชีวิตเป็นของคุณเพื่อเติมเต็มความต้องการของทุกคนให้สามารถเข้าถึงกันและกันไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม (“ทรู ออนไลน์ แบรินด์ นวัตกรรม...” 2548) หรือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของเยาวชน เช่น การประกวดโครงการวิทยาศาสตร์ระดับชาติ ปี พ.ศ. 2548 สำหรับเยาวชน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เด็กไทยสนใจหาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจ โดยเฉพาะการสื่อสารกับนักลงทุน เพื่อสร้างความมั่นใจทางการลงทุน โดยแจ้งข้อมูลข่าวสารและรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการเงินผ่านเว็บไซต์ขององค์กร รวมทั้งเปิดเผยรายละเอียดและสถานะทางการเงินขององค์กรในรายงานประจำปี (Sietel, 2004) และบุคลากรขององค์กร เนื่องจากสามารถเป็นตัวแทนที่สามารถสื่อสารและสะท้อนถึงตราสินค้าองค์กรได้ดี (Mellor, 1999)

ทางด้านสภากาชาดไทย แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Clow และ Baack (2004) โดยกลุ่มเป้าหมายภายใน คือ เจ้าหน้าที่ของสภากาชาดไทยทั้ง 13 สำนักงาน และเหล่ากาชาดจังหวัดที่อยู่ใน 75 จังหวัด ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายนอก คือ ประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาใช้บริการจากสภากาชาดไทย เช่น ผู้บริจาค ผู้ป่วย ผู้ที่เข้ารับการอบรมด้านการแพทย์ อาสาสมัคร เป็นต้น บุคคลหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภากาชาดไทยโดยตรง โดยสภากาชาดไทยได้วางแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริจาคเป็นหลัก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สนับสนุนทางการเงิน (Fund Raising) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร (Kotler & Andreasen, 1991) นอกเหนือจากงบประมาณสนับสนุนของภาครัฐ โดยทำการสื่อสารผ่านสื่อบุคคล สื่อมวลชน และสื่อทางตรงเพื่อให้สนับสนุนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (L. Grunig et al., 2002) นอกจากนี้ ยังรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่ใช้บริการจากสภากาชาดไทยอย่างต่อเนื่อง อย่างกรณีของการบริจาคโลหิตและสิ่งของ เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุในภาคใต้ หลังจากการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการปริมาณโลหิตของสภากาชาดไทย ก็ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนทั้งไทยและต่างประเทศเป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้ที่เคยบริจาคโลหิตเป็นประจำ (“ประชาชนนับพันร่วมกันบริจาคโลหิต...,” 2547)

สำหรับททท. ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้เป็น 2 กลุ่มหลักตามแนวคิดของ Clow และ Baack (2004) เช่นเดียวกับสภากาชาดไทย สำหรับกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร คือ พนักงานและลูกจ้างของททท. ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาขาทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ และสำนักงานส่วนกลาง ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ก็คือ นักท่องเที่ยวทั้งตลาดในประเทศ/ต่างประเทศ สื่อมวลชน ภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางด้านการท่องเที่ยว ทั้งนี้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์จะมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมในการท่องเที่ยวที่บ่อยขึ้น ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อกระตุ้นในการใช้บริการจากองค์กร (Kitchen & D. Schultz, 2001) โดยที่การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนมุ่งเน้นในการเผยแพร่ข่าวสารด้านการท่องเที่ยวและภาพลักษณ์ของประเทศไทยในทางที่ดี ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการจัดทัศนศึกษาพิเศษให้กับตัวแทนบริษัทนำเที่ยวและสื่อมวลชน (Familiarization Trip) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กร (George, 2003)

จากการเปรียบเทียบลักษณะของการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พบว่า องค์กรทั้ง 3 แห่งมีแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 2 กลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มสามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในแง่ของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Post et al., 2002) โดยเฉพาะการกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการจากองค์กร หรือให้ผู้บริจาคสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงาน การเป็นตัวแทนในการนำเสนอองค์กรในทางบวก (Hatch & M. Schultz,

2003) นอกจากนี้ ทั้ง 3 องค์กรยังมีการใช้สื่อมวลชนสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Einwiller และ Will (2002)

ลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสานลักษณะที่สาม การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกับพนักงานภายในองค์กรทุกคน ทั้งในฝ่ายบริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ (L. Grunig et al., 2002) เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรเกิดผลในทางปฏิบัติ และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bateman & Scott, 2002) สำหรับลักษณะของการสื่อสารแบบนี้ ปรากฏในองค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ ทูร และองค์กรของรัฐ คือ ททท. ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำบุคลากรจากทุกฝ่ายเข้ามาร่วมประชุมกันกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการ (Bateman & Scott, 2002; L. Grunig et al., 2002) ซึ่งในทางปฏิบัติของทั้งสององค์กร เป็นการประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ โดยพนักงานจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กร แต่ทั้งนี้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นกลับไปยังผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายได้ โดยเฉพาะททท.ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารผ่านระบบอินทราเน็ต หรือในการประชุมวางแผนนโยบายของ ททท. ผู้บริหารจะนำภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเข้ามาร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน ในขณะที่สภากาชาดไทยจะมีการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติอย่างชัดเจนเฉพาะบางหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการกำหนดโดยการประชุมของผู้บริหารของหน่วยงานร่วมกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เท่านั้น

ลักษณะต่อมา การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) เป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มุ่งเน้นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Mutual Understanding) และการแก้ไขปัญหาหรือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ (J. Grunig & Hunt, 1984) ซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความสัมพันธ์อันดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน (Kitchen & Daly, 2002)

เมื่อวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า ทูรเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล ทั้งการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน ผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การจัดตั้งชมรมภายในองค์กร เป็นต้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีปฏิริยาตอบสนองต่อผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และเพื่อนร่วมงานผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร (สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ) การให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยข่าวตัด (News Clipping) บนระบบอินทราเน็ต การจัดทำห้องสมุด รวมทั้งการมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ J. Grunig (1992) ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ส่วนททท. ก็ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) ซึ่งตรงกับลักษณะตามแนวคิดของ J. Grunig (1992) ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น โดยพนักงานสามารถสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของผู้ว่าราชการททท. ได้โดยตรง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับเดียวกันด้วยการส่งเสริมให้พนักงานจากฝ่ายต่างๆ เข้ามากิจกรรมร่วมกัน นอกเหนือจากความรับผิดชอบในหน้าที่ประจำ เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุทางภาคใต้ โดยททท. ได้จัดตั้งขึ้นเป็นศูนย์ช่วยเหลือของททท. (Crisis Communication Center) สำหรับสภากาชาดไทยนั้น เนื่องด้วยข้อจำกัดหลายประการ คือ มีบุคลากรจำนวนมาก และการกำหนดงบประมาณไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่เป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร แต่พนักงานของสภากาชาดไทยสามารถใช้สื่อภายในองค์กร เพื่อติดตามข่าวสารและกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เช่น ระบบอินทราเน็ต วารสารภายในองค์กร เอกสารเวียน การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรจากสื่อมวลชน เป็นต้น ซึ่งตรงกับลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน และการสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) (J. Grunig, 1992)

จากการเปรียบเทียบทั้ง 3 องค์กร จึงพบว่า การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลนั้น องค์กรจะต้องสามารถกำหนดทิศทางในการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย รวมทั้งการจัดทำช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งจะต้องมีการจัดตั้งฝ่ายการสื่อสารภายในองค์กรเข้ามารับผิดชอบดูแลโดยเฉพาะ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบอีกว่า ในทางปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นมีการสื่อสารแบบเปิดหรือการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล มาจากการแสดงออกของผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ที่ต้องให้ความไว้วางใจพนักงาน และยอมรับต่อความคิดเห็นของพนักงานทุกคนภายในองค์กร (J. Grunig, 1992; Mellor, 1999)

ลักษณะที่ห้า การสื่อสารแบบผสมผสานเน้นการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร ลักษณะนี้มีความแตกต่างจากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน กล่าวคือ เป้าหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค (Affect Behavior) (Shimp, 2003) ในขณะที่การสื่อสารแบบผสมผสานต้องการผลทางด้านความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ จะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสารที่องค์กรต้องการสื่อสาร ซึ่งนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และแนวคิดหลักของแผนรณรงค์ทางการสื่อสาร ให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (Drobis, 1998) ทั้งนี้ ชื่อเสียงขององค์กรจะโดดเด่นเมื่อค่านิยมของตราสินค้าองค์กรมีความชัดเจนและสามารถกระทำได้จริงตามที่อ้าง (Argenti & Druckemiller, 2004)

โดยทฐ เริ่มต้นจากการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรผ่านการสื่อสารภายในองค์กร เช่น Meeting the President ซึ่งพนักงานจะพบผู้บริหาร 3

เดือนครั้ง เพื่อรับทราบทิศทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและนำคุณค่าขององค์กรมาใช้ในการทำงานและสื่อสารออกไปยังบุคคลภายนอก และ เนื่องจาก ทูธเป็นตราสินค้าองค์กรใหม่ (Rebranding) จึงต้องทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ที่ ทูธเป็นผู้นำเสนอนวัตกรรมของสินค้าและบริการทางด้านการศึกษา และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทั้งจากตัวพนักงานเอง จากการบอกต่อของผู้ที่เคยใช้บริการหรือจากสินค้าและบริการ (Dowling, 2004)

