

# รายงานผลการวิจัย

เรื่อง การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ในองค์การธุรกิจข้ามชาติ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวรรณ องค์ครุฑรักษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ

ศูนย์วิทยพัทยากร

ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการวิจัย

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีงบประมาณ 2551

## สารบัญ

บทที่ 1 .....	5
ที่มาและความสำคัญ .....	5
1.1 คำถำมนำของงานวิจัย .....	5
1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย .....	6
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
1.4 นิยามศัพท์ .....	6
บทที่ 2 .....	8
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
2.1 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ .....	8
2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ .....	19
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม .....	27
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบมาตรฐานเดียวกันและแบบท้องถิ่น .....	32
2.5 แนวคิดการตลาดต่างประเทศ .....	39
บทที่ 3 .....	43
ระเบียบวิธีวิจัย .....	43
บทที่ 4 .....	46
ผลการวิจัย .....	46
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม .....	46
ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร .....	46
ส่วนที่ 2 การสื่อสารภายในองค์กร .....	54
ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง	

การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤต .....	55
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และการประชาสัมพันธ์ .....	56
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก .....	57
ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร .....	57
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ .....	64
<b>บทที่ 5 .....</b>	<b>79</b>
<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>79</b>
5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึก .....	79
ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร .....	79
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ .....	81
5.2 สรุปผลการสนทนากลุ่มย่อย .....	84
ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร .....	84
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ .....	84
5.3 การอภิปรายผลการวิจัย .....	85
ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร .....	85
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ .....	87
ส่วนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ .....	89
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน .....	89
ส่วนที่ 5 แบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ .....	90
5.4 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย .....	91
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย .....	92
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>93</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการประชาสัมพันธ์แบบต่าง ๆ .....	38
ตารางที่ 2	แสดงรูปแบบการใช้กลยุทธ์ .....	47
ตารางที่ 3	แสดงตารางการจ้าง Agency ในการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ .....	53
ตารางที่ 4	แสดงการทำการวิจัยหรือทำ R&D.....	54
ตารางที่ 5	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์องค์กร .....	58
ตารางที่ 6	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้จัดทำและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร .....	59
ตารางที่ 7	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในฐานะ ส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร.....	65
ตารางที่ 8	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ พร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร.....	68
ตารางที่ 9	แสดงผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์.....	69
ตารางที่ 10	สรุปการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์.....	76

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพที่ 1 ปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนการตลาดระหว่างประเทศทั้ง 5 ปัจจัย .....	40
รูปภาพที่ 2 แสดงร้อยละของรูปแบบการใช้กลยุทธ์.....	47
รูปภาพที่ 3 แบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ.....	90



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### ที่มาและความสำคัญ

แนวคิดด้านการบริหารงานในองค์กรได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยนักวิชาการด้านการบริหารของสถาบันวิชาการต่างๆ ทั่วโลกได้เสนอผลงานวิจัยที่มีการนำมาทดสอบและทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในภาคธุรกิจจนได้เห็นผลสำเร็จ การบริหารธุรกิจในปัจจุบันเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและมีการสร้างตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มักเรียกกันว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นงานที่นักประชาสัมพันธ์ต้องเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับประชาคมในองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันต้องมีความเข้าใจในสถานภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น นักประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานภายใต้องค์กรต่างๆเช่นนี้จึงต้องมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดต่อการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร แต่เนื่องจากกระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นี้เป็นแบบจำลองที่องค์กรในประเทศกำลังดำเนินการอยู่เป็นส่วนใหญ่ (อ้างอิงยุบล เบ็ญจรงค์กิจและคณะ, 2550) อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแล้วจึงนำมาสู่ข้อสังเกตว่ากิจกรรมดังกล่าวได้มีการดำเนินอยู่ในองค์กรระดับข้ามชาติหรือไม่ และการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ยังอยู่ในลักษณะเดิมหรือไม่ และได้มีการดำเนินการที่เปลี่ยนแปลงไปอีกแล้ว

#### 1.1 คำถามนำของงานวิจัย

1. องค์กรข้ามชาติมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic planning) หรือไม่ ถ้ามีใช้กลยุทธ์ที่ได้รับมอบจากต้นสังกัด(Head quarter) หรือกลยุทธ์ที่คิดขึ้นเองในประเทศไทย
2. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ และมีจำนวนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเท่าใด
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรข้ามชาติมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง
4. แผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรหรือไม่
5. โครงสร้างการวางแผนเป็นการร่วมมือของทุกฝ่ายหรือเฉพาะฝ่ายวางแผนเท่านั้น และฝ่ายประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้วยหรือไม่
6. ลักษณะการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆในองค์กรข้ามชาตินั้นมีการมีส่วนร่วมแบบใด จากบนลงล่าง หรือ จากล่างขึ้นบน
7. แผนการประชาสัมพันธ์ไปกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กรหรือไม่ อย่างไร
8. ขั้นตอนกระบวนการ การทำงาน การประสานงานกับบริษัทต้นสังกัดทำอย่างไร

9. บริษัทลูกหรือบริษัทภายในเครือนั้นมีสิทธิ์ในการตัดสินใจเลือกเองหรือไม่ หรือต้องปรึกษากับบริษัทต้นสังกัดก่อน
10. กลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือมาตรการที่เลือกใช้มีแบบใดบ้างและเหมาะสมสำหรับคนไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด และมีการทำวิจัยก่อนการวางแผนการประชาสัมพันธ์หรือไม่ ถ้ามีการทำวิจัยได้ใช้ประโยชน์จากการวิจัยมากน้อยเพียงไร
11. มีกลยุทธ์ใดบ้างที่พลิกแพลงให้เข้ากับคนไทย
12. กลยุทธ์ใดที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
13. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ
14. องค์กรข้ามชาติ มีแผนรองรับการจัดการวิกฤติ (Crisis Management) ในองค์กรหรือไม่และใครเป็นผู้ดำเนินการ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อให้ได้องค์ความรู้ด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ
2. เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาสร้างแบบจำลองการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นองค์ความรู้สำหรับการศึกษาวิจัยและปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ต่อไป
3. เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคคลสายงานประชาสัมพันธ์ ให้เข้าใจในวิธีการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาติ และความแตกต่างระหว่างการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นและองค์กรข้ามชาติ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและองค์กร

## 1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาของคณะนิเทศศาสตร์ วิชาการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และวิธีการประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ
2. นำผลการวิจัยไปใช้ในการให้บริการที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์และโครงการฝึกอบรมด้านการประชาสัมพันธ์แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรภาครัฐและเอกชน

## 1.4 นิยามศัพท์

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนภาพรวมขององค์กร เพื่อการพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไปหรือมากกว่า โดยการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงาน

เพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการ และหลายมุมมอง เมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำในองค์กร (The Organization's Leadership) วัฒนธรรมองค์กร ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ของแผนการประชาสัมพันธ์มักมี 2 ลักษณะ คือวัตถุประสงค์เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับของการรับทราบเกี่ยวกับเรื่องราว เหตุการณ์และสื่อใจความสำคัญที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรออกสู่สาธารณะ และวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือโครงการประชาสัมพันธ์

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ หมายถึงองค์กรธุรกิจที่มีการจัดการธุรกิจในประเทศต่างๆมากกว่าสองประเทศ



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทาง ในการวิจัย แนวความคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์

- 2.1 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์
- 2.2 แนวความคิดเรื่องการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) และแบบท้องถิ่น (Localization)
- 2.5 แนวคิดการตลาดต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดเรื่องการวางแผนกลยุทธ์

##### ความหมายของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการต่อเนื่องในการสร้างระบบการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้องค์การเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิต หรือการบริการ นอกจากนี้ แผนกลยุทธ์ยังจะต้องกำหนดวิธีการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนด้วย เพื่อจะตรวจสอบได้ว่าการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ทำให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่

การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการพัฒนาทักษะแบบใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดสรรทรัพยากรที่หาได้ยากเพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารงานของหน่วยงานในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลง

การวางแผนกลยุทธ์ คือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และการเพิ่มผลกำไรของหน่วยงาน

การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดการกับความซับซ้อนของตลาด หรือสถานการณ์แวดล้อมของการทำงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นวิธีการที่จะสื่อสารนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อจัดการกับความซับซ้อนดังกล่าวไปสู่พนักงาน หรือกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนภาพรวมขององค์การ เพื่อการพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไปหรือมากกว่า โดยการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงาน

เพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการ และหลายมุมมอง เมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำในองค์กร (The Organization's Leadership) วัฒนธรรมขององค์กร ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การจัดทำแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป

แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จะไม่หยุดอยู่กับที่ แต่จะต้องมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้การดำเนินงานและผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการสนับสนุนเรื่องกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงการปรับวิธีคิด (Mindset) ของบุคลากร ตลอดจนความพยายามต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้แผนที่วางไว้ประสบความสำเร็จ (Johnson และคณะ, 1989)

**วัตถุประสงค์ (Objectives)** คือ สิ่งที่ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากได้มีการปฏิบัติงานตามแผนไปแล้ว ในการปฏิบัติงานขององค์กรทุกแห่ง เราจะสังเกตเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ ดังนั้น หากเราพิจารณาให้ดี เราจะพบว่า มีวัตถุประสงค์อยู่หลายระดับในองค์กร

ระดับสูงสุดที่ถือว่าเป็นเป้าหมายใหญ่และเป็นสาเหตุหลักที่องค์กรถือกำเนิดมา เราเรียกว่า พันธกิจขององค์กร เป็นวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวม กล่าวคือ กิจกรรมทั้งหมดที่จัดให้มีขึ้นแล้วแต่ตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อนี้ทั้งสิ้น พันธกิจขององค์กร เช่น ส่งเสริมการผลิตและการตลาดของสินค้าชุมชน การพัฒนาบุคลากรด้านการผลิต การเป็นศูนย์สารสนเทศด้านการผลิตสินค้าระดับชุมชน และการพัฒนามาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

ระดับรองลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของแผนงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนงานที่เป็นภารกิจประจำ หรือแผนงานตามกลยุทธ์ (หรือยุทธศาสตร์ ตามที่เรียกกันในหน่วยงานราชการ) วัตถุประสงค์ในระดับนี้มีความหมายตรงกับที่กล่าวถึงในย่อหน้าข้างบน เช่น วัตถุประสงค์หนึ่งในหลาย ๆ วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์คือ การสร้างความรู้จักผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรสนับสนุนให้ผลิต เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลิตภัณฑ์ที่ชุมชนพัฒนาขึ้น

วัตถุประสงค์ในระดับย่อย คือ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ กิจกรรมการใช้สื่อหลากหลายเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปสามารถรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชุมชน

วัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ ควรมีความสอดคล้องและสนับสนุนกันและกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมย่อมต้องสนับสนุนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ ควรจะต้องสนับสนุนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือพันธกิจขององค์การนั่นเอง เช่น วัตถุประสงค์ของการใช้สื่อหลากหลายเข้ามาช่วยในการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนทั่วไปสามารถรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชุมชน ซึ่งผลที่ได้จากกิจกรรมจะไปสนับสนุนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการยอมรับในผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาขึ้น ซึ่งก็จะไปสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การคือ การส่งเสริมการผลิตและการตลาดของสินค้าชุมชน

นอกจากนี้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรอยู่ในรูปของเอกสาร เพื่อที่จะสามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันร่วมกันได้ว่า สิ่งที่กำหนดไว้คือ อะไร และทำดีที่สุด เมื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ได้เสร็จสิ้นลง เราก็คงต้องนำแผนที่กำหนดไว้มาใช้ในการประเมินผล เพื่อดูสิ่งที่ได้คิด ปฏิบัติ และลงทุนลงแรงไปนั้นได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ ซึ่งองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ได้มีการกำหนดสาระสำคัญไว้เป็นส่วนต่างๆ และขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินงานและเป็นระบบ (Judson, 1990)

### องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ที่ปรากฏในรูปแบบของเอกสารควรประกอบไปด้วยสาระสำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดไว้ อย่างชัดเจน ได้แก่

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit) การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อเรียกสั้นๆ ว่า SWOT analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environmental Analysis) คือ การสร้างระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตามได้แก่ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สภาพของสังคม การเมือง นิเวศวิทยา (Ecology)
3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน (Competitive Analysis) ก่อนที่เราจะประเมินสถานภาพของคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่าง เพื่อให้จะได้ข้อมูลเบื้องต้นเช่น จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่งของเราคืออะไร คู่แข่งของเรามีการบริหารจัดการกิจการอย่างไร คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง คู่แข่งแต่ละรายพอใจในสภาพของตนเพียงใด คู่แข่งที่ไม่พอใจในสถานภาพมีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง และความเคลื่อนไหวของเราในเรื่องใดบ้าง ที่จะทำให้คู่แข่งหวุ่นไหวและน่าจะตอบได้เราในลักษณะใด

#### 4. การกำหนดกลยุทธ์ – ความเป็นไปได้และข้อจำกัด (Strategy development – possibility and constraints)

กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทุกๆ เป้าประสงค์ขององค์กรหรือแผนต้องมีกลยุทธ์มารองรับ โดยที่แต่ละกลยุทธ์จะมีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการจัดการให้กลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือแผนให้ได้

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การตอบคำถาม 3 ข้อ ได้แก่ สถานภาพปัจจุบันขององค์กรคืออะไร องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต และเราควรต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะไปสู่อนาคตแบบนั้น

ลักษณะงานในองค์กรประกอบไปด้วยงานใหญ่ๆ 3 แบบ ได้แก่

1. งานที่ดำเนินไปตามปกติ
2. งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น
3. งานใหม่ที่ต้องมุ่งทำเป็นกรณีพิเศษ

งานในแบบที่ 2. และ 3. คืองานที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการสร้างให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์สำหรับองค์กรอาจแบ่งได้ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย คือ กลยุทธ์ที่ระบุเป้าหมายพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และรักษาความเป็นเลิศ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านประหยัดต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นภารกิจที่จำเป็น