ทางด้านททท. เนื่องจากลักษณะการทำงานส่วนใหญ่ เป็นรูปแบบของการทำงานแบบ คณะทำงาน (Ad Hoc Committee) ซึ่งในการดำเนินงานแต่ละงานหรือกิจกรรมจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบตรงกัน เพื่อจะได้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารของงานนั้นๆ ได้ โดยคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมต้องพร้อมในการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนได้ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถรักษาชื่อเสียงขององค์กรได้ (Mahon & Wartick, 2003) ทำให้ภาพของการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ เป้าหมายของการสื่อสารยังต้องการสร้างความประทับใจ ให้กับนักท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (“มาช่วยกันดูแลนักท่องเที่ยว...,” 2547) ในขณะที่สภาอากาศไทยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความศรัทธาต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากข้อได้เปรียบของสภาอากาศไทย คือ การเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกและทัศนคติในเชิงบวกที่ทำงานให้กับสังคมอยู่แล้ว ดังนั้น การสื่อสารจึงมีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่ชื่อเสียงที่ดีของสภาอากาศไทย เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การให้ความร่วมมือและสนับสนุนองค์กรต่างๆ ในการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น รวมทั้ง การแก้ไขความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงของสถานเสาวภา สภาอากาศไทยได้ชี้แจงถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีงูเห่าหายไประหว่าง ให้สื่อมวลชนรับทราบ (“งูเห่าสถานเสาวภาหาย...,” 2548) เป็นต้น

ลักษณะสุดท้ายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จของแผนรณรงค์ทางการสื่อสารที่ดำเนินการในปัจจุบัน (D. Schultz, 1994a) จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า หลังจากที่ทูธได้กระทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก็จะทำกรวัดประสิทธิผลด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่มุ่งสู่ผู้บริโภค ซึ่งผลที่ได้จากวัดนั้นจะนำมาปรับปรุงแผนรณรงค์การสื่อสารการตลาด การติดตามการรับสารของผู้บริโภค การตอบสนองของผู้บริโภคในด้านพฤติกรรมและทัศนคติ นอกจากนี้ ทูธยังมีกรวัดประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นกัน (Gorman, 2004)

ทางด้านกรวัดผลของททท. มีทั้งส่วนที่ดำเนินการประเมินผลเอง โดยกองติดตามและประเมินผลททท. ตามระเบียบการบริหารงบประมาณแผ่นดินของสำนักงานงบประมาณ แต่จะเป็น

ในแง่ของผลสำเร็จของโครงการมากกว่าการรายงานผลด้านความคุ้มค่าของการนำงบประมาณไปลงทุนด้านการสื่อสาร นอกจากนี้ยัง มีการประเมินประสิทธิผลของการโฆษณาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทตัวแทนสื่อสารการตลาด ในด้านการรับรู้และพฤติกรรม เช่น จำนวนนักท่องเที่ยว เป็นต้น ทั้งนี้จะทำการประเมินผลหลังจากที่การดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว และประเมินในภาพรวมของการสื่อสาร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการวางแผนการตลาดและการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภค ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวเกิดพฤติกรรม แต่สำหรับสภาอากาศไทยไม่มีการวัดผลด้านการสื่อสารอย่างชัดเจน เนื่องจากการทำงานมีเพียงฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร และการสื่อสารทั้งหมดของสภาอากาศไทย จะเป็นในรูปแบบของการร่วมมือในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนทางสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีได้เสียค่าใช้จ่าย หรือเสียค่าใช้จ่ายในการสื่อสารน้อย (Duncan, 2005)

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในองค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ ทูธ มีระดับการปฏิบัติงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับเนตรชนก พึ่งเกษม (2545) ที่ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งหวังกำไรเช่นกัน พบว่า ภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเชียมีการวางแผนที่เป็นไปตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ในทั้ง 3 มิติ คือ การสื่อสารภายในองค์กร ทั้งการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง และการสื่อสารแนวราบเพื่อประสานงานในการทำงาน (Cross-functional Communications) รวมทั้งการสื่อสารภายนอกองค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลาย

อย่างไรก็ตาม องค์กรของรัฐ คือ ททท. มีการปฏิบัติตามแนวคิดนี้ระดับกลาง ขณะที่องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย ยังมีระดับของการปฏิบัติค่อนข้างต่ำ โดยทั้ง 2 องค์กรเน้นที่การนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานมากกว่า (G. Belch & M. Belch, 2004; Duncan, 2005) ทั้งนี้ เนื่องด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณที่ขึ้นอยู่กับสำนักงานงบประมาณแผ่นดิน การรับบริจาคจากประชาชน ทำให้การจัดสรรงบประมาณในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรกระทำได้ยาก วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร รวมทั้งการมีบุคลากรและหน่วยงานย่อยภายในองค์กรจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ททท. ได้พยายามปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กร ทั้ง ระบบอินทราเน็ต, E-office, TAT Operation Center (TATOC), Executive Information System, MIS, การพัฒนาบุคลากรผ่านระบบ E-learning เป็นต้น (สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์, 2548) ทางด้านสภาอากาศไทยก็ได้เริ่มนำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การจัดเก็บฐานข้อมูลของผู้บริโภคโลहित อวัยวะด้วยระบบเดียวกันเพื่อความคล่องตัวในการให้บริการกับโรงพยาบาล องค์กรอื่นๆ หรือประชาชนที่มีความต้องการ

รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลของผู้บริจาคนั้น เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริจาคซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญขององค์กร การจัดตั้งการให้บริการทางโทรศัพท์ (Call Center) เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย รวมทั้งเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมของสภาอากาศไทย รวมทั้งการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ผลขององค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกันนั้น เมื่อนำแนวคิดของ Duncan และ Caywood (1996) ที่พิจารณาถึงการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปสู่การสื่อสารแบบผสมผสานนั้น แสดงให้เห็นว่า ทูธ และ ททท. มีการนำแนวคิดมาใช้ครบทั้ง 7 ระดับ ทั้งในระดับของการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ ตั้งแต่ การรับรู้ถึงความจำเป็นของการผสมผสาน (Awareness) การที่สารที่ส่งไปสะท้อนภาพลักษณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์กร (Image Integration) การผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดให้ทำงานประสานกัน (Functional Integration) โดยการเลือกใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่แตกต่างกัน (Coordinated Integration) รวมทั้งการนำระบบฐานข้อมูลมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Consumer-based Integration) และระดับของการนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ทั้งการขยายกลุ่มเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder-based Integration) และการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management Integration) ซึ่งเป็นการทำงานโดยผสมผสานกลยุทธ์จากฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้การสื่อสารมีลักษณะผสมผสานและสอดคล้องกัน รวมทั้งการให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเข้าไปมีส่วนในการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อวางแผนการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรสำหรับสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ส่วนสภาอากาศไทย มีการพัฒนาการสื่อสารไม่ครบทั้ง 7 ระดับ โดยการดำเนินงานขององค์กรยังอยู่ในระดับของการรับรู้ถึงความจำเป็นของการผสมผสาน (Awareness) โดยเริ่มมีการเก็บฐานข้อมูลของผู้บริจาคอย่างเป็นระบบ กับระดับผสมผสานด้านภาพลักษณ์ (Image Integration) คือ การที่สารที่ส่งออกไปมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสะท้อนความรู้สึกขององค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการดำเนินงานของสภาอากาศไทยในระดับของการผสมผสานหน้าที่การทำงานของเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ (Functional Integration) การผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดให้สอดคล้องกัน (Coordinated Integration) และการให้ความสำคัญกับการนำฐานข้อมูลไปใช้สำหรับสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริจาค (Consumer-based Integration) แต่ก็มีมีการดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในระดับที่ทกนั้นก็คือ การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder-based Integration) ซึ่งเป็นระดับที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาและขยายขอบเขตเป็นการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยองค์กรทำการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งพนักงาน ชุมชน รัฐบาล สื่อมวลชน และกลุ่มอื่นๆ ที่มีใช้เป็นการสื่อสารกับผู้บริจาค หรืออาสาสมัครเพียงกลุ่มเดียว (Duncan & Caywood, 1996)

การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรเกิดจากการประเมินถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นภาพรวม ซึ่งองค์กรทำการสื่อสารผ่านตราสินค้า (Corporate Brand) ทั้งในด้านภาพ (Visual Identity) และการแสดงออกของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร (Behavioral Identity) (Balmer & van Riel, 1997) ซึ่งการประเมินคุณค่าเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากองค์กร หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของพฤติกรรมขององค์กรได้ (Gotsi & Wilson, 2001) เช่น การที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากการบอกต่อของบุคคลอื่น (Word of Mouth) จากตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในส่วนของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร พบว่า การสื่อสารขององค์กรเพียงอย่างเดียวมิได้ส่งผลต่อชื่อเสียงขององค์กรโดยรวมทั้งหมด แต่อาจเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญเช่นกัน ได้แก่ ความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อองค์กรนั้นๆ และเป้าหมายของการดำเนินงานองค์กรในเชิงสังคมหรือเชิงธุรกิจ

การเปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งในภาพรวม พบว่า องค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ สภาอากาศไทย รองลงมา คือ ททท. และ ทรูเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงน้อยที่สุด ทั้งนี้ การที่สภาอากาศไทยถูกรับรู้ว่ามีชื่อเสียงมากที่สุด อาจเนื่องมาจากสภาอากาศไทยอาจมีระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งมีรูปแบบการดำเนินงานที่ได้มุ่งหวังกำไรที่มีการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับบริการและกิจกรรมผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิทางภาคใต้ การรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสบภัยของสำนักงานบรรเทาทุกข์ สภาอากาศไทย ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์อย่างต่อเนื่อง การร่วมมือในการจัดทำโครงการต่างๆ กับหน่วยงานภาครัฐ เช่น โครงการ “ชาวกรุงเทพมหานครส่งกำลังใจให้ผู้ประสบภัยเริ่มต้นชีวิตใหม่ที่สดใส” ร่วมกับกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยภายหลังจากการฟื้นฟูสภาพพื้นที่ให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติ โดยให้การดูแลเรื่องการดำรงชีวิต อาชีพ และที่พักอาศัย การรับบริจาคเครื่องครัว อุปกรณ์ประกอบอาหารต่างๆ เครื่องยนต์สำหรับติดเรือประมง เป็นต้น รวมทั้งรับการบริจาคเงินเพื่อสมทบทุนก่อสร้างบ้านพักชั่วคราวให้กับชาวบ้านที่ไร้ที่พำนักอาศัย (“องค์โสมฯ เสร็จเปิด...,” 2548) การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้และฟื้นฟูจิตใจเด็กต่างวัยที่ประสบภัยสึนามิ ที่จังหวัดพังงา เพื่อดูแลเด็กวัย 3-18 ปีอย่างต่อเนื่อง โดยมูลนิธิอาสาเพื่อนพึ่ง(ภาฯ)ยามยาก สภาอากาศไทย มูลนิธิเด็กโลกในสมเด็จพระราชินีแห่งประเทศสวีเดน และได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากผู้บริจาคผ่านโครงการไอทีวี ร่วมมือร่วมใจ เพื่อผู้ประสบภัยภาคใต้ทางสถานีโทรทัศน์ไอทีวี (“เตรียมเปิดศูนย์การเรียนรู้...,” 2548)

เมื่อพิจารณาแยกประเด็นชื่อเสียงขององค์กร สภาอากาศไทยมีชื่อเสียงโดดเด่นในประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ทั้งในส่วนของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เนื่องจาก เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ ถือว่าสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นต่อองค์กร องค์กรมีความซื่อสัตย์ และองค์กรกล่าวอ้างในเรื่องที่เป็นความจริง (Keller, 2003; Newell & Goldsmith, 2001) รวมทั้ง ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรยังรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของสภาอากาศสั่งสมมาเป็นระยะเวลาช้านาน (Balmer & Gray, 1998) นอกจากนี้ แนวทางในการสื่อสารขององค์กรกับกลุ่มเป้าหมายยังเน้นที่การประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มุ่งสร้างรักษา ป้องกัน และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและบริการ เพื่อให้้องค์กรมีภาพลักษณ์ในเชิงบวกอยู่ในจิตใจของสาธารณชน (Duncan, 2005; Kotler, 2003) ซึ่งช่วยสร้างการยอมรับ องค์กรและตราสินค้าองค์กรได้ง่ายขึ้น และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ทั้งนี้ ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยยังส่งผลต่อความพึงพอใจในบริการต่างๆ ที่องค์กรนำเสนอ และความตั้งใจที่ใช้บริการจากสภาอากาศไทย ดังนั้น การรักษาชื่อเสียงในประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะนามธรรม (Intangible) (Keller, 2003) ก็จะส่งผลดีต่อการขอความสนับสนุนและความร่วมมือในการบริจาค หรือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

สำหรับองค์กรต่อมาที่มีชื่อเสียงขององค์กรรองลงมา คือ ททท. โดยประเด็นที่ททท. มีความโดดเด่นมากที่สุดในการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร คือ วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นแรก วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ สืบเนื่องมาจากปรับโครงสร้างองค์กรของททท. ในปี พ.ศ. 2545 และแนวทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริการจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในเรื่องของการตลาดท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ประกอบกับแต่งตั้งผู้ว่าการททท. ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานด้านการวางแผนและนโยบายด้านการตลาดในททท. จึงมีความเข้าใจถึงปัญหา และแนวทางในการจัดการด้านตลาดการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี (รายงานประจำปีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2546) ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ยังสะท้อนออกมาจากความทันต่อการแก้ปัญหา อย่างกรณีของเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิ ทางรัฐบาลได้มอบหมายให้ททท. ทำการตลาดเพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยวโดยอนุมัติงบประมาณจำนวน 400 ล้านบาท ทั้งการทำตลาดกับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ การจัดโรดโชว์ไปยังประเทศญี่ปุ่น ประเทศจีน การเชิญสื่อมวลชนจากต่างประเทศ ให้มาท่องเที่ยวทะเลอันดามัน (“ททท.ระดมสมองเราฟทั่วโลก...” 2548) การกระตุ้นให้ประชาชนไทยและชาวต่างประเทศเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยโดยจัดงานเทศกาลตามประเพณีไทยหรือกิจกรรมต่างๆ เช่น พัทยาอินเตอร์ เนชั่นแนลมิวสิก เฟสติวล 2005 ซึ่งมีการเชิญศิลปินระดับโลกมาร่วมแสดงดนตรีกับศิลปินไทยที่ได้รับความนิยมในกลุ่มวัยรุ่น (“พัทยามิวสิคปี 48...” 2548) การจัดงานเทศกาลมหาสงกรานต์ “เย็นทั่วหล้า มหาสงกรานต์” เพื่อต้องการสืบสานประเพณีไทยให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และช่วยกระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยว

ทั้งชาวไทยและต่างชาติ รวมทั้งการผลักดันให้กิจกรรมดังกล่าวให้เป็นหนึ่งในกิจกรรมระดับนานาชาติ (“ททท.อัด 50 ล.ลุยสงกรานต์...,” 2548)

สำหรับชื่อเสียงของททท. ที่มีความโดดเด่นอีกประเด็นก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินโครงการนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (Young Creative Traveler) ซึ่งมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่เป็นนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (“Unseen Campaign,” 2546) โดยได้ดำเนินโครงการดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีการสื่อสารการตลาดโดยใช้การโฆษณา การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการส่งเสริมการขายผสมผสานกัน นอกจากนี้ ยังมีการดึงดูดความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายโดยการใช้ผู้นำเสนอ (Presenter) ที่เป็นนักแสดงที่มีชื่อเสียง คือ เจษฎาภรณ์ ผลดี ควบคู่ไปด้วย

ทางด้านของทรู เมื่อพิจารณาถึงประเด็นของชื่อเสียงองค์กรที่ทรูมีความโดดเด่น ผู้บริโภครับรู้ชื่อเสียงของทรูในประเด็นสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kowalczyk และ Pawlish (2002) โดยทำการวัดการรับรู้ชื่อเสียงของบริษัทชั้นนำทางด้านเทคโนโลยีใน Silicon Valey ได้แก่ Apple Computer, Cisco Systems, Hewlett Packard, Oracle, Sun Microsystems และ 3 Com พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ทั้ง 6 บริษัทมีชื่อเสียงในประเด็นสินค้าและบริการมากที่สุด เนื่องจากทั้ง 6 บริษัทเป็นผู้นำในการเสนอนวัตกรรมของสินค้าที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาถึงประเด็นของสินค้าและบริการที่ทรูมีความโดดเด่น เนื่องจาก สินค้าและบริการมีหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม (ดูตารางที่ 4.1) รวมทั้งการนำเสนอนวัตกรรมของสินค้าและบริการในรูปแบบของโซลูชัน เช่น ระบบสื่อสารใหม่ที่รวมระบบการสื่อสารพีเอชเอสหรือโทรศัพท์พกพาพื้นฐาน ภายใต้บริการพีซีที และระบบจีเอสเอ็ม ภายใต้บริการทีเอออเรนจ์ โดยเน้นกลุ่มลูกค้าประเภทองค์กร หรือองค์กรขนาดกลางและเล็ก (“ทรูส่งดูอัลโฟน...,” 2548) การให้บริการทีวี บรอดแบนด์ ในปัจจุบันสามารถชมได้จากเครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น ซึ่งในอนาคตจะสามารถรับชมผ่านทางโทรทัศน์ แต่ต้องรอเทคโนโลยีการบีบอัดภาพที่เรียกว่า เอ็มเพก 4 ที่จะเข้ามาทดแทนเทคโนโลยีเก่า หรือ เอ็มเพก 2 ทั้งนี้เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนและละเอียดเหมือนดูผ่านจอโทรทัศน์ (“ทรู ออนไลน์ แบนด์นวัตกรรมการ...,” 2548) บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงระบบเติมเงิน (Pre Pay Hi-speed Internet) เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประเภทที่ใช้งานไม่สม่ำเสมอ (“ทรูรุกบรอดแบนด์...,” 2548)

ส่วนชื่อเสียงของทรู ประเด็นที่ถูกรับรู้สูงสุดในกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร คือ วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ เนื่องจาก การปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ทั้งในด้านของ