กลยุทธ์เชิงทิศทาง เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อการพัฒนาองค์กรหรือกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ เป็นแนวทางที่องค์กรเลือกที่จะทำเพื่อให้เกิดการพัฒนา แนวทางที่อาจเลือกทำได้มีหลายแบบ เช่น

- กลยุทธ์นิ่งเฉย (Do Nothing) คือ การที่องค์กรมองเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ในสภาพที่ดีสามารถตอบสนองของเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ดีอยู่แล้วจึงตัดสินใจที่จะไม่ดำเนินการใด
- กลยุทธ์ถอยตัว (Withdraw) หากพิจารณาว่ากิจกรรมหรือแนวทางใดที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคล งบประมาณหรือเวลาไปเปล่าๆ องค์กรก็อาจใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อยกเลิกกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์
- กลยุทธ์เพิ่มความแข็งแกร่งให้องค์กร (Consolidation) การเพิ่มความแข็งแกร่งทำได้โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการหลายอย่างในองค์กร โดยมีจุดหมายบางอย่าง เช่น ปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำระบบประกันคุณภาพมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน
- กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration) หมายถึง ความพยายามเพิ่มส่วนแบ่งตลาด โดยการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการตลาด การรักษาส่วนแบ่งตลาดให้ดีในขณะที่ตลาดเติบโต สัดส่วนอาจดูไม่เพิ่มแต่ขนาดของตลาดเพิ่ม แต่ในทำนอง

เดียวกัน ก็ต้องระมัดระวังในกรณีที่ขนาดของตลาดตกต่ำลง เนื่องจากการรักษาสัดส่วนเท่าเดิม อาจหมายความว่าถึงยอดขายที่ลดลง

- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด อาจด้วยการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น รูปร่าง การออกแบบบรรจุภัณฑ์ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงส่วนผสม สูตร เพิ่มการใช้งานให้มีได้มากขึ้น
- กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market Development) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรอาจใช้วิธีการมองหาตลาดใหม่ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น อาจมองหาตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ปรับคุณสมบัติให้ตรงตามความต้องการของตลาด
- กลยุทธ์พัฒนาหลายทิศทาง (Diversification) การพัฒนาหลายทิศทาง คือ การใช้กลยุทธ์หลายแบบไปพร้อมๆ กัน Johnson , Scholes and Sexty [1989] ได้แบ่งประเภทของกลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางไว้เป็นประเภทใหญ่ๆ สองประเภทด้วยกัน คือ กลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (Related Diversification) ซึ่งหมายถึง การขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในขอบเขตเดียวกันกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดิม และกลยุทธ์การพัฒนาหลายทิศทางในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง (Unrelated Diversification) ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวเข้าไปพัฒนาธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ไม่เคยทำมาก่อน

กลยุทธ์เชิงวิธีการ เป็นกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ ขององค์กร ได้แก่

- กลยุทธ์การพัฒนาภายในองค์กร (Internal Development) คือ การเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถปฏิบัติงานแบบใหม่ได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือวิธีคิด (Mindset) ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ตามที่กลยุทธ์ที่เลือกใช้กำหนดให้ทำ
- กลยุทธ์การจัดหาความช่วยเหลือจากภายนอก (Acquisition) หมายถึง การมองหาแหล่งความรู้หรือ จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรให้เข้ามาช่วยในการปรับปรุงระบบและวิธีการเดิมที่ใช้
- กลยุทธ์การร่วมมือพัฒนา (Joint Development) คือการหาความร่วมมือจากองค์กรภายนอกที่จะนำไปสู่การได้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การร่วมทุน (Joint Venture) การให้ใช้ตราสินค้า (Franchising) การให้ลิขสิทธิ์ (Licensing) การเป็นตัวแทนจำหน่าย (Agent) การใช้เทคโนโลยีร่วม (Technology Sharing) และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer)

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ (Resources Available to Support Strategy Development) ทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่องค์กรมีอยู่หรือสามารถหาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่ออนาคต ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องจัดสรรทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี อสังหาริมทรัพย์ ทรัพย์สินทางปัญญา เช่น ลิขสิทธิ์ในลักษณะที่จะเกิดคุณค่าอย่างสูงสุดแก่องค์กร

6. ข้อความแสดงพันธกิจ (Mission Statement) คือ คำอธิบายอย่างกระชับเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย และบทบาทภาระขององค์กรของเรา ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า กิจกรรมจะดำเนินไปอย่างไร และเป็นแนวทางชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไร พันธกิจขององค์กร คือ ข้อความแสดงว่าขณะนี้องค์กรกำลังดำเนินภารกิจอะไรอยู่ และในอนาคตภารกิจใดที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้น พันธกิจที่กำหนดจะต้องเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรก้าวไปถึงจุดที่เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ตามที่ได้ยอมรับร่วมกัน

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก (Best Strategy and Alternatives) ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของแผน คือ การระบุว่ากลยุทธ์ใดเป็นวิธีการที่องค์กรเลือกใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ สิ่งที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาอย่างดี จนมั่นใจว่าน่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรจะทำ เพื่อพัฒนาไปสู่อนาคตที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม หากว่าองค์กรเองยังไม่มีความมั่นใจเต็มร้อยว่ากลยุทธ์ที่เลือกจะสามารถทำได้โดยไม่มีปัญหา ก็สามารถจะมีกลยุทธ์สำรองเป็นทางเลือกไว้หากมีความจำเป็น

8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ (Objectives) ในทำนองเดียวกัน การกำหนดแผนกลยุทธ์ก็มีความจำเป็นที่จะต้องระบุวัตถุประสงค์ของแผนให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามแผนและผู้ประเมินผลได้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าสิ่งที่เป้าหมายของแผนคืออะไร วัตถุประสงค์ คือ ข้อความที่ระบุในแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะแสดงว่าสิ่งที่ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากได้มีการปฏิบัติงานตามแผนไปแล้วคืออะไรบ้าง

9. มาตรการหรือกลวิธี (Tactics) คือ โครงการต่างๆ ซึ่งกำหนดขึ้น เป็นกิจกรรมต่างๆ ในรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อให้มีการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มาตรการ คือ กลไกที่จะผลักดันองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ได้วางเป้าหมายไว้

10. แผนสำรอง (Contingency Plan) คือ การเตรียมการรองรับในกรณีเกิดปัญหาขึ้นในขั้นตอนใดๆ ก็ตามของการวางแผนหรือการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ในกรณีที่ได้เตรียมกลยุทธ์ทางเลือกอื่นๆ ไว้ก็สามารถนำมาดำเนินการได้ทันที

#### 11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด

การประเมินผล คือ การออกแบบวิธีการดำเนินการเพื่อตัดสินคุณค่าของงานที่เกิดขึ้น การประเมินผลอาจใช้รูปแบบของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นระบบ จัดทำขึ้นเพื่อตัดสินคุณค่าของแนวคิด การปฏิบัติงาน และประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ ผู้ประเมินจะใช้วิธีการวิจัยทางสังคมเพื่อพิจารณาคุณค่าและมองหาทาง

ปรับปรุงวิธีการกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นคิด ออกแบบแผนงาน ไปจนถึงการพัฒนาความคิดและลงมือปฏิบัติ

ตัวชี้วัด (Indicator) คือ สิ่งที่ยบ่งบอกให้รู้ว่าคุณสมบัติที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นการแสดงผลการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ผู้ประเมินเห็นง่ายขึ้นว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ กรณีที่เป้าหมายมองเห็นได้ชัด ตัวชี้วัดจะสร้างได้ง่าย แต่ในบางกรณีที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดบางสิ่งที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ตัวชี้วัดที่จะใช้อาจเป็นตัวชี้วัดทางอ้อมก็ได้เช่นเดียวกัน (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2548: 148 - 152)

### ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในการนำข้อมูลที่เป็นเข้ามาช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้วางแผนจะต้องทำงานไปตามขั้นตอนเพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขั้นตอนดังกล่าวประกอบด้วย

#### 1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit)

กิจการทั่วไปย่อมมีทั้งความสามารถดำเนินกิจการในบางเรื่องและขาดความสามารถจะทำได้ในบางเรื่อง แต่ละกิจการต้องรู้จักตนเองว่า เรามีความเก่งเรื่องอะไร และมีปัญหาในด้านใดบ้าง บางเรื่องเป็นสิ่งที่เราจำเป็นต้องทำให้ดี เพื่อที่จะคงอยู่ในธุรกิจได้ หากเราต้องการวางแผนกลยุทธ์เพื่อความสำเ็จ เราควรเสริมสร้างสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องศึกษาหาข้อมูลว่า องค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนด้านใดบ้าง การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อเรียกสั้นๆ ว่า SWOT Analysis ซึ่งเป็นอักษรย่อของคำสี่คำที่ผู้บริหารต้องสนใจว่าองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อการปฏิบัติต่อไป

ปัจจัยภายใน Strengths จุดแข็ง ข้อดีที่โดดเด่นขององค์กร

Weaknesses จุดอ่อน หรือข้อด้อยขององค์กร

ปัจจัยภายนอก Opportunities โอกาส สถานการณ์ในด้านดีที่เปิดให้กับองค์กร

Threats อุปสรรคหรือภาวะคุกคามองค์กร คือสถานการณ์ที่ทำให้องค์กร

ประสบภาวะยากลำบากได้

#### ปัจจัยที่เป็น SWOT

สิ่งแรกที่องค์กรควรจะทำ คือ มองหาปัจจัยที่องค์กรเป็นว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต จากนั้นนำปัจจัยเหล่านี้ไปประเมิน เพื่อแสวงหาความเห็นร่วมกัน การประเมินในขั้นแรกควรทำโดยพนักงานภายในองค์กรเอง (Internal Organization Audit)

## การประเมิน SWOT

แม้ว่าการประเมินระดับของ SWOT อาจทำโดยบุคลากรภายนอกองค์กรได้ แต่เราก็ไม่อาจละเลยพนักงานขององค์กรในระดับต่างๆ ซึ่งสามารถเป็นผู้ประเมิน SWOT ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานทุกระดับเป็นผู้รู้ข้อมูลต่างๆ ขององค์กรมากกว่าคนทั่วไป การประเมินอาจทำได้สองรูปแบบ คือ

- การประเมินเชิงคุณภาพ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยไม่มีกรให้คะแนน
- การประเมินเชิงปริมาณ เป็นการแสดงความคิดเห็นโดยมีการให้คะแนน โดยมีแบบประเมินให้ผู้ตอบได้ให้คะแนนปัจจัยด้านต่างๆ ขององค์กรตามความรู้สึกของผู้ตอบ เพื่อที่จะได้นำคะแนนเหล่านั้นมาคำนวณค่าเฉลี่ยและพิจารณาว่าปัจจัยใดมีคะแนนสูงและปัจจัยใดมีคะแนนต่ำ คะแนนเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ว่าจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรคืออะไร

กระบวนการเริ่มต้นทำได้โดยการกำหนดปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการและภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น

- ปัจจัยด้านตลาด เช่น ส่วนแบ่งตลาด ผลประกอบการ
- ปัจจัยด้านผลผลิต คุณภาพของวัตถุดิบ
- ปัจจัยด้านการเงิน เช่น รายได้ประจำปี สินทรัพย์ขององค์กร
- ปัจจัยด้านการบริหารงาน เช่น จำนวนพนักงานมากเพียงพอ ระบบให้บริการลูกค้าที่ดี อุปกรณ์สำนักงานครบครัน ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงาน บริหารงานแบบธรรมาภิบาล
- ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ประสบการณ์ของผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง ระดับเงินเดือน จำนวนพนักงานที่ลาออก
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น มีหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา มีงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา
- ปัจจัยด้านการสื่อสาร เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์

การประเมินระดับของปัจจัยเหล่านี้ อาจทำได้แบบง่าย ๆ โดยสร้างข้อความแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยต่างๆ ข้างต้น

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อมูลจากการวิจัยที่ผ่านมาเป็นจำนวนไม่น้อย ชี้ให้เห็นว่า ภาวะคุกคามองค์กรมักเกิดจากภายนอก สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อเราทั้งทางตรงและทางอ้อม มักจะเกิดจากคู่แข่ง กิจกรรมเกือบทุกกิจกรรมมีคู่แข่งไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ด้วยเหตุนี้จึงควรพัฒนาระบบการตรวจติดตามสถานการณ์แวดล้อม ระบบตรวจติดตามควรมุ่งไปที่ทั้งคู่แข่งของเราและภาวะคุกคามอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน สภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตามได้แก่



สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ (Economics) เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อกิจการทุกรูปแบบ เนื่องจากผลผลิตอาจจำหน่ายไม่ดี ทำให้ขาดรายได้ นอกจากนี้ ยังทำให้การระดมทุนเพื่อการขยายการผลิตทำได้ยาก ดังนั้นทุกองค์กรจึงควรติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของประเทศ ของภูมิภาค และของโลก เนื่องจากสถานการณ์เหล่านี้จะเกี่ยวโยงถึงกันหมด

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Technology) การวิจัยและพัฒนา นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการผลิตอยู่ตลอดเวลา หากคู่แข่งของเราสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ก่อน ความเสียเปรียบจะเกิดขึ้นทันที ดังนั้น ทุกองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต ผู้ประกอบการที่มีความสามารถจะต้องเข้าใจว่าในการประกอบธุรกิจของตนนั้นควรให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างไร

สภาวะของสังคมและประชากร (socio-demographics) แม้ว่าสภาวะทางสังคมและประชากรจะเป็นตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงช้า แต่ก็ยังเป็นสภาวะที่มีผลกระทบต่อทุกกิจการ เนื่องจากทุกกิจการดำเนินไปก็เพื่อสนองความต้องการของตัวแปรนี้ แนวโน้มของสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามการดำเนินชีวิตของผู้คน ในอดีต เราเคยกังวลกับความหนาแน่นของประชากร ปัจจุบัน เนื่องจากความคิดและการใช้ชีวิตคู่เปลี่ยนไป คนรุ่นใหม่มีลูกน้อยลงจนบางประเทศต้องหันมารณรงค์ให้คนหนุ่มสาวมีลูกให้มากขึ้น อัตราการเพิ่มลดของประชากรก็เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตสินค้าต้องให้ความสนใจ เนื่องจากลักษณะของตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของประชากรและสังคม

การเมือง (Politics) สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ได้แก่ การออกกฎหมายต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นกฎหมายเชิงธุรกิจ หรือการที่รัฐไม่สนับสนุนส่งเสริมธุรกิจด้วยการเพิ่มอัตราภาษี

นิเวศวิทยา (Ecology) ในสังคมยุคใหม่ ความสนใจกังวลว่าสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศน์จะถูกทำลายลงไป เป็นประเด็นที่ผู้คนสนใจกันมาก ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการก่อผลกระทบต่อระบบนิเวศน์จึงต้องระมัดระวังในการจัดการ เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง อันจะนำไปสู่การที่กิจการถูกต่อต้านจากสังคม

### 3. การวิเคราะห์สถานการณ์คู่แข่ง

คู่แข่ง คือ ผู้ประกอบกิจการรายอื่นๆ ที่ผลิตสินค้าและ/หรือบริการหรือมีภารกิจแบบเดียวกันกับองค์กรของเรา สิ่งที้องค์กรควรให้ความสนใจ คือ ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบต่างๆ เมื่อมีการเปรียบเทียบองค์กรหรือผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของเรากับของคู่แข่ง

### 4. การประเมินสถานภาพของคู่แข่ง

ก่อนที่เราจะประเมินสถานภาพของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรคงต้องตอบคำถามบางอย่างเพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น เช่น

- จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งของเราคืออะไร
- คู่แข่งของเรามีการบริหารจัดการกิจการอย่างไร
- คู่แข่งแต่ละรายให้ความสำคัญกับภารกิจใดบ้าง

- คู่แข่งพอใจในสถานภาพของตนเพียงใด
- คู่แข่งที่ไม่พอใจในสถานภาพของตนมีความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง
- ความเคลื่อนไหวของเราในเรื่องใดที่จะทำให้คู่แข่งหัวนี้ไหวและน่าจะโต้ตอบเราในลักษณะใด

กรอบการวิเคราะห์คู่แข่ง ประกอบด้วย

- กลยุทธ์ปัจจุบันและเป้าหมายระยะสั้น
  - สถานภาพกลยุทธ์
  - ประวัติการพัฒนา
  - วัฒนธรรมองค์กร
  - ผลของการดำเนินงานตามกลยุทธ์
  - การเงิน
  - การปฏิบัติงาน
  - ความได้เปรียบในการแข่งขัน
  - จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
  - ลักษณะการบริหารงานและแนวโน้ม
- กลยุทธ์อนาคตและเป้าหมายระยะยาว
  - การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
  - อุปสรรคหรือภาวะคุกคามจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง
  - โอกาสที่เกิดจากกลยุทธ์ของคู่แข่ง

#### 5. การระบุปัญหาที่คาดว่าจะเกิด

เมื่อเราได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ขององค์กรของเราเอง สถานการณ์แวดล้อมและคู่แข่งครบถ้วนแล้ว เราจึงสามารถจะมองเห็นภาพต่างๆ ในอนาคตได้ชัดเจนขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ก็จะเริ่มขึ้นได้ ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนฯ จะต้องประมวลภาพรวมทั้งหมดที่เป็นความจริงในปัจจุบันและที่จะเป็นความจริงในอนาคต ระยะใกล้และระยะไกลว่ามีความเป็นไปได้ในลักษณะใดบ้าง การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญ ผู้มีส่วนร่วมทุกคนต้องยอมรับในความเป็นจริง พยายามขจัดอคติหรือการปกป้องตนเองออกไป และสรุปปัญหาที่องค์กรอาจต้องเผชิญทั้งในอนาคตอันใกล้และไกลให้ได้ การคาดการณ์อนาคตเริ่มต้นที่เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งควรจะเป็นการคาดการณ์ในกรอบเวลาที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร ดังนั้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน

## 6. การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กร

กลยุทธ์ที่เลือกใช้อาจเป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กร กลยุทธ์ทางการตลาด หรือกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ที่มีเป้าหมาย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีสำหรับองค์กร และการยอมรับสนับสนุนองค์กรจากทุกฝ่าย กลยุทธ์ดังกล่าวจึงอาจแบ่งออกได้เป็น

- กลยุทธ์เพื่อสนองพันธกิจขององค์กร
- กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่นักประชาสัมพันธ์ใช้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทั้งสองแบบข้างต้น สร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมได้ กลยุทธ์ที่ผู้วางแผนจะเลือกใช้นั้นมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม ซึ่งผู้วางแผนจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าที่จะให้ผลได้ตามความต้องการมากที่สุด และในบางครั้งอาจคิดหากกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากที่เคยทำกันมาแล้วก็ย่อมได้ (Taylor, 1990)

## 7. การร่างแผนกลยุทธ์

คือ การนำข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และปัญหาที่กำลังเกิดหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคตมาเรียบเรียงเป็นเหตุผลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร

## 8. การจัดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์

การจัดลำดับความสำคัญ คือ การที่ผู้วางแผนมองประเด็นปัญหาที่พบ โดยประเมินว่าปัญหานั้นๆ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อย หรือมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคต เรื่องที่มีผลกระทบมากและเกิดขึ้นในปัจจุบันย่อมต้องจัดการก่อน ส่วนเรื่องที่มีผลกระทบน้อยหรือยังไม่เกิดในปัจจุบันยังอาจรอไปได้ก่อน

สำหรับการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนกลยุทธ์ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากแผนต่างๆ ที่วางไว้จะสำเร็จลงไม่ได้เลย หากไม่มีทรัพยากรเหล่านี้มาสนับสนุน

ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ พนักงานของหน่วยงานเอง อาจเป็นพนักงานที่มีหน้าที่ประจำฝ่ายประชาสัมพันธ์ หรือพนักงานในโครงการ ซึ่งอาจเป็นพนักงานประจำหรือจ้างมาชั่วคราว

งบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้าง ในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงด้วยว่ากิจกรรมต่างๆ ที่จะให้เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมต้องใช้จ่ายเงินเท่าใด กิจกรรมหลายกิจกรรมที่องค์กรต้องจ้างให้มีความถนัดในเรื่องนั้นๆ มาปฏิบัติงานให้

งบประมาณสำหรับวัสดุอุปกรณ์ ในการวางแผนเรามักต้องคำนึงถึงด้วยว่า การปฏิบัติงานตามแผนจำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ใดบ้างที่จะช่วยให้ทำงานง่าย รวดเร็ว และมีคุณภาพมากขึ้น

เวลา แม้ว่าจะไม่ต้องใช้งบประมาณที่เข้ามา แต่เวลาก็ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการใช้เวลาที่ยาวนานเกินไป หรือจังหวะเวลาที่ไม่เหมาะสม ก็อาจมีผลเสียต่อการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้

#### 9. การจัดทำแผนปฏิบัติการ งบประมาณ และปฏิบัติงานตามแผน

เมื่อแผนกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้นเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ คือ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งมักปรากฏในรูปแบบของตารางแสดงกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้น โดยระบุวัน เวลา สถานที่ของกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ตามความเหมาะสม จำเป็นตามแผน ตลอดจนบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรมนั้นๆ และวัตถุประสงค์หรือไฮไลท์สำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดกิจกรรมนั้นๆ

#### 10. การทบทวนกระบวนการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติตามแผนได้เริ่มต้นไปแล้วอย่างน้อยระยะหนึ่ง หรืออาจเริ่มเมื่อการปฏิบัติตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้วก็ได้ การทบทวนเป็นการหาข้อมูลเพื่อยืนยันว่า แผนที่ได้วางไว้สามารถนำมาดำเนินการได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หรือมีความขัดข้อง อุปสรรคต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจึงจะดำเนินต่อไปได้ ขั้นตอนนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และผู้วางแผนกลยุทธ์เองมีความมั่นใจว่าแผนที่วางไว้นั้น สามารถดำเนินการได้จริง และหากขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการ เมื่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สิ้นสุดลงแล้ว ก็จะทำให้ได้คำตอบว่า กลยุทธ์ที่ได้ดำเนินไปสามารถทำให้ได้ผลสมตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร

#### 11. การทบทวนสมมติฐาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การนำผลงานที่เกิดขึ้นมาทบทวนทิศทางและหลักการ ตั้งแต่เบื้องต้นว่า ผลที่เกิดขึ้นตามแผนได้แสดงให้เห็นว่าเราเดินมาถูกทิศทางหรือไม่ ผลของการปฏิบัติงานตามแผนอาจเป็นตัวชี้วัดว่าหลักการที่คิดไว้เบื้องต้นไม่ถูกต้อง ซึ่งก็จะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการคิดและการวางแผนกันใหม่ แต่หากผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่าเดินมาถูกทิศทางแล้ว การทำงานต่อเนืองก็ควรจะเป็นไปในทิศทางที่ได้ทำมาแล้ว (1990 *International Business Strategy Resource Book* อ้างใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548)

## 2.2 แนวคิดเรื่องการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

แผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้องค์กรพัฒนาได้ทัน่วงที่ตอบรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น หลายองค์การมักระบุให้มีกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์อยู่ด้วย เนื่องจาก ปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเกิดขึ้น เกิดความเข้าใจร่วมกัน นำไปสู่การยอมรับในพันธกิจขององค์กร แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ และ

กิจกรรมที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ยังนำไปใช้ในการสื่อสารภายนอกองค์กรด้วย เพื่อสร้างความรู้จักสินค้าหรือบริการ หรือสร้างความรู้จักในบทบาทขององค์กร นำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กร

#### กรอบของการวางแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์

Dennis L. Wilcox (2006) กล่าวว่า กรอบของการวางแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ที่นิยมใช้ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับ ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

1. สถานการณ์ (Situation) คือ สถานะที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือคาดคะเนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะต้องเผชิญในอนาคต ได้แก่

- เกิดปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีผลทางลบต่อองค์กร
- ไม่มีคนรู้จักองค์กร ไม่ทราบว่าองค์กรนี้เกิดขึ้นมาเพื่ออะไร
- องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักดีในสังคม ต้องการรักษาชื่อเสียงและการสนับสนุนจากสังคม

#### 2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ว่ามักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ 2 ลักษณะ คือ

- วัตถุประสงค์เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับของการรับทราบเกี่ยวกับเรื่องราว เหตุการณ์และสื่อใจความสำคัญที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรออกสู่สาธารณะ
- วัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือโครงการประชาสัมพันธ์

3. ข้อมูล (Facts) สิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการรู้เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผน ได้แก่

- ข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจการ (Category Facts)
- ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและ / หรือบริการ (Product / service issues)
- ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitive Facts)
- ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า / ผู้รับบริการ (Customer Facts)

4. เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนประชาสัมพันธ์เสร็จสิ้นลง ต้องสอดคล้องกับ

- วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives)
- บทบาทของการประชาสัมพันธ์ (Role of Public Relations)
- แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ๆ (Sources of New Business)

5. ผู้รับสาร (Audience) กลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการให้ได้รับทราบข้อมูลเกิดความรู้สึกคล้อยตาม และมีพฤติกรรมต่างๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ได้แก่

- กลุ่มสาธารณชน (Public)
- กลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ (Geographic Groups)
- กลุ่มประชากร (Demographic Groups)
- กลุ่มรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyles Groups)

อย่างไรก็ดี สิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ให้ความสนใจมากที่สุดคือ ผู้รับสารกลุ่มเป้าหมาย (Target audience) ซึ่งนักประชาสัมพันธ์จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมและลักษณะจิตใจของคนกลุ่มนี้ ต้องเข้าใจพฤติกรรมเพื่อการจูงใจที่ได้ผลกว่า การเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และต้องเข้าใจลักษณะจิตใจเพื่อเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายจากการมีวิถีคิดดั้งเดิม (Current Mindset) มาเป็นวิถีคิดที่พึงประสงค์ (Desired Mindset)

6. ใจความสำคัญ (Key Message) ข้อความหลักที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนวิถีคิด ใจความสำคัญเป็นหัวใจของการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย คือ สิ่งที่ผู้สื่อสารตั้งใจให้ผู้รับสารรู้ เข้าใจ รู้สึก เปลี่ยนใจ เปลี่ยนความคิด เปลี่ยนพฤติกรรม ข้อความหลักนี้ต้องชัดเจนและการสื่อสารออกไปต้องชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับสาร และเกิดผลตามที่ได้วางแผนไว้

7. กลยุทธ์ (Strategies) คือ การระบุข้อความที่อธิบายว่าวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะสำเร็จได้อย่างไร แผนการประชาสัมพันธ์อาจประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ กลยุทธ์อาจมีได้หลากหลาย เช่น

- กลยุทธ์ในการใช้สื่อ เช่น การเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือกลยุทธ์การใช้สื่อให้หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
- กลยุทธ์การใช้เรื่องที่น่าสนใจ (Persuasiveness) โดยใช้การจูงใจ (Approach) ต่างๆ ได้แก่
  - การล่อใจด้วยรางวัลที่ผู้รับสารอาจคาดหวังว่าจะได้รับ (Reward Approach) เช่น
    - สุขภาพดีขึ้น สะอาดขึ้น เจ็บปวดน้อยลง
    - ได้รับการสรรเสริญ นิยมชมชอบ ยอมรับ ไม่ถูกตำหนิ
    - ได้เป็นเจ้าของ เป็นตัวของตัวเอง
    - สวยงาม มีสไตล์ สนุก อร่อย
  - ปลอดภัย มั่นใจ คุ้มครองครอบครัว ปกป้องชื่อเสียงของตนเอง
  - การให้โทษ (Punishment Approach) ต่างๆ เช่น การชู้ให้กลัว

(fear approach) หากไม่ทำตามที่ต้องการให้ทำ เช่น ทำให้สิ้นเปลืองเวลา เงินทอง ไม่ปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สิน ถูกกล่าวหาว่าไม่เห็นแก่ส่วนรวม ฯลฯ