ผู้บริหาร เอกลักษณะขององค์กรที่มีความทันสมัยมากขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ที่สื่อสารออกมามีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการเชื่อมโยงระบบของการสื่อสารเข้าด้วยกัน (Convergence) นอกจากนี้ การดำเนินงานภายใต้การบริหารของศุภชัย เจียรวนนท์ และการสร้างความแข็งแกร่งของทีมบริหาร เช่น การที่ทรูเชิญพนธ์ รัตนชัยกานนท์ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด เข้าร่วมงานทรูในตำแหน่งผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือผู้ช่วยซีอีโอ รับผิดชอบงานด้านช่องทางจำหน่ายสินค้าและบริการของทรู (“ทรูดึงมือดีมาสด้าเสริมทัพ,” 2548) ก็สามารถสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีความสามารถทางการบริหารได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Mahon และ Wartick (2003) พบว่า การสร้างชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรในกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการทดสอบการรับรู้ชื่อเสียงของแต่ละองค์กร ว่าสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง (Satisfaction) และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการในอนาคต (Purchase Intent) ขององค์กรทั้ง 3 แห่งหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของการนำเสนอสินค้า/บริการ และความตั้งใจที่จะซื้อสินค้า/ใช้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดลำดับขั้นของผลกระทบทางการสื่อสาร (Hierarchy of Effects) การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของผู้บริโภคจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการนำเสนอบริการขององค์กรและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร ซึ่งเป็นไปตามลำดับที่เกิดจากประสบการณ์ (Experiential Hierarchy) ตามแนวคิดของ Solomon (2004) ซึ่งเมื่อผู้บริโภคมีความรู้สึกดีต่อองค์กรหรือรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรไปในทางบวก (Affect) ก็จะมีแนวโน้มที่จะใช้บริการจากองค์กรนั้น (Behavior) จนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้บริการ (Beliefs) และจะส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำ ถ้าผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจกับการใช้บริการจากองค์กรนั้นๆ

ในขณะที่การรับรู้ชื่อเสียงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ซึ่งเป็นลำดับขั้นแบบพื้นฐาน (Standard Learning Hierarchy) ตามแนวคิดของ Solomon (2004) อาจมีผลเฉพาะความพึงพอใจในบริการขององค์กร เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรทั้งการดำเนินงาน สินค้าและบริการขององค์กรที่ต้องการใช้บริการ (Beliefs) จากนั้นเมื่อผ่านการประมวลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก็ส่งผลต่อการเกิดความรู้สึก (Affect) ในทางใดทางหนึ่งต่อองค์กร ซึ่งก็คือ การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) และเมื่อภาพลักษณ์ดังกล่าวสะสมเป็นระยะเวลาชานาน ก็จะกลายเป็นชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด และส่งผลต่อพฤติกรรมหรือมีแนวโน้มที่จะใช้บริการจากองค์กร (Behavior) ที่มีชื่อเสียงมากกว่าองค์กรอื่นๆ ซึ่งพินดา โลเกตุ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่าง

ชื่อเสียงของตราสินค้ากับปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตราสินค้า (Brand Reputation) พบว่า ตราสินค้าที่มีชื่อเสียงจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตโดยบริษัทซึ่งเป็นเจ้าของตราสินค้าด้วย ทั้งนี้ Gatewood, Gowen, และ Lautenschlanger (1993, cited in van Riel, 1995) ยังกล่าวว่า องค์กรที่มีชื่อเสียงในทางบวกหรือมีความโดดเด่น ก็จะมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะนึกถึงตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก (Evoked Set) ในกระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้าและใช้บริการของผู้บริโภค รวมทั้งยังสามารถดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนกับองค์กร และการดึงดูดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมงานกับองค์กร

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรที่ใช้ในการวิจัย ทั้ง 3 แห่ง พบว่า ผลจากการสื่อสารแบบผสมผสานมีได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้องค์กรมีชื่อเสียงสูงสุด นั่นคือชื่อเสียงขององค์กร ยังขึ้นอยู่กับลักษณะและเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามการวิจัยเบื้องต้นของ Fillis (2003) ที่ทำการศึกษาชื่อเสียงขององค์กรด้านศิลปะ (Arts and Crafts Organization) พบว่า องค์กรด้านศิลปะที่มีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่งานศิลปะ มีชื่อเสียงขององค์กรที่โดดเด่นกว่าองค์กรด้านศิลปะที่มุ่งขายงานศิลปะ แม้ว่าองค์กรดังกล่าวจะไม่ได้กระทำการสื่อสารเลยก็ตาม นอกจากนี้ ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กรก็มีผลต่อชื่อเสียงขององค์กรเช่นกัน

ดังจะเห็นได้จาก สภาอากาศไทยซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ดำเนินการสื่อสารแบบผสมผสานอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเป็นลักษณะของการทำงานที่ค่อนข้างไปในทางราชการ จึงทำให้การดำเนินงานล่าช้าและไม่มีผลผสมผสานเท่าที่ควร แต่เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด เนื่องจากสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งยังเป็นองค์กรระดับโลก ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในทุกประเทศ นอกจากนี้ องค์กรยังมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากการใช้อุปนิสัยกษัตริย์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นผู้สนับสนุน (Endorser) การดำเนินงานของสภาอากาศไทย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีที่เป็นองค์กรมุ่งหวังกำไรที่นำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานอยู่ในระดับสูง มีชื่อเสียงในภาพรวมที่โดดเด่นน้อยที่สุด แต่ก็สามารถกระทำการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ ด้วยการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ และดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรที่วางไว้ใน การนำเสนอนวัตกรรมของสินค้าและบริการทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ไปยังกลุ่มเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ททท. ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ มีการดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในระดับกลาง ก็สามารถสะท้อนภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ในด้านวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ ดังจะเห็นได้จากบทบาทของผู้บริหารททท. ที่พยายามผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการท่องเที่ยวของเอเชีย

ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานและชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ” มีข้อจำกัดในการวิจัย ดังนี้

ประการแรก สำหรับการเก็บข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งกลุ่มผู้ที่ให้สัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคคลที่รับผิดชอบการวางแผนการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร อยู่ในระดับรองผู้ว่าการ ระดับผู้อำนวยการฝ่าย และระดับผู้จัดการฝ่าย การนัดเวลาเพื่อขอทำการสัมภาษณ์จึงค่อนข้างลำบาก เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์มีความรับผิดชอบของหน้าที่การงานค่อนข้างสูง ซึ่งทำให้การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนของการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน นอกจากนี้ ข้อมูลบางส่วน เช่น โครงสร้างขององค์กร เป็นความลับ จึงทำให้สามารถรายงานผลได้เพียงบางส่วน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกควบคู่ไปกับการวิเคราะห์จากเอกสารขององค์กรที่สามารถเปิดเผยได้ เช่น เอกสารภายในบริษัทที่ได้รับจากผู้ให้สัมภาษณ์ รายงานประจำปี ข่าวตัดจากสื่อต่างๆ แหล่งข้อมูลทางเว็บไซต์ วารสารภายในองค์กร รวมทั้งการรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้ง 3 แห่งที่ใช้ในการวิจัย

ประการที่สอง ข้อจำกัดจากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ศึกษาถึงการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เนื่องจากมาตรวัดของชื่อเสียงขององค์กร เป็นการพัฒนามาจากมาตรวัดของต่างประเทศ โดยในบางประเด็นไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรบางประเภท แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดดังกล่าวไปให้นักวิชาการทำการตรวจสอบ และปรับข้อคำถามให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรแต่ละประเภทมากที่สุด รวมทั้ง มาตรวัดนี้ยังไม่ได้มีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นให้เท่ากัน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีแนวโน้มที่จะประเมินชื่อเสียงขององค์กรในบางประเด็นมากกว่า

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากข้อจำกัดในการวิจัยที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

การศึกษาวิจัยในส่วนของการศึกษาการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานครั้งต่อไป อาจเน้นการศึกษาไปที่ลักษณะสำคัญเฉพาะบางประการของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Argenti, 2003; Caywood, 1997; Drobnis, 1997; Gronstedt, 1996, 1998; L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002; Hunter, 1998; Kitchen & D. Schultz, 2001,

2003, 2004; Wightman, 1999) ควบคู่กับการตรวจสอบลักษณะการทำงานตามแนวคิดในประเด็น เช่น การสื่อสารแบบผสมผสานมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communications)

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ก็คือ อาจต้องมีการปรับมาตรวัดชื่อเสียงองค์กร ในบางประเด็นที่มีความไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร บางประเภท โดยเฉพาะประเด็นสถานะทางการเงิน (Financial Performance) กับองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ แต่อย่างไรก็ตาม ผลจากวัดชื่อเสียงองค์กรในประเด็นดังกล่าว สามารถเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้วิจัยตรวจสอบการรับรู้ชื่อเสียงประเด็นสถานะทางการเงินขององค์กรบางประเภทได้