- การใช้แหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือในการจูงใจ (Source Credibility) เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่สังคมยอมรับ มาช่วยให้ความเห็นที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของเรา

กลยุทธ์ที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมโดยใช้แนวคิดต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเชื่อของผู้วางกลยุทธ์เอง เช่น แนวความคิดด้านองค์ประกอบของความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี Knowledge Attitude and Practice ที่เรียกกันย่อๆ ว่าทฤษฎี KAP ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องเริ่มต้นจากการให้ความรู้แก่ผู้รับสาร กลุ่มเป้าหมาย เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เกิดความคล้อยตาม สนับสนุน และทำที่สุดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็เกิดขึ้นได้ แนวคิดเช่นนี้เรียกกันง่าย ๆ ว่าเป็นการให้ผู้รับสารเรียน-รู้สึก-ทำ (learn-feel-do) ซึ่งก็เป็นวิธีการที่ได้ผลในหลายๆ กรณี แต่ก็ไม่ได้ผลในหลายๆกรณี โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ที่ค่อนข้างหวังผลรวดเร็ว ดังนั้น จึงมีบางกลุ่มไม่นิยมใช้วิธีการนี้ กลับไปใช้วิธีการอื่นๆ เช่น พยายามให้ผู้รับสารได้ลองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน จากนั้นจะเกิดความรู้และการเปลี่ยนความรู้สึกตามมา ที่เรียกว่าวิธีการ do -learn-feel หรือการได้ทดลองเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน จากนั้นก็จะมีความรู้สึกที่ดีและคุ้นเคยแล้วจึงเกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในภายหลัง do - feel -learn

8. กลวิธี (Tactics) คือ การใช้เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์เพื่อนำใจความสำคัญที่ต้องการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง กลวิธีเป็นการสร้างกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำกลยุทธ์ให้เกิดในทางปฏิบัติและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้สำเร็จ เช่น ความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อาจต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนวิธีคิดและเปลี่ยนวิธีการทำงาน กิจกรรมที่จะช่วยให้พนักงานเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้วิธีการสร้างให้เกิดพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้และพอใจอาจใช้กลวิธี เช่น การจัดกิจกรรมให้กลุ่มเป้าหมายได้ใช้บริการ / สินค้า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมจนค่อยๆ เรียนรู้และพึงพอใจในที่สุด

#### 9. ตารางการปฏิบัติงาน (Calendar - Timetables)

- กำหนดว่าเมื่อใดควรจัดให้มีกิจกรรมการประชาสัมพันธ์
- การกำหนดลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมของกิจกรรม
- การกำหนดทุกขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการผลิตสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์

10. งบประมาณ (Budget) ในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม ค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งที่เป็นขั้นพื้นฐาน เพราะหากปราศจากการลงทุนในเรื่องของคน อุปกรณ์ และแม้แต่เวลาแล้ว งานก็อาจเกิดขึ้นได้ยาก งบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนควรจัดสรรไว้ ได้แก่

- งบประมาณจ้างบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์
- งบประมาณการจัดซื้อหรือเช่าอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับงานประชาสัมพันธ์
- ค่าจ้างพิมพ์เอกสารเผยแพร่
- ค่าจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- ค่าเช่าสถานที่ในการจัดกิจกรรม (ถ้าจำเป็น)
- ค่าจัดเลี้ยงผู้มาร่วมกิจกรรม
- ค่าจัดทำของที่ระลึก
- ค่าเวลาและพื้นที่ในการเผยแพร่ข่าวสาร

11. การประเมินผล (Evaluation) เป็นวิธีการเพื่อหาคำตอบว่าการวางแผนกลยุทธ์ได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ จึงควรมีการวัดด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบคำถามว่าวัตถุประสงค์ที่วางไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

- กิจกรรมหรือแผนงานที่ทำไปเพียงพอหรือไม่
- ผู้รับสารเข้าใจในความสำคัญที่สื่อออกไปหรือไม่
- มีกลยุทธ์อื่นที่ได้ผลกว่านี้หรือไม่
- การประชาสัมพันธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดหรือไม่
- กิจกรรมประชาสัมพันธ์นั้นช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่
- การดำเนินงานอยู่ในงบประมาณที่วางไว้หรือไม่
- ทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอีกในอนาคต

### ขั้นตอนในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์

ในการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กรและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง  
ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์จะต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ขององค์กรในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลที่รวบรวมไว้ได้แก่

- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังขององค์กร
- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร
- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์กร
- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต
- การนำข้อมูลมาวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์



## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์

โดยทั่วไปได้จัดประเภทของวัตถุประสงค์ของงานประชาสัมพันธ์ด้านต่างๆ งานประชาสัมพันธ์ ก็มักจะดำเนินการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

- การประชาสัมพันธ์เพื่อป้องกัน หมายถึง การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ และกิจกรรมต่างๆ ของสถาบันให้แก่ประชาชน เพื่อเป็นการป้องกันการได้รับข่าวสารที่ผิดในเรื่องราวต่างๆ และยังรวมถึงการดำเนินงานประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนกลุ่มต่างๆ มีทัศนคติที่ดีให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องหลายๆ ประเภทอย่างสม่ำเสมอ
- การประชาสัมพันธ์เพื่อแก้ไข การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ที่ให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่แท้จริงในอันที่จะลดความไม่พอใจ หรือเป็นการเรียกร้องความเห็นใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ให้ความมั่นใจและสร้างหลักประกันว่าปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนั้น ปัจจุบันมีมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้ววัตถุประสงค์เป็นส่วนสำคัญของงาน เป็นข้อกำหนดเฉพาะที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ วัตถุประสงค์เป็นส่วนที่ชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ผู้วางแผนต้องการให้เกิดผลอย่างไร เมื่อได้ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด

การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาศึกษาสถานการณ์ของปัญหาขององค์กร ศึกษาแผนงานบริการอื่นๆ ขององค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร

## 3. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของแผนงานประชาสัมพันธ์ จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ดังนี้ คือ

- ทำให้ผู้วางแผนรู้จักผู้รับสารของตนดีขึ้นว่า เป็นกลุ่มใด มีความสัมพันธ์อย่างไรกับองค์กร มีทัศนคติ ความคิดเห็นเช่นไรกับองค์กร มีการรับฟังข่าวสารจากช่องทางสื่อสารใด
- ทำให้ผู้วางแผนประเมินผลการดำเนินงานประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง เมื่อได้ดำเนินการตามแผนไปแล้วระยะหนึ่ง

โดยปกติผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์มักกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามความสัมพันธ์กับองค์กร เป็น 2 ประเภท คือ

- กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร ได้แก่ กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ผูกพันใกล้ชิดกับองค์กร มีผลประโยชน์ร่วมกับองค์กร และเปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญที่อาจผลักดันให้กิจการรุดหน้าต่อไป เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานและกลุ่มผู้ถือหุ้น เป็นต้น
- กลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ได้แก่ กลุ่มที่ไม่ได้ทำงานให้กับองค์กร แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กร อาจจะเป็นโดยตรงหรือโดยอ้อม องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น

ระหว่างกลุ่มดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มนั้นให้การสนับสนุนการดำเนินกิจการขององค์กรต่อไป เช่น กลุ่มลูกค้า กลุ่มประชาชน กลุ่มมวลชน เป็นต้น

การศึกษากลุ่มเป้าหมายจะช่วยให้ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์ตัดสินใจในการกำหนดประเภทของสื่อ และชนิดของสื่อที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น

#### 4. การกำหนดกิจกรรมและชนิดของสื่อที่จะใช้

กิจกรรมแต่ละชนิดมีคุณลักษณะ คุณสมบัติ ข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน การจะตัดสินใจเลือกสื่อแต่ละประเภทหรือกำหนดกิจกรรมแต่ละชนิด จึงมีประเด็นที่ต้องคำนึงถึงและนำมาวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกคือ

- กลุ่มเป้าหมายคือใคร ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของสื่อแต่ละชนิด ประกอบกับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เปิดรับข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายจะเป็นข้อมูลสำคัญประการแรก ที่ช่วยให้ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์นำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดการเลือกสื่อหรือกิจกรรมต่างๆ

- กลุ่มเป้าหมายอยู่ที่ไหน จะต้องสามารถบอกได้ว่า เขตพื้นที่ที่กลุ่มเป้าหมายพักอาศัยนั้น มีสื่อหรือกิจกรรมใดบ้างที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่นั้นได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

- สารที่ต้องการจะสื่อไปยังกลุ่มเป้าหมาย คืออะไร มีลักษณะอย่างไร โดยจะพิจารณาจากเนื้อหาของสารว่าเป็นเนื้อหาประเภทใด เหมาะสมกับการใช้สื่อชนิดใด

- เมื่อไรจึงจะสื่อสารประชาสัมพันธ์ออกสู่กลุ่มเป้าหมาย การกำหนดเวลาในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ว่าสื่อใดเป็นสื่อที่เหมาะสม สื่อและกิจกรรมใดที่มีความพร้อมสำหรับช่วงเวลาที่ยังวางแผนงานประชาสัมพันธ์ไว้ จะช่วยให้เลือกสื่อได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากการพิจารณาจากประเด็นข้างต้นแล้ว ในการพิจารณากิจกรรมหรือสื่อประชาสัมพันธ์ ยังต้องคำนึงถึงข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของสื่อ จำนวนการผลิตสื่อ ราคาของสื่อ งบประมาณการจัดกิจกรรม จำนวนผู้รับสารในแต่ละสื่อ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อของคู่แข่งกัน ดำเนินลักษณะของธุรกิจเดียวกัน ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเลือกสื่อและกำหนดกิจกรรมในการประชาสัมพันธ์

#### 5. การจัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน

เป็นการนำเอาองค์ประกอบซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์พิจารณาในการกำหนดแต่ละขั้นตอน ดังที่ได้เสนอมาแล้วนั้น มาจัดทำเป็นโครงการและแผนปฏิบัติงานโดยละเอียด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำแผนนี้ไปดำเนินการได้

การจัดทำแผน มักแยกเป็น 2 ระดับ คือ

1. การจัดทำแผนโครงการ เป็นการสร้างแผนแนวทางปฏิบัติอย่างคร่าวๆ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

- วัตถุประสงค์ นโยบายของแผนที่กำหนดเป็นผลงานที่วัดแล้วตรวจสอบได้
- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก กลุ่มใดเป็นกลุ่มเป้าหมายรอง
- กำหนดกิจกรรมและประเด็นที่ต้องการเน้นกับกลุ่มเป้าหมาย
- กำหนดผู้รับผิดชอบ หน่วยงานรับผิดชอบ และผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำรายละเอียดของโครงการ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ โดยต้องครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ คือ

- บุคลากรที่รับผิดชอบ
- ระบุวัตถุประสงค์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- กำหนดตารางเวลาปฏิบัติงาน ระบุการเริ่มต้นของกิจกรรมที่กำหนดและวันสิ้นสุด เพื่อให้สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้เมื่อเริ่มดำเนินงานโดยเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง
- กำหนดขอบเขตโครงการ ครอบคลุมพื้นที่ที่มากน้อยเพียงไร
- กำหนดสื่อที่จะใช้ในแต่ละกิจกรรมโดยละเอียดชัดเจน

#### 6. การกำหนดงบประมาณ

การกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายเป็นกิจกรรมที่ช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้ โดยไม่มีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายไม่พอเมื่อเริ่มดำเนินการไปแล้ว ดังนั้นการจัดทำงบประมาณที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงต้องมีการแจกแจงงานให้ละเอียดตามแต่ละกิจกรรมที่กำหนด ขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้วางแผนสามารถควบคุมการดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ดำเนินไปในกรอบของงบประมาณที่ตั้งไว้

โดยทั่วไปอาจจัดแบ่งประเภทของงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ออกได้เป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

- ค่าจ้างแรงงาน
- ค่าสาธารณูปโภค
- ค่าวัสดุอุปกรณ์
- หมวดรายจ่ายอื่นๆ

#### 7. การประเมินแผนงานประชาสัมพันธ์

ผู้วางแผนงานประชาสัมพันธ์สามารถสำรวจแผนงานของตนเองว่ามีข้อบกพร่อง จุดอ่อนอย่างไรหรือไม่ มีสิ่งใดควรแก้ไข กิจกรรมใดควรเพิ่มเข้าไปในแผนให้สมบูรณ์ มีกิจกรรมใดที่มีแนวโน้มไม่สามารถทำได้และแผนงานที่กำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องประสานกัน เพื่อดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายหรือไม่ การประเมินจะช่วย

วิเคราะห์ข้อมูลมาเพื่อเป็นข้อมูลใช้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเพื่อให้แผนงานมีความสมบูรณ์ที่สุด

การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์

ตัวชี้วัด เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่นักวิจัยสร้างขึ้น เพื่อช่วยในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดจะสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์แต่ละระดับที่ได้วางไว้ ตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้ประเมินจะต้องพยายามคิดว่า หากเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นดังที่ได้คาดหวังไว้ เราจะเห็นสิ่งนั้นได้อย่างไร ตัวชี้วัด จึงเป็นการแสดงผลการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ผู้ประเมินเห็นง่ายขึ้นว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ กรณีที่เป้าหมายสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ตัวชี้วัดจะสร้างได้ แต่ในบางกรณีที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องการให้เกิดบางสิ่งๆ ที่จับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ตัวชี้วัดที่จะใช้อาจเป็นตัวชี้วัดทางอ้อม ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น จะทำหน้าที่เปรียบเสมือนหลักที่ช่วยให้ทั้งผู้วางแผนกลยุทธ์และผู้ประเมินมีข้อตกลงนี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถมั่นใจได้ว่าผลงานที่ต้องการให้เกิดคืออะไร เข้าใจดีว่าผู้ประเมินจะตรวจผลงานในเรื่องใด การกำหนดตัวชี้วัดนี้หากได้มีการระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่เริ่มต้นวางแผน ก็จะเป็นการช่วยให้กระบวนการประเมินดำเนินไปง่ายขึ้น นอกจากนี้ การได้เห็นตัวชี้วัดต่างๆ จะเป็นการช่วยให้ผู้ประเมินสามารถกำหนดวิธีการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2548)