นอกจากนั้น การวิจัยในครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาวิจัยโดยมุ่งเน้นที่องค์กรที่มุ่งหวังกำไร (Profit Organization) เพียงอย่างเดียว โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบองค์กรมุ่งหวังกำไรที่มีลักษณะของการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ซึ่งสามารถทำการแบ่งลักษณะองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ บริษัทจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค (Consumer Product Company) บริษัทจำหน่ายสินค้าที่มุ่งสู่องค์กรธุรกิจ (Business to Business Company) และบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านบริการและการค้าปลีก (Service and Retail Company) หรืออาจมุ่งเน้นการศึกษาเฉพาะการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร หรือการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของรัฐก็ได้ หรือมุ่งการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ดำเนินงานโดยคนไทย (Local Organization) กับองค์กรระดับโลก (Global Organization)

ประการต่อมา การวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม อาจมีการเก็บข้อมูลโดยกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีสัดส่วนแน่นอนที่เท่ากัน และอาจเพิ่มเติมการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยของทั้งสองส่วนมาเปรียบเทียบข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งอาจจะทำให้ได้ประเด็นหรือปัจจัยเพิ่มเติมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนามาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรต่อไป รวมทั้งทำให้รับทราบเหตุผลเพิ่มเติมที่มีผลต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม

และสุดท้าย อาจมีการพัฒนาข้อคำถาม (Statement) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ที่ใช้ในการตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของผลจากการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งสามารถจะนำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ อย่างไร

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ผลจากการวิจัยในส่วนของการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับบริหารขององค์กรทุกฝ่าย สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานขององค์กรต่างๆ ได้ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ (Corporate Strategy) ขององค์กรที่ชัดเจน และการจัดโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม ด้วยการแบ่งส่วนงานด้านการสื่อสาร (Communications Department) ออกมาจากฝ่ายอื่นๆ และแบ่งการทำงานด้านการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร ฝ่ายสื่อสารภายในองค์กร และฝ่ายสื่อสารการตลาด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประเด็นเบื้องต้นจะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของมาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นักวิชาชีพและนักวิชาการด้านการตลาด การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ รวมทั้งบุคคลที่มีความสนใจทั่วไป สามารถนำมาตรวัดนี้ไปใช้ในการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรขององค์กรตน เปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อนำผลที่ได้ดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และแผนรณรงค์ทางการสื่อสารตราสินค้าองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น โดยอาจปรับชื่อเสียงขององค์กรในประเด็นที่องค์กรมีความโดดเด่นน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีความเหนือกว่าคู่แข่งชั้นในอนาคตได้ต่อไป โดยเมื่อพิจารณาจากผลของการวิจัยจะพบว่า ทั้ง 3 องค์กรมีชื่อเสียงที่โดดเด่นในประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญแตกต่างกันไป เช่น ทรูมีชื่อเสียงที่โดดเด่นในประเด็นสินค้าและบริการ แต่มีชื่อเสียงในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อย ดังนั้น ทรูจึงควรพยายามปรับปรุงประเด็นดังกล่าว เพื่อให้องค์กรมีชื่อเสียงในประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้นต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- 5 กรณีศึกษา รังสรรค์องค์กรนวัตกรรม. (2548, 5 มกราคม). ผู้จัดการรายสัปดาห์. Unseen Campaign. (2546). มาร์เก็ตเธียร์, 8(41). 18-23.
- กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง. (2546). ข้อมูลสถิติเกี่ยวกับจำนวนประชากร, กรุงเทพมหานคร. Retrieved 21 มกราคม 2548, แหล่งที่มา <http://www.dopa.go.th>
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2547). แผนการตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2548. กรุงเทพมหานคร: ททท.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2547). รายงานประจำปี 2546. กรุงเทพมหานคร: ททท.
- งูเห่าสถานเสาวภาหาย เชื้อถูกฆ่าเอาหนึ่งไปแล้ว. (2548, 12 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน.
- เตรียมเปิดศูนย์การเรียนรู้และฟื้นฟูจิตใจเด็กต่างวัยที่ประสบภัย. (2548, 16 กุมภาพันธ์). ผู้จัดการรายวัน.
- ททท.ระดมสมองรถไฟทั่วโลก จัดกลยุทธ์ฟื้นอันดามัน. (2548, 27-30 มีนาคม). *ฐานเศรษฐกิจ*.
- ททท. อัด 50 ล้านลุยสงกรานต์ หวังภัยแล้งภูธรขาดน้ำสาต. (2548, 20 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน.
- ทรูดึงมือถือมาด้าเสริมทัพ. (2548, 23 กุมภาพันธ์). ผู้จัดการรายวัน.
- ทรูรุกบรอดแบนด์ฟรีเพटनाทีละ 24 สต. (2548, 23 เมษายน). *กรุงเทพธุรกิจ*.
- ทรูส่งดูอัลโฟนโทร 2 ระบบ. (2548, 16 มีนาคม). *กรุงเทพธุรกิจ*.
- ทรู ออนไลน์ แบนด์นวัตกรรม เซ็ตเทรนต์ ชีวิตเป็นของคุณ. (2548, 18 มีนาคม). ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- เนตรชนก พึ่งเกษม. (2545). การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บันเดิล เทเลคอม หมัดเด็ด ทีเอ ทรู. (2547, 8 ตุลาคม). *Bangkok Bizweek*.
- ประชาชนนับพันร่วมกันบริจาคโลหิตช่วยพี่น้องประสบภัยภาคใต้. (2547, 28 ธันวาคม). ผู้จัดการรายวัน.
- เปิดยุทธศาสตร์ ทรู เชื่อมลูกค้า ตลาด เทคโนโลยี. (2547, 3 ธันวาคม). ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- ฝ่าแผน ททท.ปีระกา ดีปีกขอเป็น Best Quality Tourists. (2548, 4 มกราคม). ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- พินดา โลเกตุ. (2545). การวัดชื่อเสียงของตราสินค้าและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง

ของตราสินค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัทยามิวสิคปี 48 ดันเงินสะพัด 3 พันล้าน. (2548, 18 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน.
มาช่วยกันดูแลนักท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพกันดีกว่า. (2547, 5 พฤศจิกายน). *Bangkok BizWeek*.

เมื่อ Brand และ Positioning เปลี่ยน โครงสร้างการบริหารต้องเปลี่ยนตามไปด้วย. *Brand Age*, 5(5).145-148.

รายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์. (2547). Retrieved 21 มกราคม 2548,
แหล่งที่มา <http://www.set.or.th>

เริ่มแล้ว งานกาชาด ที่คนไทยไม่ควรพลาด. (2548, 30 มีนาคม). ผู้จัดการรายวัน.
เรื่องเครื่องธุรกิจไทย ไต่บันไดองค์กรน่าทึ่ง. (2547, 30 กรกฎาคม). *Bangkok BizWeek*.
วิเชียร เกตุสิงห์. (2537). *คู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ศิริกุล เลากัยกุล. (2546). *สร้างแบรนด์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์.

ศิริกุล เลากัยกุล. (2547). Brand and branding. *Marketeer*, 5(57), 194-195.

สภากาชาดไทย. (2547). *รายงานประจำปี 2546*. กรุงเทพมหานคร: สภากาชาดไทย

สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2545). *รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการองค์กร
สาธารณประโยชน์ในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, กองวางแผนพัฒนาเมือง. (2542). *ขอบเขตพื้นที่และการแบ่ง
เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักผังเมือง
กรุงเทพมหานคร.

สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์. (2548). *ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวและตลาดท่องเที่ยว ปี พ.ศ. 2547-
2551*. กรุงเทพมหานคร: ททท.

องค์สมขเสรีงเปิดโครงการกม.ส่งกำลังใจผู้ประสบภัยฯ. (2548, 15 มกราคม). ผู้จัดการ
รายวัน.

ภาษาอังกฤษ

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York, NY: Free Press.

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(8), 347-356.

Alloza, A., Conley, S., Prado, F., Farfan, J., & Espantaleon, R. (2004). Creating the BBVA experience: Beyond traditional brand management. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 66-81.

Anantachart, S. (2001). *To integrate or not to integrate: Exploring how Thai marketers perceive integrated marketing communications*. Paper presented at the Special

- 2001 American Academy of Advertising Asia-Pacific Conferwnce, Kisarazu, Japan.
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication* (3rd ed.). Boston, MA: NY, McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., & Druckernmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Baker, M. J., & Balmer, J. M. T. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal Of Marketing*, 31(5), 366-382.
- Balmer, J. M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M.T., & Gray. E. R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5). 695-702.
- Balmer, J. M.T., & Gray. E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.
- Balmer, J. M.T., & van Riel (1997). Corporate identity and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York, NY: Wiley.
- Bateman, T. S., & Scott, A. S. (2002). *Management: Competing in the new era* (5th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Berens, G., & van Riel, C. B. M. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Bernadin, H. J. (2003). *Human resource management: As experiential approach* (3rd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 42-48.
- Brown, T. J. (1998). Corporate associations in marketing, antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Caywood, C. L. (1997). Twenty-first century public relations: The strategic stages of