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication)

ในปัจจุบันนี้ การติดต่อสื่อสารระหว่างคนในสังคมมีได้จำกัดอยู่แต่ในสังคมเล็กๆ เช่นครอบครัว เพื่อนหรือบุคคลใกล้ชิดเท่านั้น ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร การคมนาคม ตลอดจนการตลาดที่ขยายสู่ระดับนานาชาติ ทำให้ชนต่างชาติ ต่างภาษา และมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน มีการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กันมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก การทำความเข้าใจกับการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

Infante และคณะ (2003) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม (Intercultural Communication) ว่า เป็นการศึกษาการสื่อสารผ่านสื่อมวลชนระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

Jandt (2004) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารต่างวัฒนธรรมว่า โดยทั่วไปแล้วการสื่อสารต่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้าค่าตากันระหว่างคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

#### องค์ประกอบของการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

การสื่อสารต่างวัฒนธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2549) ดังต่อไปนี้

1. ระบบการสื่อสารแบบวัจนภาษา (Verbal Communication System)

ภาษามีบทบาทเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญมากในการกำหนดเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและสร้าง ความแตกต่างจากผู้อื่น ยกตัวอย่างเช่น ความแตกต่างของภาษาในเรื่อง “ระดับความเป็นทางการ” ภาษาไทย ภาษาญี่ปุ่นและภาษาเกาหลี เป็นภาษาที่มีระดับความเป็นทางการ กล่าวคือ มีการใช้คำและภาษาหลายระดับที่แสดงถึงความเป็นทางการไม่เป็นทางการและระดับความสัมพันธ์ของคู่สนทนา ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างจากภาษาอังกฤษซึ่งมีคำที่แสดงระดับความเป็นทางการน้อยกว่า เป็นต้น

## 2. ระบบการสื่อสารแบบอวัจนภาษา (Non-Verbal Communication)

ในการสื่อสารระหว่างบุคคลนั้น มีเพียง 20% เท่านั้นที่เป็นการใช้ภาษาพูด นอกเหนือจากนั้นกว่า 80% ล้วนเป็นการใช้อวัจนภาษาในการสื่อสารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพยักหน้า โบกมือ ยิ้ม ขยับตัวออกห่าง เป็นต้น การสื่อสารแบบอวัจนภาษานั้น ทำหน้าที่ต่างๆ หลายประการในการสื่อสาร เช่น ส่งข่าวสารที่เกี่ยวข้องทัศนคติและอารมณ์ความรู้สึก อธิบายความหมายเพิ่มเติมจากวจนภาษา และช่วยควบคุมการสื่อสารระหว่างคู่สนทนา

ตัวอย่างของอวัจนภาษา ได้แก่

การสัมผัส เราสามารถแบ่งสังคมออกเป็น 2 ประเภทจากลักษณะการสัมผัส คือ สังคมที่เน้นการสัมผัสกัน (High Touch) เช่น สังคมอเมริกัน และสังคมที่ไม่เน้นหรือห้ามการสัมผัสกัน (Low Touch) เช่น สังคมไทย

การใช้สถานที่ (Space Usage) ในแต่ละสังคมมีการกำหนดความหมายในการใช้สถานที่ไว้ต่างกัน เช่น ห้องนอนของคนตะวันตกถือเป็นสถานที่ส่วนตัว หากจะเข้าไปต้องขออนุญาตเจ้าของห้องก่อน

สัญลักษณ์ของเวลา (Time Symbolic) สามารถแบ่งวัฒนธรรมเกี่ยวกับการใช้เวลาเป็น 2 แบบใหญ่ๆ คือ วัฒนธรรมของเวลาแบบ Monochromic (M-time) หรือ เป็นวัฒนธรรมที่คนให้ความสำคัญกับเวลา เช่น สนใจทำกิจกรรมต่างๆ ทีละอย่าง การนัดหมาย การทำตารางเวลา และวัฒนธรรมของเวลาแบบ Polychromic (P-time) ในวัฒนธรรมแบบนี้ คนจะให้ความสำคัญกับกิจกรรมหลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเวลา

## 3. ระบบค่านิยม (Value System) ในสังคมต่างๆ อาจมีระบบค่านิยมที่มีความแตกต่างกัน เช่น สังคมที่มีค่านิยมเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคลในเชิงสังคม เช่น ความรัก ความผูกพัน กับระบบค่านิยมที่คนให้ความสำคัญกับความสำเร็จ เป็นต้น

## 4. ระบบศาสนา ศีลธรรม และมาตรฐานทางจริยธรรม ศาสนาเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในการก่อตัวของวัฒนธรรม ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะศึกษาวัฒนธรรมใดๆ โดยมีได้คำนึงถึงเรื่องศาสนา เนื่องจากศาสนาเป็นตัวกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคล วางแบบแผนพฤติกรรม กำหนดกฎของจริยธรรม และกำหนดการกระทำของแต่ละสถาบัน

5. วัฒนธรรมด้านการสื่อสาร มีแนวคิดที่สำคัญหลายประการ ซึ่งจะขอยกที่สำคัญ ที่ E.T. Hall (1990) ได้กล่าวไว้ คือ บทบาทของ“บริบทในการสื่อสาร” (Communication Context) ซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมการสื่อสารตามลักษณะของบริบทที่ใช้เป็น 2 แบบ คือ

- วัฒนธรรมแบบ Low Context ในกลุ่มวัฒนธรรมนี้จะถือว่า การสื่อสารหรือการสื่อความหมายนั้น อยู่ในประโยคหรือถ้อยคำแล้ว ตัวบุคคลที่ส่งหรือรับสารไม่เกี่ยวข้องกับ รหัส (Code) จะอยู่นอกตัวบุคคล (ใครพูดก็เหมือนกัน) ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่ตัวภาษา ซึ่งต้องพูดให้ชัดเจน พูดให้ตรงเป้าและไม่คลุมเครือ ตัวอย่างคือ ป้ายที่เขียนว่า “ห้ามเข้า” ซึ่งไม่ว่าใครจะเป็นผู้เขียนหรือใครเป็นผู้อ่านก็เข้าใจความหมายเหมือนกันหมด

- วัฒนธรรมแบบ High Context กลุ่มนี้ถือว่า ภาษาหรือถ้อยคำ เป็นเพียงส่วนเดียวเท่านั้นของข่าวสารทั้งหมด ทั้งนี้ความหมายของข่าวสารนั้นจะตีความได้ ต้องอาศัยบริบททั้งหมด (อาจเป็นอวัจนภาษา สถานที่ โอกาส และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) กลุ่ม High Context นี้ จะถือว่าข่าวสารอยู่ในตัวบุคคล จึงใช้รหัสเดียวกันทั้งหมดไม่ได้ เช่น การ “ด่าว่า” จากนักการเมืองฝ่ายตรงข้ามมีความหมายอย่างหนึ่ง แต่การ “ด่าว่า” จากพ่อแม่ก็มีความหมายอีกแบบหนึ่ง

### การเปลี่ยนแปลงและการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่ง กาญจนา แก้วเทพ (2549) ได้อธิบายถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1. Innovation เป็นการค้นพบสิ่งใหม่ขึ้นในสังคมหรือวัฒนธรรมนั่นเอง ซึ่งโดยปกติคนในสังคมจะเคยชินกับแบบแผนที่ปฏิบัติกันมาเป็นเวลานาน เมื่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในสังคมก็อาจทำให้คนกลัวการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านได้

2. Cultural Diffusion เป็นการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมหนึ่ง อันเนื่องมาจากการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมจากสังคมอื่น หรือการหยิบยืมมาจากสังคมอื่นที่ได้มีโอกาสพบปะกันทางวัฒนธรรมมาใช้ในวัฒนธรรมของเรา

3. Acculturation เป็นการเปลี่ยนแปลงอีกรูปแบบที่เกิดขึ้นเมื่อคนในวัฒนธรรมหนึ่งต้องมีการอพยพไปอยู่อีกวัฒนธรรมหนึ่ง และผู้ที่ไปอยู่ในวัฒนธรรมใหม่ต้องมีการรับเอาวัฒนธรรมใหม่มาเป็นของตัวเอง

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งสามประการนี้ สังคมหรือผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมจะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมใหม่ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่นการที่คนในสังคมมีความสามารถในการปรับตัวหรือพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมที่ต้องปรับตัวเข้าไปในั้นมีความแข็งหรืออ่อนเพียงใด และวัฒนธรรมนั้นๆ มีความใกล้เคียงกับวัฒนธรรมเดิมมากน้อยเพียงใด

## อุปสรรคในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

ในการสื่อสารระหว่างคนที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันนั้น มีความเป็นไปได้สูงที่การสื่อสารจะประสบความล้มเหลว คู่สนทนาไม่สามารถสื่อสารกันด้วยความเข้าใจอันดี หรือการสื่อสารไม่บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ ทั้งนี้เนื่องมาจากปัญหาหรืออุปสรรคบางประการที่ทำให้การสื่อสารประสบความล้มเหลว

Lustig & Koester (1996: 304-312) ได้ชี้ให้เห็นอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารต่างวัฒนธรรมขาดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. การถือตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) คือ การใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานในการตัดสินวัฒนธรรมของผู้อื่น เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นตัวสอนให้คนรู้จักว่าโลกเป็นอย่างไร และอะไรคือสิ่งที่ดี คนจึงมีความเชื่อว่าค่านิยมต่างๆ ในวัฒนธรรมของเขานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้นจึงมีความคิดว่าวัฒนธรรมของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากของตนนั้นเป็นสิ่งผิด หรืออาจคิดไปว่าวัฒนธรรมของตนเองนั้นมีความเหนือกว่าหรือดีกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2549: 181)

2. การคิดแบบเหมารวม (Stereotyping) เป็นการคิดว่าคนที่มาจากกลุ่มสังคมเดียวกันจะมีลักษณะเหมือนกันทุกคน เมื่อคนมีการคิดแบบเหมารวม พวกเขาจะมีความคิดว่าคนกลุ่มนั้นๆ มีบุคลิกลักษณะแบบหนึ่งแบบใดเหมือนกันทุกคน ผลของการคิดเหมารวมก็คือ ในการสื่อสารหรือการแปลความหมายสารที่คู่สนทนาส่งมานั้น ผู้แปลความหมายจะไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน แต่จะเหมารวมว่าคู่สนทนามีลักษณะเช่นเดียวกับคนอื่นๆ ในกลุ่มสังคมนั้นๆ

การคิดเหมารวมสามารถแบ่งเป็นลักษณะต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) ส่วนต่างๆ ของโลก เช่น ชาวเอเชีย ชาวอาหรับ ชาวแอฟริกัน
- 2) ประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จีน ฝรั่งเศส
- 3) ภาคต่างๆ ในประเทศ เช่น คนเหนือ คนใต้
- 4) เมืองต่างๆ เช่น คนนิวยอร์ก คนปารีส คนกรุงเทพฯ
- 5) วัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมอังกฤษ วัฒนธรรมจีน วัฒนธรรมตะวันตก
- 6) เชื้อชาติ เช่น แอฟริกัน คอร์เคเซียน
- 7) ศาสนา เช่น อิสลาม ยิว ฮินดู
- 8) อายุ เช่น เด็ก แก่
- 9) อาชีพ เช่น ครู หมอ แม่บ้าน
- 10) บทบาทหน้าที่ เช่น เป็นแม่ เป็นพี่ชาย
- 11) ลักษณะภายนอก เช่น สูง เตี้ย ผอมแห้ง ขาว ดำ
- 12) สถานะทางสังคม เช่น ร่ำรวย ชนชั้นกลาง

สาเหตุที่ทำให้เกิดการคิดแบบเหมารวมนั้น อาจเกิดจากการมีประสบการณ์ตรงกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งจากกลุ่มทางวัฒนธรรมหรือกลุ่มสังคมนั้นๆ หรือเกิดจากข้อมูลหรือความคิดที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากแหล่งอื่น เช่น สื่อมวลชน

การคิดแบบเหมารวมนี้อาจทำให้การตีความหรือการแปลความหมายของสารและการคาดเดาพฤติกรรมของผู้อื่นผิดไปจากความเป็นจริง

3. อคติ (Prejudice) คือ ทักษณคติในแง่ลบที่มีต่อผู้อื่นอันมีสาเหตุมาจากการคิดเหมารวมแบบผิดๆ ทักษณคติที่มีอคตินี้เกิดจากความรู้สึกไม่ชอบหรือถึงขั้นเกลียดอย่างไรเหตุผลที่มีต่อคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใด มีการรับรู้และความเชื่อที่เป็นอคติต่อคนกลุ่มนั้น ซึ่งอคตินี้ไม่ได้เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลจากประสบการณ์ตรงหรือจากสื่อ แต่ก็พร้อมที่จะปฏิบัติต่อคนกลุ่มดังกล่าวในแง่ลบ

4. การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) คือ การปฏิบัติที่เป็นผลมาจากอคติ อคติ คือ ความคิดในขณะทำการเลือกปฏิบัติ คือ การกระทำที่สืบเนื่องมาจากการมีอคติ การเลือกปฏิบัติ มีหลายแบบด้วยกัน เช่น การเหยียดสีผิว ความไม่เป็นธรรมในการจ้างงาน การเลือกปฏิบัติเป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมกับคนที่มาจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

5. การเหยียดชนชาติหรือการเหยียดสีผิว (Racism) ในระดับปัจเจกบุคคล การเหยียดสีผิวเป็นอคติอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ทักษณคติ และการกระทำที่มีต่อคนต่างเชื้อชาติ

ในระดับสถาบัน การเหยียดสีผิว คือ การกีดกันไม่ให้ผู้ที่มีเชื้อชาติแตกต่างเข้าร่วมในสถาบันทางสังคมต่างๆ

ส่วนในระดับวัฒนธรรมนั้น การเหยียดสีผิว คือ การปฏิเสธ ไม่ยอมรับว่ามีวัฒนธรรมนั้นๆ อยู่ หรือการปฏิเสธ ความเชื่อและค่านิยมของผู้อื่น

### การลดอุปสรรคในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม

เมื่อพบอุปสรรคในการสื่อสารต่างวัฒนธรรม สามารถแก้ไขได้ (Martin & Nakayama, 2007: 422) ดังนี้

1. พยายามมีใจเป็นกลาง อย่าคิดเอาชนะ
2. ติดต่อสื่อสารกันต่อไป วิธีนี้ หากเกิดข้อขัดแย้งขึ้น อาจรอให้อารมณ์เย็นลงก่อน แล้วจึงพยายามสื่อสารกันใหม่อย่างซื่อๆ ระมัดระวัง มีความเคารพให้เกียรติกันและกัน
3. ตระหนักถึงความแตกต่างของรูปแบบของแต่ละคน
4. บอกกล่าวให้คู่สนทนารับรู้ถึงรูปแบบของเรา
5. หากวิธีการที่เคยใช้ในการจัดการกับอุปสรรคในการสื่อสารไม่ได้ผล ลองคิดหาวิธีใหม่ๆ
6. ตระหนักว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกัน
7. พร้อมทั้งจะให้ภัย



## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์แบบมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) และแบบท้องถิ่น (Localization)

เมื่อการตลาดพัฒนาไปในระดับระหว่างประเทศ การทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์จึงต้องมีการขยายขอบเขตการทำงานและพัฒนาวิธีการเพื่อรองรับลูกค้าซึ่งเป็นบริษัทต่างๆ เหล่านั้น ในการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้น มีการถกเถียงกันว่าวิธีการใดจะประสบความสำเร็จมากกว่ากันระหว่าง การประชาสัมพันธ์แบบมาตรฐานเดียวกัน หรือ Standardization และ แบบท้องถิ่น หรือ Localization

กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้น แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์หลัก (Nilson, 1998: 109-113) ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ต้นแบบ (Uniform) คือ ใช้คุณลักษณะของตราสินค้าเดียวกันในการสื่อสารออกไปในประเทศต่างๆ กลยุทธ์แรกนี้อาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่ใช้กันทั่วไป แต่ก็มีตราสินค้าหลายรายที่ประสบความสำเร็จโดยใช้วิธีนี้ ยกตัวอย่างเช่น เครื่องดื่มโคคา-โคล่า และบุหรี่ปาร์มาโรโบโร่ สารแรกที่จะทำการสื่อสารออกไปโดยใช้กลยุทธ์นี้ต้องมีการกำหนดความหมายให้ชัดเจนและมีการทำงานอย่างรอบคอบ วิธีการนี้ไม่เพียงแต่จะทำให้ได้รับความเชื่อถือจากพนักงานในประเทศต่างๆ เท่านั้น แต่ยังป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ในขณะที่มีบริษัทขนาดใหญ่จำนวนมากประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์นี้ บริษัทขนาดกลางของสหรัฐอเมริกาที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้กลับล้มเหลวในการทำการตลาดในประเทศแถบยุโรป อันเนื่องมาจากมิได้คำนึงถึงการดัดแปลงให้เข้ากับท้องถิ่น และไม่มีวัตถุประสงค์หรือคุณลักษณะของตราสินค้าที่จะใช้ในการพัฒนากลยุทธ์นี้ให้ประสบความสำเร็จ

2. กลยุทธ์คู่ขนาน (Dual Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในระดับนานาชาติ และมีความแตกต่างจากกลยุทธ์ภายในประเทศ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันทั่วไปในบริษัทที่ฐานการตลาดในประเทศแม้มีความแข็งแกร่ง แต่ยังคงต้องระมัดระวังในการทำการตลาดนานาชาติ ในการทำการตลาดจะใช้วิธีคู่ขนาน กล่าวคือ มีการกำหนดเอกลักษณ์และคุณค่าหลักของตราสินค้าเหมือนกันทั้งในประเทศแม่และประเทศอื่นๆ แต่ในการปฏิบัติงานมีการให้ความสำคัญระหว่างตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศแตกต่างกัน กลยุทธ์นี้ เน้นที่ความแตกต่างในการดำเนินงานมากกว่าคุณค่าตราสินค้า ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงกลางยุค 90 รถยนต์วอลโว่ได้ใช้การขับขีเพื่อความปลอดภัยและครอบครัวมาเป็นแนวคิดหลักของตราสินค้า ควบคู่ไปกับสารเดิมที่ใช้ คือ ประสิทธิภาพในการขับขี อย่างไรก็ดี ในการใช้กลยุทธ์คู่ขนานของวอลโว่นี้ มีการเน้นย้ำสารเกี่ยวกับความปลอดภัยและครอบครัวในบางประเทศมากกว่าในประเทศอื่นๆ

3. กลยุทธ์การกำหนดรูปแบบพื้นฐาน (Common Framework) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการทำงานทั่วโลก แต่มีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่น เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการสร้างตราสินค้าในตลาดของประเทศที่ยึดถือประเพณีท้องถิ่นเป็นอย่างมาก วิธีการนี้มีความคล้ายคลึงกับวิธีที่ 2 แต่ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ภายในท้องถิ่นนั้นๆ มากกว่า

4. กลยุทธ์การเข้าถึงเพื่อสร้างโอกาส (Opportunistic Approach) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับประเทศนั้นๆ และการตลาดเพื่อผลในระยะสั้น การทำการตลาดวิธีนี้เน้นการดัดแปลงให้เข้ากับสภาพตลาดท้องถิ่นโดยสิ้นเชิง ซึ่งมีข้อเสียที่เห็นได้ชัด คือ ไม่มีการทำงานร่วมกันในการสร้างตราสินค้า การสร้างสรรคและผลิตงานต่างๆ ในการสื่อสาร และเนื้อหาของสารที่ส่งออกไปในประเทศต่างๆ อาจมีความขัดแย้งกัน แม้กลยุทธ์การเข้าถึงเพื่อสร้างโอกาสนี้ จะมีข้อดีในระยะสั้น แต่ควรนำมาใช้ก็ต่อเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น ควรเลือกใช้กลยุทธ์อื่นๆ ก่อนหากเป็นไปได้ เนื่องจากมีความเชื่อต่อการพัฒนาตราสินค้ามากกว่า อย่างไรก็ตาม ฟิงระลิก เสมอว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์นี้หากถึงเห็นว่ามีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง เนื่องจากหากไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำการตลาดระยะสั้นในประเทศนั้นๆ แล้ว ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว

นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบข้างต้นแล้ว Belch (2007: 652-655) และ วรวรรณ องค์ครุฑรักษา (2547: 64-65) ได้เสนอแนวทางในการบริหารงานโฆษณาระหว่างประเทศ 3 แนวทาง ได้แก่

1. การบริหารแบบรวมศูนย์ (Centralization) เป็นการบริหารงานที่บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกบริษัทโฆษณา การทำวิจัย การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในการสร้างสรรคงาน กลยุทธ์ในการใช้สื่อ และการจัดสรรงบประมาณ การใช้วิธีการนี้มีความเหมาะสมเมื่อตลาดและสื่อในประเทศต่างๆ มีลักษณะเหมือนกัน บริษัทมีการจ้างบริษัทโฆษณาเพียง 2-3 แห่งในการผลิตงานโฆษณา มีการใช้โฆษณาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีความต้องการที่จะรักษาภาพลักษณ์ตราสินค้าให้เหมือนกันทั่วโลก นอกจากนี้ วิธีการบริหารแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริษัทที่การขยายตลาดสู่ระดับนานาชาติยังไม่มากและใช้ผู้แทนจำหน่าย (Distributor) หรือบริษัทที่จำหน่ายสินค้าโดยได้รับลิขสิทธิ์จากบริษัทแม่ (Licensee) ในประเทศนั้นๆ ที่ไม่ได้ดูในเรื่องการทำตลาดและการผลิตงานโฆษณาประชาสัมพันธ์

2. การบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการบริหารงานที่ผู้บริหารในแต่ละประเทศมีอำนาจในการตัดสินใจในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารในท้องถิ่นสามารถตัดสินใจเลือกบริษัทโฆษณา การทำวิจัย เนื้อหาและการผลิตงานโฆษณา บริษัทที่ใช้วิธีการนี้ให้ความไว้วางใจและเชื่อถือการตัดสินใจของผู้บริหารในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก วิธีการนี้นำไปใช้เมื่อบริษัทแม่เชื่อว่าผู้บริหารในท้องถิ่นมีความเข้าใจสภาพตลาดในประเทศนั้นๆ เป็นอย่างดี วิธีการนี้เหมาะสำหรับประเทศที่ตลาดมีขนาดเล็กหรือมีความเป็นเอกลักษณ์ และการโฆษณามีความจำเป็นต่อผลิตให้เหมาะสมกับประเทศนั้นๆ

3. การบริหารแบบผสมผสาน (Combination) เป็นการบริหารงานที่บริษัทแม่หรือสำนักงานใหญ่ควบคุมนโยบายด้านการโฆษณา และการดำเนินงานในตลาดทุกแห่ง ผู้บริหารระดับท้องถิ่นมีหน้าที่ทำงานใกล้ชิดกับผู้จัดการฝ่ายการตลาดในประเทศนั้นๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย ผู้บริหารระดับท้องถิ่นยังมีอำนาจในการดูแลจัดสรรงบประมาณ อนุมัติหัวข้อที่จะใช้ในการสร้างสรรคและผลิตงาน และอนุมัติการเลือกใช้สื่อต่างๆ จากนั้นผู้บริหารระดับท้องถิ่นจะส่งแผนการโฆษณาและงบประมาณ

ให้กับผู้บริหารในบริษัทแม่ การบริหารงานแบบผสมผสานนี้ทำให้บริษัทสามารถรักษาการโฆษณาให้คงที่ได้ โดยที่สามารถทำการโฆษณาให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่น บริษัทผู้ผลิตสินค้าเพื่ออุปโภคบริโภคส่วนใหญ่ มักใช้วิธีนี้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เนื่องจากมีความจำเป็น บริษัทแม่สามารถควบคุมภาพลักษณ์โดยรวมของบริษัทในประเทศต่างๆ ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่น

### ข้อดีและข้อเสียของการโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบมาตรฐานเดียวกันและแบบท้องถิ่น

ผู้ที่เห็นด้วยกับกลยุทธ์การตลาดแบบมาตรฐานเดียวกัน (Standardized Marketing Strategy) ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจุบันนี้ วัฒนธรรมหลายๆ พื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอุตสาหกรรม ล้วนมีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงสามารถใช้วิธีการเดียวกันได้ทั่วโลก การใช้วิธีการเดียวกันในตลาดหลายๆ แห่งช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนากลยุทธ์ให้แตกต่างกันในแต่ละที่ได้

อย่างไรก็ดี ผู้ที่นิยมกลยุทธ์การตลาดแบบท้องถิ่น (Localized Marketing Strategy) ได้ให้ความเห็นโต้แย้งว่า วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน พวกเขา รู้สึกว่าวัฒนธรรมของแต่ละที่มีเอกลักษณ์ แต่ละประเทศมีลักษณะเฉพาะของประเทศ (National Character) ซึ่งได้แก่ บุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอและพฤติกรรมของคนในแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการที่มีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือตำแหน่งตราสินค้าให้มีความเหมาะสมกับผู้บริโภคในแต่ละประเทศ (Solomon, 1999: 546-547)

Jain (1996: 553-558) กล่าวว่า นักโฆษณาประชาสัมพันธ์และนักวิชาการหลายคนเชื่อว่า การโฆษณาที่ทำในระดับสากลให้ผลสำเร็จเหมือนกันทุกที่ เนื่องจากว่าโฆษณาแบบมาตรฐานเดียวกันมีประโยชน์หลายประการด้วยกัน คือ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะเมื่อมีการพัฒนาแนวคิดหลักของโฆษณาแล้วสามารถนำไปใช้ได้กับประเทศอื่นๆ โดยเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มน้อยมาก ซึ่งประโยชน์ในการใช้มาตรฐานเดียวกันได้แก่

1. สำนักงานในประเทศแม่สามารถควบคุมการใช้งบประมาณการโฆษณาในประเทศต่างๆ ได้
2. ในการผลิตโฆษณาแบบมาตรฐานเดียวกันสามารถใช้นักโฆษณาที่มีความสามารถในประเทศได้
3. สามารถป้องกันการสื่อสารที่บิดเบือนเมื่อโฆษณาในประเทศอื่นๆ
4. สามารถควบคุมวัตถุประสงค์ของบริษัทในการส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่บริษัทต้องการ
5. สามารถใช้สื่อที่เหมือนกันในตลาดผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) แม้ว่าจะอยู่ในประเทศที่ต่างกัน

ในทางตรงกันข้าม การโฆษณาแบบท้องถิ่น (Localized Advertising) เน้นการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ คุณสมบัติต่างๆ ของตัวผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมของผู้บริโภคแตกต่างกันไปในแต่ละที่ ดังนั้นการใช้การโฆษณาที่มีมาตรฐานเดียวกันอาจไม่ได้ผลเท่าที่ควร และแม้ว่าลักษณะและคุณประโยชน์ต่างๆ ของผลิตภัณฑ์แต่ละตัวจะเหมือนกันในทุกที่ แต่การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะดังกล่าวอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ดังนั้นแม้ว่าความต้องการพื้นฐานของบุคคลอาจมีความเหมือนกันในประเทศต่างๆ แต่มิได้หมายความว่าทุกประเทศจะมีความรู้สึกดีต่อผลิตภัณฑ์เดียวกันเหมือนกัน จากเหตุผลดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า การโฆษณาแบบใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลกนั้นอาจใช้ไม่ได้

Jain ยังเสริมอีกว่า การโฆษณาแบบมาตรฐานเดียวกันนั้น ดูเหมือนจะไม่เหมาะสมกับประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากนักโฆษณาอาจประสบปัญหาต่างๆ ได้แก่ รูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน สถานะทางการเงิน โครงสร้างตลาด และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันอีกมากมาย

ปัญหาที่เกิดจากการประชาสัมพันธ์แบบใช้มาตรฐานเดียวกันนั้น อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากปัจจัยต่างๆ (Wilcox, 1998: 349) ได้แก่

1. ความแตกต่างด้านภาษาและความซับซ้อนของภาษาในแต่ละประเทศ
2. การรวมศูนย์อำนาจควบคุมจากส่วนกลางทำได้ยาก
3. ประเพณีที่แตกต่างกัน
4. การพัฒนาสื่อและงานประชาสัมพันธ์ในประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกัน
5. ความรู้สึกต่อต้าน “บริษัทข้ามชาติ” (Multinationals) ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายแง่ลบในหลายประเทศ
6. ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลเสีย (ต่อการงานประชาสัมพันธ์) ได้แก่ ความภูมิใจในชาติ ความสัมพันธ์ในอดีต ความรู้สึกไม่พอใจ และความเข้าใจผิดเกี่ยวกับประเทศบริษัทแม่

Hankinson (1996: 95) ให้ความเห็นว่า การใช้โฆษณาแบบมาตรฐานเดียวกันนั้น มีข้อดีตรงที่สามารถใช้การสื่อสารและเน้นย้ำตราสินค้าที่เหมือนกันทุกที่ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกจดจำและสามารถแยกแยะตราสินค้าหนึ่งออกจากตราสินค้าอื่นๆ ได้ในตลาดทุกที่ การสื่อสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้สารและการนำเสนอที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการใช้การสร้างสรรคงานที่ “ดีที่สุด” เพื่อนำไปใช้ทั่วโลก ดีกว่าการทำการสื่อสารที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ

อย่างไรก็ดี การสื่อสารแบบมาตรฐานเดียวกัน ยังมีข้อเสียต่างๆ คือ

1. ความรู้สึกที่ว่าไม่ได้ทำขึ้นที่นี่ (NIH-Not Invented Here) ทำให้บริษัทโฆษณาต่างๆ ขาดความรู้สึกร่วมในการทำงานให้กับบริษัท โดยคิดเพียงแค่ทำงานตามคำสั่งส่วนกลางสั่งมาเท่านั้น
2. ปัญหาด้านภาษา ซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่ เนื่องจากการแปลความหมายอาจทำให้ความหมายที่ต้องการสื่อสารผิดเพี้ยนไป

3. ลักษณะการใช้สื่อที่แตกต่างกัน (เช่น ในประเทศจีน คนเข้าถึงสื่อภาพยนตร์ได้มากกว่าสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในเยอรมนี และในเบลเยียมไม่มีช่องโฆษณาทางโทรทัศน์)

4. ข้อกฎหมายในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน (เช่น ในฝรั่งเศส ห้ามการโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ทางโทรทัศน์)

5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการแต่งกาย ภาษาท่าทาง และบทบาทของสมาชิกในครอบครัว (เช่น ผู้ชายดูแลบ้าน และครอบครัวที่มีพ่อหรือแม่เท่านั้นไม่มีญาติอื่นๆ อยู่ด้วย)

ในทางตรงข้ามประโยชน์ที่เด่นชัดที่สุดของการสื่อสารที่มีการดัดแปลง (Adapted Communication) ให้เข้ากับแต่ละท้องถิ่น คือ

1. สามารถเลือกการสื่อสารที่เหมาะสมกับตลาดท้องถิ่นมากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น การสื่อสารตราสินค้า อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ในไนจีเรีย ประโยชน์ของมีดโกนหนวดยี่ห้อเล็กคือ ใช้สำหรับโกนขนสัตว์มากกว่าใช้โกนหนวด

2. วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ชาวยุโรปปรับประทานคุกกี้โดยการจุ่มลงในเครื่องดื่มร้อน ในขณะที่ในประเทศอังกฤษ การกระทำดังกล่าวเป็นการเสียมารยาท

3. รูปแบบในการโฆษณามีความแตกต่างกัน ในสหรัฐอเมริกา การโฆษณาเน้นจุดขายที่ประโยชน์ใช้สอยของสินค้าและจุดเด่นที่มีความเหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่ในยุโรปและตะวันออกไกล เน้นสารที่มีความนุ่มนวลกว่า หรือเน้นที่การสื่อสารสัญลักษณ์ของตราสินค้ามากกว่า

อย่างไรก็ดี การเลือกวิธีการสื่อสารแบบท้องถิ่น มีข้อเสีย (Hankinson, 1996: 96) ดังต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายในการผลิตงานเพื่อการสื่อสารที่เพิ่มขึ้นมาก
2. ต้องใช้ความพยายามในการบริหารและการสร้างสรรค์งานมากขึ้น
3. การนำเสนอสารเกี่ยวกับตราสินค้าอาจมีความแตกต่างกัน
4. สูญเสียการควบคุมจากส่วนกลาง

ในการประยุกต์ใช้การสื่อสารแบบมาตรฐานเดียวกันหรือแบบท้องถิ่นนั้น การจะเลือกวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือการผสมผสานทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน อาจต้องคำนึงถึงความเหมาะสม Nilson (1998) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาตราสินค้าว่า ไม่มีวิธีการใดที่จะเหมาะสมกับทุกคน (ทุกตลาด) อย่างแท้จริง แม้จะดูเหมือนว่าวิธีการกำหนดมาตรฐานจากส่วนกลางแล้วทำการดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของแต่ละประเทศจะดูเหมาะสมกับตลาดนานาชาติมากกว่าก็ตาม

Hankinson (1996) ได้กล่าวสนับสนุนการทำกลยุทธ์การสื่อสารระดับนานาชาติว่าการจะเลือกวิธีการใดในการทำการสื่อสารในตลาดนานาชาตินั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร วัตถุประสงค์ที่ต่างกันย่อม

ต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอิมตัวของตลาดแต่ละที่ (Maturity of Each Market) ตราสินค้าเดียวกันอาจมีลักษณะความอิมตัวของตลาดแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งส่งผลให้มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น เครื่องดื่มโคคา-โคล่าเคยใช้โฆษณาหลายรูปแบบทั่วโลก ตามระดับความอิมตัวของตลาดในแต่ละประเทศ แต่เมื่อตลาดใหม่และตลาดที่เคยอยู่ในช่วงเติบโตเหล่านั้นเริ่มอิมตัวเช่นในยุคปัจจุบัน การโฆษณาที่ต่างกันจึงไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ทำให้เครื่องดื่มโคคา-โคล่าสามารถใช้การโฆษณาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกได้

Anholt (2000) ได้ให้ความเห็นในทางเดียวกันว่า ข้อถกเถียงในเรื่องการใช้วิธีมาตรฐานเดียวกันหรือท้องถิ่นนั้น อาจไม่ใช่เรื่องที่ต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่ข้อคำถามที่มีความสำคัญมากกว่าคือ เราจะสร้างความสมดุลระหว่างลักษณะของตราสินค้าและวัฒนธรรมของผู้บริโภคได้อย่างไร ซึ่งหมายถึงบริษัทที่ทำการตลาดและการสื่อสารระดับนานาชาติจะเลือกให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากกว่ากันระหว่างความต้องการของผู้บริโภคกับความต้องการของบริษัท (Consumer Needs Versus Corporate Needs) อย่างไรก็ตามหลักความจริงแล้ว ความต้องการของผู้บริโภคควรเป็นสิ่งเดียวกันกับสิ่งที่บริษัทให้ความสนใจ

จากการประมวลข้อดี ข้อเสียของการประชาสัมพันธ์ทั้ง 3 รูปแบบ สามารถสรุปรวมข้อดีและข้อเสียต่างๆ ได้ ดังตารางที่ 1



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการประชาสัมพันธ์แบบต่าง ๆ

กลยุทธ์ การประชาสัมพันธ์	ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. <b>แบบมาตรฐานเดียวกัน</b> (Standardization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประหยัดเวลาในการดำเนินการ</li> <li>2. ประหยัดค่าใช้จ่าย</li> <li>3. สำนักงานใหญ่สามารถควบคุมการใช้งานงบประมาณได้</li> <li>4. สามารถควบคุมวัตถุประสงค์การขายให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>5. ใช้ทีมสร้างสรรค์งานที่มีความชำนาญ และมาตรฐานสูง</li> <li>6. ป้องกันการสื่อสารที่บิดเบือนในแต่ละประเทศ</li> <li>7. ใช้การสื่อสารเพื่อเน้นย้ำตราสินค้าได้ เหมือนกันทุกประเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การควบคุมจากส่วนกลางทำได้ยากในทางปฏิบัติ</li> <li>2. ขาดประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้รับสารในท้องถิ่นที่มีปัจจัยต่างๆ เช่นวัฒนธรรม รูปแบบการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน</li> <li>3. การแปลความหมายสารไม่ตรงกับเนื้อหาต้นฉบับ ทำให้เนื้อหาสารบิดเบือน</li> <li>4. กลยุทธ์และ/หรือแผนการดำเนินงานเข้าถึงผู้รับสารท้องถิ่นไม่ได้เท่าที่ควร</li> <li>5. ผู้รับสารในท้องถิ่นรู้สึกไม่พอใจเพราะมีความเป็นชาตินิยม หรือความสัมพันธ์ในอดีต/ปัจจุบันไม่ดี</li> <li>6. ผู้ปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในท้องถิ่นไม่เกิดความรู้สึกร่วมในการทำงานเท่าที่ควร เพราะต้องทำตามบริษัทแม่</li> <li>7. ข้อกฎหมายในแต่ละประเทศแตกต่างกัน อาจใช้รูปแบบสื่อเดียวกันได้ยาก</li> </ol>
<p>2. <b>แบบท้องถิ่น</b> (Localization)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถเลือกรูปแบบในการทำงานการสร้างสรรค์สาร และช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและสามารถเข้าถึงผู้รับสารในท้องถิ่นได้มากที่สุด</li> <li>2. ป้องกันการเสนอสารที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีของท้องถิ่น</li> <li>3. สามารถเลือกรูปแบบในการทำงานประชาสัมพันธ์ เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสารได้เหมาะสมกับผู้รับสารในท้องถิ่นนั้นๆ ได้มากที่สุด</li> <li>4. ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สูญเสียการควบคุมจากส่วนกลาง</li> <li>2. ค่าใช้จ่ายในการสร้างสรรค์งานโฆษณาประชาสัมพันธ์เพิ่มสูงขึ้น</li> <li>3. ใช้ความพยายาม ทรัพยากรบุคคลและเวลาในการสร้างสรรค์งานมากขึ้น</li> <li>4. สารที่นำเสนอในแต่ละท้องถิ่นอาจมีความแตกต่างและ/หรือ ขัดแย้งกัน และไม่ตรงกับเนื้อหาหลักที่ต้องการนำเสนอ</li> </ol>

<p>3. แบบผสมผสาน (Combination)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำนักงานใหญ่สามารถควบคุมนโยบายแนวคิดหลัก และงบประมาณได้</li> <li>2. การดำเนินงานมีความเหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่นนักประชาสัมพันธ์มีความกระตือรือร้นในการทำงานเนื่องจากมีการผลิตงานเองและมีการตรวจสอบจากบริษัทแม่</li> <li>3. สารที่สื่อออกไปสามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้</li> </ol>	<p>การทำงานอาจมีความล่าช้าเนื่องจากต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ก่อน</p>
--	---	---

ที่มา : วรวรรณ องค์ครุฑรักษา (2547). การโฆษณาระหว่างประเทศเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: จรัสสนิทวงศ์การพิมพ์

## 2.5 แนวคิดการตลาดต่างประเทศ

### ความหมาย

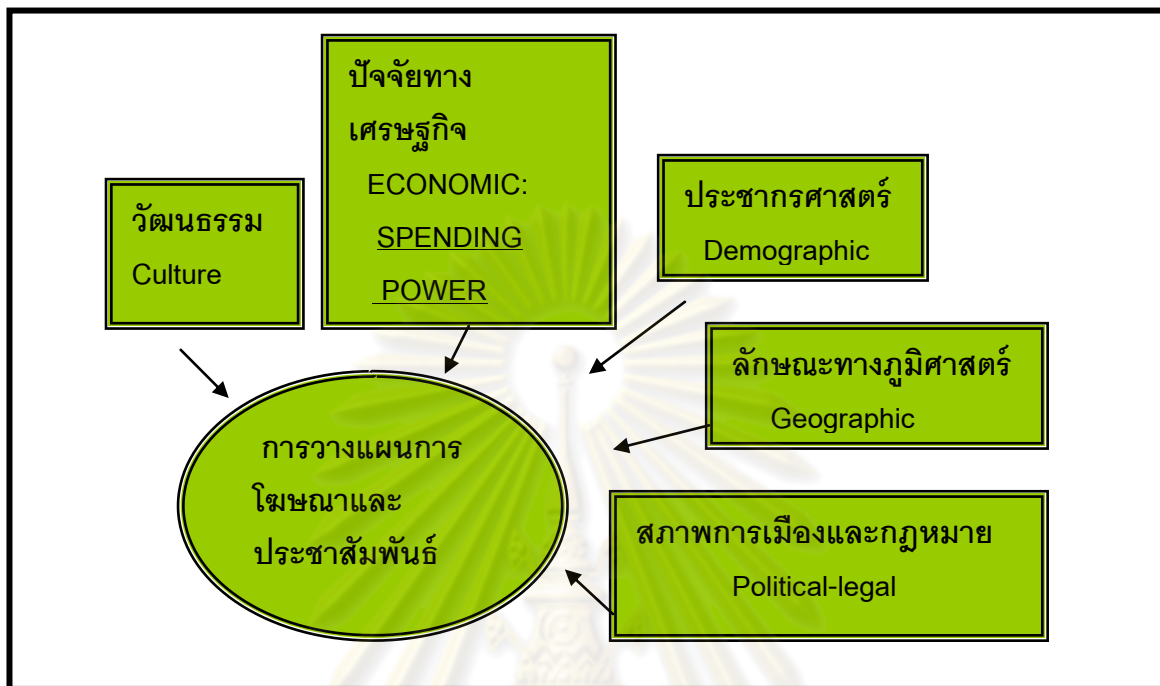
วรวรรณ องค์ครุฑรักษา (2547) กล่าวว่าปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนการตลาดระหว่างประเทศ มี 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ลักษณะการประชากร (Demographic Characteristics)
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors)
3. สภาพการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)
4. ลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Geographic Characteristics)
5. วัฒนธรรม (Cultural Environment)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนการตลาดระหว่างประเทศทั้ง 5 ปัจจัย