- integrated communications. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (pp. 564-566.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Chew, F. (1992). The advertising value of making possible a public television program. *Journal of Advertising Research*, 32(November/December), 47-52.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2004). *Integrated advertising & marketing communications* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cornelissen, J. (2000). Integration in communication management: Conceptual and methodological considerations. *Journal of Marketing Management*, 16 (6), 597- 606.
- Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinar, E. A. (2001). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, 30(2), 41-51.
- Davidson, H. (1999). Broden your bandwidth. *Marketing Business*, March, 28-29.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas da Silva, R., & Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London, UK: Routledge.
- de Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, 1, 71-83.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: Should you complete on yours? *California Management Review*, 40(3), 19-36.
- Drobis, D. R. (1997-1998). Integrated marketing communications redefined. *Journal of Integrated Communications*, Retrieved November 15, 2004, from <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1997-1998/drobis.html>
- Duncan, T., & Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. In E. Thorson, & J. Moore. (Eds.), *Integrated communications: Synergy of persuasive voices* (pp.13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). *Driving brand value: Integrated marketing to drive stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duncan, T. (2002). *IMC: Using Advertising and promotion to build brands*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Duncan, T. (2005). *Principles of advertising and IMC* (2nd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Evans, D. (2003). Turning strategy into reality: Aligning your people to the challenges ahead. *Control*. Retrieved March 30, 2005, from http://www.littoralis.info/iom/assets/20030301_17.pdf
- Fillis, I. (2003). Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239-251.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputational quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- French, W. L. (1998). *Human resource management*. New York, NY: Houghton Mifflin.
- George, B. (2003). Managing stakeholders vs. responding to shareholders. *Strategy & Leadership*, 31(6), 36-40.
- Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A., & Newell, S. J. (2000). The impact of corporate credibility and celebrity credibility on consumer reactions to advertisements and brands. *Journal of Advertising*, 29(3), 43-54.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate communication: The American picture. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 69-74.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Gronstedt, A. (1996a). Integrated communications at America's leading total quality management corporations. *Public Relations Review*, 22(1), 25-42.
- Gronstedt, A. (1996b). Integrating marketing and public relations: A stakeholder relations model. In E. Thorson, & J. Moore. (Eds.), *Integrated communications: Synergy of persuasive voices* (pp.287-304). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gronstedt, A. (1997). Research in public relations strategy and planning. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (pp. 50-56.). New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical model of internal communications. In J. E. Grunig, & D.

- M. Dozier (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications, 4*(3), 141–162.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Orlando, FL: Rinchart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (Eds.). (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harris–Fombrun Reputation Quotientsm (RQ). (2004). Retrieved December 10, 2004 from <http://www.harrisinteractive.com/expertise/reputation.asp#aboutrq>
- Harvey, D. F. (1996). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.
- Hatch, J. M., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing, 37*(7/8), 1041–1064.
- Haynes, A., Lackman, C., & Guskey, A. (1999). Comprehensive brand presentation: Ensuring consistent brand image. *Journal of Product & Brand Management, 8*(4), 286–298.
- Hjelt, P., (2005). The world’s most admired companies. *Fortune, 151*(4), pp.37–41.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research, 37*, 155–162.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. London: UK, MacMillan Press.
- Jamal, A., & Goode, M. M. (2001). Consumers and brand: A study of the impact of self–image congruence on brand preference and satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning, 19*(7), 482–492.
- Jung, K., & Robinson, B. (2005). Measuring the return on your communications investment. *Journal of Integrate Marketing Communications, 1*(1), 32–36.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River: NJ, Prentice Hall.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001). *Raising the corporate umbrella*. London, UK: Palgrave.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication. *Advances in Competitiveness Research, 11*(1), 66–86.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing, 37*(7/8), 998–1016.

- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (1991). Strategic marketing for nonprofit organizations (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 159-175.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principle of service marketing and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mahon J. F., & Wartick S. L. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- Mellor, V. (1999). Delivering brand values through people. *Strategic Communication Management, February/March*, 26-29.
- Miller, D. A., & Rose, P. B. (1994). Integrated communications: A look at reality instead of theory. *Public Relations Quarterly, Spring*, 13-16.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52(3), 235-247.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (3rd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2001). *Marketing communications*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Pharoah, A. (2004). Corporate reputation. *Brand Strategy, November*, 40-41.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Quirke, B., & Bloomfield, R. (2004). Developing a consistency planning approach. *Strategic Communication Management, 8*(3), 14-17.
- Randazzo, S. (1993). *Mythmaking on Madison avenue: How advertisers apply the power of myth and symbolism to create leadership brands*. Chicago: Probus Publishing.
- Rayner, J. (2003). *Managing reputational risk: Curbing threats, leveraging opportunities*. London, UK: John Wiley & Sons.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Roberts, M. L., & Berger, P. D. (1999). *Direct marketing management* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Russell, J. R., & Lane, R. W., (1996). *Kleppner's advertising procedure*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). Communication with stakeholders: An integrated approach. *Long Range Planning, 31*(2), 227-237.
- Schultz, D. E. (1994a). Trying to determine ROI for IMC. *Marketing News, 28*(1), 6-7.
- Schultz, D. E. (1994b). The next step in IMC. *Marketing News, 28*(17), 8-9.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research, 37*(5), 7-18.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2004). Managing the changes in corporate branding and communication: Closing and re-opening the corporate umbrella. *Corporate Reputation Review, 6*(4), 347-366.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing.
- Seitel, F. P. (2004). *The practice of public relations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Selnes, F., & Gonhaug, K. (2000). Effects of suppliers reliability and benevolence in business marketing. *Journal of Business Research, 49*(3), 259-271.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research, 38* (5), 225-243.

- Solomon, M. R. (2004). *Consumer behavior: Buying, having and being* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, promotion, and supplemental aspects of integrated marketing communications* (6th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Thompson, A. B. (2004). Brand positioning and brand creation. In R. Clifton & J. Simmons (Eds.), *T. Brands and branding* (pp. 79-95). London, UK: Profile Books.
- Tilley, C. (1999). Built-in branding how to engineer a leadership brand. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 181-191.
- Ulrich, D. (1998). *Human resources champions*. Boston, UK: Harvard Business Press.
- van Riel, C. B.M. (1995). *Principles of corporate communication*. Boston, UK: Prentice-Hall.
- Walker, G., & MacDonald, R. (2001). Designing and implementing an HR scorecard. *Human Resource Management*, 40(Winter), 365-377.
- Whitlak, D. B., Geurt, M. D., & Swenson, M. J. (1993). New product forecasting with purchase intention survey. *Journal of Business Forecasting*, 12(3), 18-21.
- Wightman, B. (1999). Integrated communications: Organization and education. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 18-22.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agree, W. K. (2003). *Public relations: Strategies and tactics* (7th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสาน และชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ”

แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล การศึกษา บริษัท ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร

2.1 องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และคุณค่า (Value) ขององค์กร ไว้อย่างไร

2.2 องค์กรได้จัดโครงสร้างขององค์กรในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Communication Department) ไว้อย่างไร

2.3 การทำงานของส่วนงานด้านการสื่อสารนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 การนำแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใช้ในการทำงาน

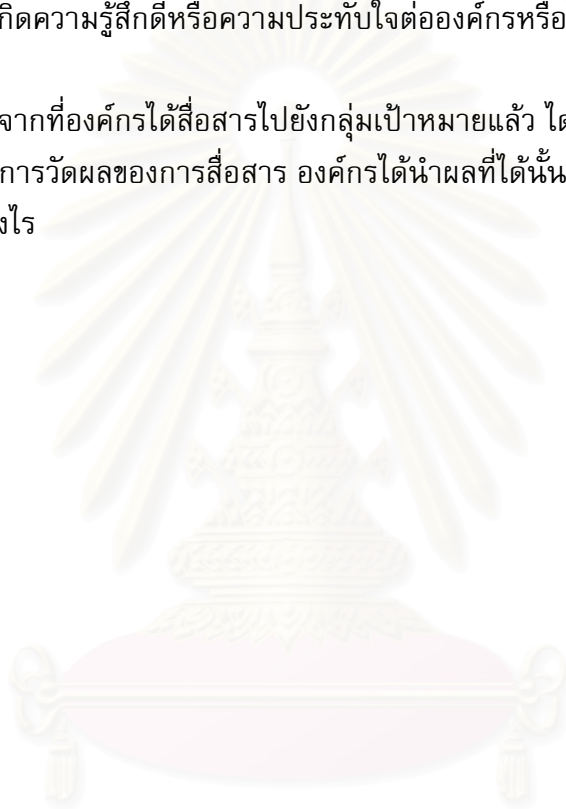
3.1 กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กรคือใคร และกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กรคือใคร

3.2 องค์กรได้สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าขององค์กร ให้พนักงานทุกฝ่าย ภายในองค์กรรับทราบหรือไม่ อย่างไร

3.3 องค์กรมีแนวทางในการสื่อสาร เพื่อสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรไปยังพนักงานทุกฝ่ายภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร

3.4 องค์กรมีการฝึกฝน และสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรเป็นตัวแทนขององค์กรหรือไม่ อย่างไร

- 3.5 องค์กรให้ความสำคัญกับตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) หรือไม่ โดยองค์กรมีเนื้อหาหลัก (Key Message) และวิธีการที่จะสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายขององค์กรได้รับรู้อย่างไร
- 3.6 องค์กรได้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานหรือผู้บริโภคร เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานหรือไม่ อย่างไร
- 3.7 การสื่อสารทั้งหมดที่องค์กรสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายนั้นเกิดความรู้สึกดีหรือความประทับใจต่อองค์กรหรือไม่ อย่างไร
- 3.8 หลังจากที้องค์กรได้สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายแล้ว ได้มีการวัดผลหรือไม่ อย่างไร ถ้ามีการวัดผลของการสื่อสาร องค์กรได้นำผลที่ได้นั้นมาปรับปรุงการทำงานอย่างไร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข



แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรและการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ตามความเป็นจริง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป โดยข้อมูลทั้งหมดของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้และพฤติกรรมการใช้บริการจากองค์กรต่างๆ

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ตรงกับหัวข้อที่เป็นคำตอบของท่าน




1. ท่านรู้จักองค์กรเหล่านี้หรือไม่

- | | | |
|--|---------------|------------------|
| 1.1 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) | () 1. รู้จัก | () 2. ไม่รู้จัก |
| 1.2 สภาอากาศไทย | () 1. รู้จัก | () 2. ไม่รู้จัก |
| 1.3 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) | () 1. รู้จัก | () 2. ไม่รู้จัก |

ถ้าท่านรู้จักองค์กรครบทั้ง 3 แห่งข้างต้น โปรดตอบคำถามในข้อต่อไป

ถ้าท่านไม่รู้จักองค์กรครบทั้ง 3 แห่งข้างต้น ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ท่านเคยใช้บริการจากองค์กรเหล่านี้หรือไม่ (ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา)

- | | | |
|---|------------|---------------|
|  2.1 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
(เช่น ใช้โทรศัพท์บ้านทู เป็นสมาชิกยูบีซี
ใช้โทรศัพท์มือถือออเรนจ์) | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |
|  2.2 สภาอากาศไทย (เช่น บริจาคโลหิต
ซื้อสลากสภาอากาศไทย บริจาคสิ่งของช่วย
ผู้ประสบภัย) | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |
|  2.3 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)
(เช่น ท่องเที่ยวแหล่งอันซีน เป็นสมาชิก
โครงการนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม) | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร

คำชี้แจง คำถามในข้อที่ 1 นี้จะเป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั่วไป เมื่อท่านได้อ่านคำถาม แต่ละข้อ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ)

1. ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีผลสำคัญต่อชื่อเสียงโดยรวมขององค์กรทั่วไปมากน้อยเพียงใด

ปัจจัย	สำคัญ				
	มากที่สุด				น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร เช่น ความน่าเชื่อถือ ความน่ายกย่อง					
2. สินค้าและบริการขององค์กร เช่น สินค้ามีคุณภาพดี การบริการประทับใจ					
3. สถานะทางการเงิน เช่น โอกาสที่องค์กรจะเจริญเติบโต					
4. วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ เช่น มีผู้นำที่มีความสามารถ					
5. สภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น การที่คนจำนวนมากอยากเข้าไปทำงานในองค์กรนั้น					
6. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม					
7. การสื่อสารขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดกิจกรรมต่างๆ การสื่อสารเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤติ (เช่น เหตุการณ์สีน่านี)					

คำชี้แจง คำถามในข้อที่ 2 ถึงข้อที่ 4 นี้จะเป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่ง เมื่อท่านได้อ่านคำถามแต่ละข้อ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ แม้ว่าท่านจะไม่เคยใช้บริการจากองค์กรดังกล่าวเลยก็ตาม)

2. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ ที่มีต่อบริษัท **ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)**

บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เห็นด้วย ← → ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้สึกดีกับทรู					
2. ท่านชื่นชอบทรู					
3. ทรูน่าไว้วางใจ					
4. ทรูให้บริการที่หลากหลาย					
5. ทรูนำเสนอแต่บริการรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
6. ทรูให้บริการกับท่านเป็นอย่างดี					
7. บริการของทรูคุ้มค่ากับราคา					
8. ทรูมีสภาพทางการเงินที่มั่นคง					
9. ท่านอยากเข้าไปลงทุนกับทรู					
10. ทรูมีโอกาสเติบโตสูง					
11. บริการของทรูมีคุณภาพดีเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง					
12. ผู้บริหารของทรูเป็นผู้ที่มีความสามารถ					
13. ทรูมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน					
14. ทรูทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจาก เหตุการณ์สึนามิ					
15. ทรูมีการบริหารงานที่ดี					
16. ท่านอยากทำงานกับทรู					
17. พนักงานของทรูให้บริการกับท่าน เป็นอย่างดี					
18. ทรูทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
19. ทรูให้ความสำคัญกับการรักษา สิ่งแวดล้อม					
20. ทรูมีมาตรฐานการให้บริการที่สม่ำเสมอ					

3. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ ที่มีต่อ**สหภาพชาตไทย**

สหภาพชาตไทย	เห็นด้วย ← → ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้สึกดีกับสหภาพชาตไทย					
2. ท่านชื่นชอบสหภาพชาตไทย					
3. สหภาพชาตไทยน่าไว้วางใจ					
4. สหภาพชาตไทยมีบริการที่หลากหลาย					
5. สหภาพชาตไทยนำเสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
6. สหภาพชาตไทยให้บริการกับท่านเป็นอย่างดี					
7. บริการของสหภาพชาตไทยคุ้มค่าที่จะใช้ บริการ					
8. สหภาพชาตไทยมีสภาพทางการเงินที่มั่นคง					
9. สหภาพชาตไทยมีความเสี่ยงทางการเงินด้าน การเงินต่ำ					
10. สหภาพชาตไทยมีโอกาสเติบโตสูง					
11. บริการของสหภาพชาตไทยมีคุณภาพดี เมื่อเทียบกับคู่แข่ง					
12. ผู้บริหารของสหภาพชาตไทยเป็นผู้ที่มี ความสามารถ					
13. สหภาพชาตไทยมีทิศทางในการทำงานที่ ชัดเจน					
14. สหภาพชาตไทยทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจาก เหตุการณ์สึนามิ					
15. สหภาพชาตไทยมีการบริหารงานที่ดี					
16. ท่านอยากทำงานกับสหภาพชาตไทย					
17. เจ้าหน้าที่ของสหภาพชาตไทยให้บริการกับ ท่านเป็นอย่างดี					
18. สหภาพชาตไทยทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคม					
19. สหภาพชาตไทยให้ความสำคัญกับ การรักษาสิ่งแวดล้อม					
20. สหภาพชาตไทยมีมาตรฐานการให้บริการ ที่สม่ำเสมอ					

4. ท่านมีความรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ ที่มีต่อการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือททท.

ททท.	เห็นด้วย ← → ไม่เห็นด้วย				
	5	4	3	2	1
1. ท่านรู้สึกดีกับททท.					
2. ท่านชื่นชอบททท.					
3. ททท.น่าไว้วางใจ					
4. ททท.มีบริการที่หลากหลาย					
5. ททท.นำเสนอบริการรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
6. ททท.ให้บริการกับท่านเป็นอย่างดี					
7. บริการของททท. คุ้มค่าที่จะใช้บริการ					
8. ททท.มีสภาพทางการเงินที่มั่นคง					
9. ททท.มีความเสี่ยงทางการเงินต่ำ					
10. ททท.มีโอกาสดebetสูง					
11. บริการของททท.มีคุณภาพดีเมื่อเทียบกับ คู่แข่ง					
12. ผู้บริหารของททท.เป็นผู้ที่มีความสามารถ					
13. ททท.มีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน					
14. ททท.ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การดึงดูดนักท่องเที่ยวหลังจาก เหตุการณ์สึนามิ					
15. ททท.มีการบริหารงานที่ดี					
16. ท่านอยากทำงานกับททท.					
17. เจ้าหน้าที่ของททท.ให้บริการกับท่าน เป็นอย่างดี					
18. ททท.ทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
19. ททท.ให้ความสำคัญกับการรักษา สิ่งแวดล้อม					
20. ททท.มีมาตรฐานการให้บริการที่ สม่ำเสมอ					

ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ

คำชี้แจง เมื่อท่านได้อ่านคำถามแต่ละข้อ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบคำถามทุกข้อ แม้ว่าท่านจะไม่เคยใช้บริการจากองค์กรดังกล่าวเลยก็ตาม)

1. ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในบริการต่างๆ ที่จากองค์กรต่อไปนี้แนะนำเสนอมากน้อยเพียงใด

องค์กร	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ← พึงพอใจ → ไม่พึงพอใจ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> อย่างยิ่ง อย่างยิ่ง </div>				
	5	4	3	2	1
1. บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
2. สภาอากาศไทย					
3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)					

2. ในอนาคตท่านมีความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กรต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

องค์กร	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ← ตั้งใจ → ไม่ตั้งใจ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> อย่างยิ่ง อย่างยิ่ง </div>				
	5	4	3	2	1
1. บริษัท ทูร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)					
2. สภาอากาศไทย					
3. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20-25 ปี

4. 36-40 ปี

2. 26-30 ปี

5. 41-45 ปี

3. 31-35 ปี

6. 46-50 ปี

3. ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด

1. มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

4.ปริญญาตรี

2. มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

5. สูงกว่าปริญญาตรี

3. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

4. อาชีพ

1. นักเรียน นักศึกษา

4. เจ้าของกิจการ / ธุรกิจส่วนตัว

2. ข้าราชการ / พนักงานรัฐวิสาหกิจ

5. รับจ้างทั่วไป

3. พนักงานบริษัทเอกชน

6. อื่นๆ (ระบุ).....