ที่มา : วรวรรณ องค์ครุฑรักษา (2547). การโฆษณาระหว่างประเทศเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์

### 1. ลักษณะการประชากร (Demographic Characteristics)

ข้อมูลทางลักษณะการประชากรเป็นสิ่งสำคัญในการทำการตลาดต่างประเทศ โดยมี 4 ข้อหลัก คือ

- 1.1 ขนาดของตลาด (Market Size)
- 1.2 อัตราการเกิดของประชากร (Population Growth)
- 1.3 ความหนาแน่น (Population Distribution)
- 1.4 การศึกษา (Education)

นักการตลาดต่างประเทศหรือผู้ประกอบการที่ต้องการลงทุนยังต่างประเทศต้องคำนึงและศึกษาข้อมูลของประเทศที่ต้องการไปลงทุนทั้ง 4 ปัจจัยนี้ก่อน เช่นผู้ประกอบการชาวไทยที่ต้องการจะประกอบธุรกิจร้านอาหารไทยในประเทศสหรัฐอเมริกาก็ต้องศึกษาปัจจัยทั้ง 4 ด้านของประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อนทำการลงทุน

## 2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศเป็นสิ่งที่ผู้ส่งออกต้องศึกษา เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการลงทุน ซึ่งจะพิจารณาจาก 2 ปัจจัยหลัก คือ

2.1 รายได้ (Income)

2.2 การพัฒนาเมือง (Urbanization)

## 3. สภาพการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

สภาพการเมืองและกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญและต้องพิจารณาทั้งสภาพการเมือง และกฎหมายของประเทศผู้ส่งออกและประเทศนำเข้า เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการวางแผนการตลาด ช่องทางการจำหน่าย และการตั้งราคา เป็นต้น

## 4. ลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Geographic Characteristics)

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ หมายถึงลักษณะพื้นผิวของภูมิประเทศ อากาศ ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญในการตัดสินใจลงทุนในตลาดต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องศึกษาอย่างดีก่อนการลงทุน

## 5. วัฒนธรรม (Cultural Environment)

วอร์เรน องค์กรธุรกิจ (2547) กล่าวว่าวัฒนธรรมประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. วจนภาษา (Verbal Language) กล่าวคือ ภาษาจะสะท้อนวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ทั้งยังบอกระดับความเป็นทางการของแต่ละสังคมด้วย

2. อวจนภาษา (Non Verbal Language) คือ ภาษากาย ซึ่งสามารถสื่อถึงและทัศนคติของผู้พูดเป็นการเน้นย้ำภาษาพูดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยภาษากายแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

2.1 การสัมผัส (Touch) การสื่อสารผ่านการสัมผัสจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม เช่น ชาวอเมริกัน ยุโรปเหนือ อังกฤษ เยอรมัน มักจะถูกจัดเป็นพวกกลุ่มสัมผัสน้อย (Low – Touch – Culture) คือไม่ค่อยสัมผัสทางกายในที่สาธารณะ ในขณะที่ชาวสเปน อิตาลี ฝรั่งเศสจะถูกจัดในกลุ่มสัมผัสมาก (High – Touch – Culture)

2.2 การเว้นระยะห่างระหว่างบุคคล (Space Usage) ซึ่งแบ่งได้ 4 ระยะ ดังนี้

(Mueller, 1996)

1. ระยะใกล้ชิด (Intimate Distance)

2. ระยะส่วนตัว (Personal Distance)

3. ระยะสังคม (Social Distance)

4. ระยะสาธารณะ (Public Distance)

2.3 สัญลักษณ์ของเวลา (Time Symbolism)

2.4 สีและสัญลักษณ์ต่าง ๆ

3. ความต้องการ (Needs) นักการตลาดต่างประเทศต้องเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคในต่างวัฒนธรรม เพื่อให้ทราบความต้องการที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมผู้บริโภค

4. ค่านิยม (Value) การเข้าใจค่านิยมของวัฒนธรรมที่ต่างกันย่อมเป็นสิ่งสนับสนุนให้การตลาดต่างประเทศประสบความสำเร็จ

5. ศาสนาและความเชื่อ (Religion, Moral, and Ethical Standards) ศาสนาที่ต่างกันก็ส่งผลต่อการบริโภคที่ต่างกัน ดังนั้นการทำความเข้าใจศาสนาและความเชื่อจึงเป็นสิ่งสำคัญ

6. ประเพณีและรูปแบบการบริโภค (Customs and Consumption Pattern) ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

6.1 ผู้บริโภคซื้ออะไร และบริโภคอย่างไร

6.2 ใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจซื้อสินค้า

6.3 ผู้บริโภคซื้อสินค้าเท่าไร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ เพื่อที่จะข้อมูลมาสร้างแบบจำลองการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นองค์ความรู้สำหรับการศึกษาวิจัยและปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์และใช้การพัฒนาบุคคลสายงานประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย และเข้าใจในวิธีการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาติและความแตกต่างระหว่างการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นและองค์กรข้ามชาติ

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยทั้งหมด มีดังต่อไปนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ในเชิงกลยุทธ์ในองค์กรข้ามชาติ และผู้บริหารงาน/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยสามารถแยกตามระเบียบวิธีวิจัยแต่ละประเภทได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรข้ามชาติ จำนวน 12 แห่ง (โดยไม่ระบุชื่อบริษัท) ดังนี้

- 1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น
- 2) บริษัทรถยนต์เกาหลี
- 3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน
- 4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A
- 5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B
- 6) สายการบินเอเชีย
- 7) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A
- 8) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B
- 9) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคญี่ปุ่น
- 10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป

- 11) บริษัทเวซท์เกตอเมริกัน
- 12) บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกา

2. การสนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ระดับอาวุโสขององค์กร เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลที่หลากหลาย การสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มมีจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนาประมาณ 3-4 คน ต่อกลุ่ม จำนวน 12 องค์กรต่อไปนี้ (โดยไม่ระบุชื่อบริษัท)

- 1) บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่
- 2) บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า
- 3) บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปริ้นเตอร์
- 4) บริษัทผู้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย
- 5) บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ
- 6) บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์
- 7) บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน
- 8) บริษัทสายการบินได้หวัน
- 9) บริษัทสายการบินอินเดีย
- 10) บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม
- 11) บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้
- 12) องค์กรอิสระเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

3. การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรและกระบวนการจัดทำแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกและนำมาศึกษาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ประเด็นที่ศึกษา

การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยจะใช้คำถามสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามแบบเดียวกัน คำถามสัมภาษณ์จะมีประเด็นที่สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับแผนประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ เป็นไปในลักษณะใด ขั้นตอนกระบวนการทำงาน การประสานงานกับบริษัทต้นสังกัด กลยุทธ์ใดที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แผน

กลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ รวมถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานและการนำกลยุทธ์ไปใช้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มย่อยกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์และการตลาดจากองค์กรธุรกิจข้ามชาติ 12 องค์กร โดยนำเสนอผลการสนทนากลุ่มเป็นส่วนหลักๆ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

ส่วนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ และมาตรการหรือกลวิธี

ส่วนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น (Issue Management) การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

#### ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

จากการสนทนากลุ่มย่อยพบว่า ทุกองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่าง Globalize และ Localize คือ บริษัทระดับประเทศรับนโยบายและแผนกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ (Head Quarter) เป็นหลัก แต่มีการนำกลยุทธ์นั้นมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายของผู้บริโภคในประเทศไทย ซึ่งขึ้นอยู่กับการมีอำนาจในการตัดสินใจของบริษัทนั้น ๆ ว่าจะมีสิทธิ์หรือสามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นมาปรับใช้ให้เข้ากับผู้บริโภคในประเทศได้มากน้อยเพียงใด

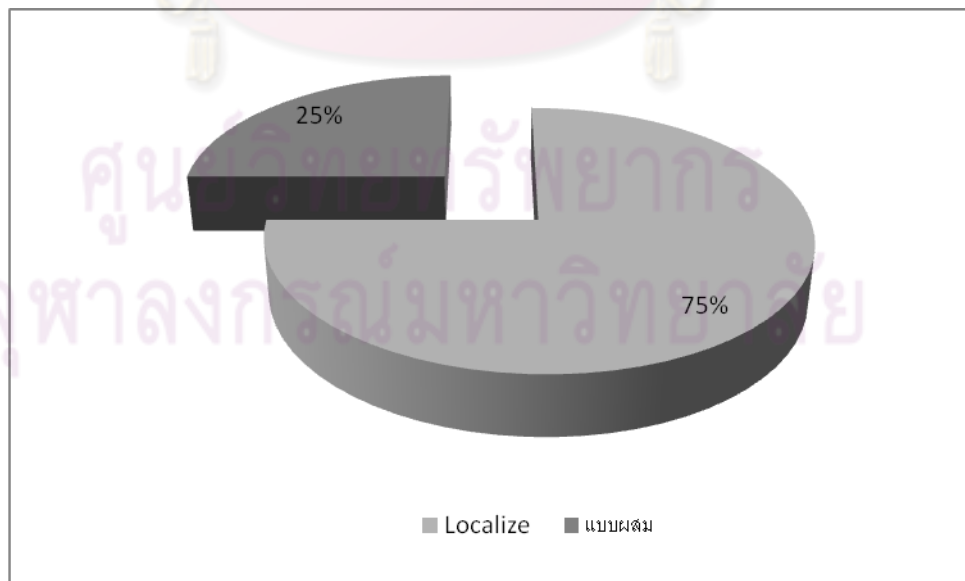
ด้านการทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือการทำวิจัยนั้น จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หลักมาให้ และมีการจัดจ้างบริษัท Agency เพื่อทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือทำวิจัย

นอกจากนี้ยังพบว่ามี 3 บริษัท จาก 12 บริษัทที่การวางแผนกลยุทธ์องค์กร การทำการตลาด และการทำการประชาสัมพันธ์นั้นเป็นสิทธิ์ขาดของบริษัท โดยไม่ต้องปรึกษาบริษัทแม่ รวมถึงการทำการวิจัยและการทำ R&D

ตารางที่ 2 แสดงรูปแบบการใช้กลยุทธ์

องค์กรข้ามชาติ	รูปแบบการใช้กลยุทธ์		
	Globalize	Localize	แบบผสม
1. บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่			/
2. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า			/
3. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปรี้นเตอร์			/
4. บริษัทผู้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย		/	
5. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ		/	
6. บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์			/
7. บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน			/
8. บริษัทสายการบินในไต้หวัน			/
9. บริษัทสายการบินในประเทศอินเดีย			/
10. บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม		/	
11. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้			/
12. องค์กรอิสระเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ			/

ภาพที่ 2 แสดงร้อยละรูปแบบการใช้กลยุทธ์





จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ร้อยละ 75 ของบริษัทข้ามชาติจำนวน 12 บริษัทมีรูปแบบการใช้ กลยุทธ์แบบผสมและร้อยละ 25 ที่มีรูปแบบการใช้กลยุทธ์แบบ Localize

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ของบริษัทต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบ Globalize, Localize และแบบผสม

**บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม โดยการรับ Know How และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจากบริษัทแม่ (ประเทศอังกฤษ) เช่น รูปแบบการจัดเรียงสินค้า มาตรฐานการบริการที่ดี การรักษามาตรฐานสินค้า โดยส่วนที่เป็น Localize เช่น การโฆษณาผ่านสื่อ ซึ่งเป็นความคิดของคนไทย นอกจากนี้ยังรับนโยบายจากบริษัทแม่ในการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของสุขภาพผู้บริโภค แต่ในด้านการวิจัยและการทำ R&D นั้น บริษัทเป็นผู้วางแผนและดำเนินการทำเอง ตัวอย่างกลยุทธ์ที่ใช้ เช่น

กลยุทธ์ Buy Forest เป็นการบริหารจัดการระบบ Logistic โดยการลดขั้นตอนการขนส่งสินค้า คือไปรับสินค้าจากโรงงานผู้ผลิตแล้วทำการกระจายสินค้า ถือเป็น การลดต้นทุนการผลิต ทำให้สามารถขายสินค้าได้ถูกกว่าที่อื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) โดยมีการจัดตั้งมูลนิธิ มีการให้ทุนสำหรับนักเรียนที่องค์กรเข้าไปอยู่ในชุมชนนั้น ๆ ทำให้ชุมชนรู้สึกว่าการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งเป็นนโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่

ด้านการทำวิจัยนั้นพบว่า บริษัทเป็นผู้ดำเนินการทำวิจัยเอง บริษัทจะมีแผนสำหรับการวิจัยด้านสินค้าโดยเฉพาะ โดยแบ่งสินค้าออกเป็น Technologist และ Non Foods Technologist และรวมถึงการทำ R&D ด้วย โดยเมื่อทำการวิจัยเสร็จแล้วก็ส่งต่อให้แผนก Marketing เพื่อวางแผนต่อไป

กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จคือการได้รับการสนับสนุนจากบริษัทคู่ค้า โดยพิจารณาว่าทำอย่างไรจะให้คู่ค้าสามารถ Utilize สิ่งที่มีได้ 100% เช่น ถ้าผลิตภัณฑชนิดหนึ่งมีปริมาณการผลิตได้ 1,000 ชิ้น แต่ตลาดของสินค้านี้เมื่อต้องแข่งขันกับบริษัทอื่นจะผลิตในปริมาณ 800 ชิ้น เท่ากับว่า Capacity จะหายไป 200 ชิ้น บริษัทจึงรับเอาสินค้า 200 ชิ้นนี้ โดยใช้ Brand ของบริษัท แต่บริษัทจะไม่ทำแบบนี้ในสินค้าทุก Category และต้องศึกษาดูแล้วว่าจะไม่เป็นการ Over Supply ซึ่งกลยุทธ์นี้มีผู้ได้ประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ผู้ผลิต ผู้