5. รายได้ของท่านต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

4. 20,001 – 25,000 บาท

2. 10,000 – 15,000 บาท

5. 25,001 – 30,000 บาท

3. 15,001 – 20,000 บาท

6. 30,001 บาทขึ้นไป

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการโฆษณาของบริษัท โทร คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ปี พ.ศ. 2547

True Corporate: TVC 90 sec (True Together)



โล่ง สบาย ไม่วุ่นวาย



ง่ายๆ ดี



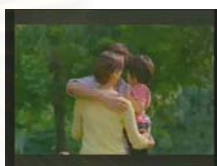
แน่ใจแล้วหรือ



เหตุผลที่คนควรอยู่ร่วมกัน
ก็เป็นเพราะไม่มีใคร จะดี
พร้อมได้อย่างฝันไปทุกที่



เหตุผลที่เธอควรจับมือฉัน
เพื่อแบ่งสุข ทุกข์ เหล่านี้
ที่เรามี



เหตุผลที่ทุกหัวใจ ควรเปิด
ใจให้กันวันนี้ เพราะวัน
พรุ่งนี้ที่ตีมีจริงๆ



Super: เป็นจริงได้
เมื่อมีกันและกัน

True Corporate: Press Ad.



Re-positioning PCT: TVC 30 sec. (Tlkek)



โฆษณา: กลมเกลียวกันไว้ วิธีซีทีด้วยกัน

โฆษณา: โทรหากันฟรี สมัครก่อน 31 ตุลาคมนี้
 Super: ยากโทรฟรี โทร. 02 900 9980
 วันนี้ - 31 ต.ค. 2547

Re-positioning PCT: Print Ad.



Hi-speed Internet: TVC 30 sec (Hurry Up)



รับฟรี! โมเด็ม ที่งาน Hi-speed fever สกายฮอลล์ เซ็นทรัลลาดพร้าว
 7-18 ตุลาคมนี้

All Together Bonus: TVC 15 sec (Jeen Vfriends Version)



จิ้น: จิ้นเอง



ถ้าใครใช้โทรศัพท์บ้าน



วี พีซีที หรือเล่น
อินเทอร์เน็ตของทรู



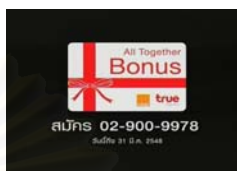
รีบไปสมัคร All
Together Bonus



จะได้รับโบนัสโทร
ออเรนจ์ฟรี



รับรองคุยกันกระจาย



โฆษณา : แคสมัครก็ได้ All Together Bonus จากทรู
ถึง 31 มีนาคม 2548



All Together Bonus: Press Ad.

**ถ้าพบเพื่อนเจิ้นจิ้น
รับรองคุยกันกระจาย...**

สมัคร All Together Bonus 5 มี. มีสิทธิ์รับโบนัสโทรออเรนจ์ฟรี
สมัครทุกวันนี้ที่สาขา 188 สาขาทั่วประเทศ หรือโทร 02-900-9978
สมัครรับโบนัสโทรออเรนจ์ฟรีได้ทุกวันจันทร์-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-20.00 น.
*ไว้เบสต้องเปิดใช้งานอินเทอร์เน็ต

สมัครวันนี้ 31 มี.ค. 2548 true together

ผมทบทวนสิ่งนี้คืน:

สมัคร All Together Bonus 5 มี. มีสิทธิ์รับโบนัสโทรออเรนจ์ฟรี
สมัครทุกวันนี้ที่สาขา 188 สาขาทั่วประเทศ หรือโทร 02-900-9978
สมัครรับโบนัสโทรออเรนจ์ฟรีได้ทุกวันจันทร์-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-20.00 น.
*ไว้เบสต้องเปิดใช้งานอินเทอร์เน็ต

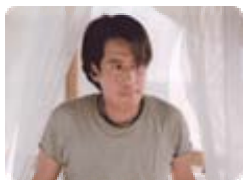
สมัครวันนี้ 31 มี.ค. 2548 true together

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการสื่อสารการตลาดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2548
ภายใต้แนวคิด “เที่ยวที่ไหนไม่สุขใจเท่าบ้านเรา”

Thematic Ad: TVC 60 sec (Happiness)



ความสุขของเบิร์ดนะเธอ...
ไม่ตื่นใจใหม่



หน้าตาแบบนี้แหละครับ



ชอบตื่นแต่เช้า แล้วก็
ออกไปสูดอากาศดีๆ
กับเบิร์ดทุกวัน



ไม่ว่าจะไปทะเลหรือที่
ไหน
ไอ้เจ้าความสุข มันจะ
แหวกว่ายไปกับเบิร์ดทุกที่



ความสุขนะ หาได้ไม่ยาก
หรอก...ว่าใหม่



การได้ออกไปท่องเที่ยว
ได้เจอเพื่อนใหม่ๆ ได้แลกเปลี่ยน
เปลี่ยนความรู้สึกดีๆ มัน
ทำให้ความสุขของเบิร์ด
กระปรี้กระเปร่าอยู่เสมอ

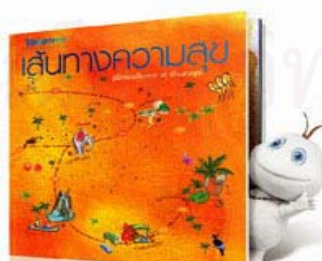


เบิร์ดว่าความสุขออกแบบ
ได้ ด้วยการพาตัวเรา
ออกไปสัมผัสกับความ
สวยงาม ได้พบเห็นความ
มหัศจรรย์ของธรรมชาติ
สักครั้ง



แล้วคุณจะรู้ว่า ความสุข
เป็นปรากฏการณ์พิเศษที่
ค้นพบได้ในบ้านเรา
Music: เที่ยวที่ไหน ไม่สุข
ใจเท่าบ้านเรา

คู่มือ เส้นทางแห่งความสุข



Happiness
เที่ยวที่ไหน ไม่สุขใจเท่าบ้านเรา

Thematic Ad: Billboard and BTS



Promotional Ad: ลดกระหน่ำ วันธรรมดา ราคาเดียว

ที่ฝึกโยคะฟรี 500 บาท ราคาเดียว! เที่ยวชิวไทย

ตั๋วเครื่องบินในราคา ลดกระหน่ำ! ทุกเส้นทาง

ลดกระหน่ำ วันธรรมดา ราคาเดียว!

ที่นั่งแถวหัวลำโพง สายการบิน Airasia ลดสุดพิเศษเท่าเคยเป็นธรรมดา

ขี่มอเตอร์ 1,000 บาท สับรับเซวี่ ไทโรลาค S-CAB

นี่คืองานลดกระหน่ำครั้งยิ่งใหญ่ของเมืองไทย!

โรงแรมที่พัก สาขาธนบุรี สาขาเดียว ตัวละครบท

• ห้องเดี่ยวปกติ	ราคาเดิม 200 บาท	• ห้องเดี่ยว Superior	ราคาเดิม 2,000 บาท
• ห้องเดี่ยวพิเศษ	ราคาเดิม 1,000 บาท	• ห้องเดี่ยว Deluxe Paradise	ราคาเดิม 3,000 บาท
• ห้องเดี่ยวสวีท	ราคาเดิม 1,500 บาท	• นอนสองเตียงเดี่ยว	ราคาเดิม 3,000 บาท

เพิ่มที่นั่งว่างแถวหัวลำโพงกว่า 500 ที่นั่ง เซวี่ ไทโรลาค S-CAB 1 คัน! ส่วนของดี ส่วนทางอื่น นั้งแถวหัว ลำโพง OTP นานาฯ ถึงใจคนรักเที่ยวคือบริการ UNISEM ราคาสุดพิเศษ และบริการมาตรฐานสุดพรีเมียมที่เมืองไทยอยู่ได้ด้วยใจของพวกเราที่ใส่ใจต่อทุกท่านให้ได้รอยยิ้มกลับ

คืนนี้! ขอเชิญทุกท่านมาสนุก 1,000 บาท ขี่มอเตอร์ฟรีดื่มด่ำ ดื่มด่ำ! คุ้มจนไม่อยากจะคืนในรายการงาน

จุดนี้! ขอเชิญทุกท่านมาสนุก 1,000 บาท ขี่มอเตอร์ฟรีดื่มด่ำ ดื่มด่ำ! คุ้มจนไม่อยากจะคืนในรายการงาน

• เซวี่ ไทโรลาค S-CAB 1 คัน ราคา 400,000 บาท

• มอเตอร์บิ๊กไบต์บิ๊กไบต์ราคา 80,000 บาท 10 คัน ราคา 800,000 บาท

• มอเตอร์บิ๊กไบต์บิ๊กไบต์ราคา 40,000 บาท 10 คัน ราคา 400,000 บาท

• รถจักรยานบิ๊กไบต์บิ๊กไบต์ราคา 20,000 บาท 10 คัน ราคา 200,000 บาท

รวมแล้ว! 18 รายการ 204 คัน! 14.05 น. ถึงเลย! สนใจ! มอเตอร์บิ๊กไบต์บิ๊กไบต์บิ๊กไบต์! 20 พฤษภาคม 2548

• 12-15 พฤษภาคม 2548 เวลา 10.00-21.00 น.
ที่ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

www.11star.com | โทร. 1672 หรือ 1147 | การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายกนก อมรปฏิพัทธ์ สำเร็จการศึกษาวารสารศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาวิชาการโฆษณา จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2544 และได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ ขณะที่ยังศึกษาอยู่ได้เข้าร่วมฝึกงานในโครงการ Young Talent Development Program II 2004 กับกลุ่มบริษัท WPP Group จำกัด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย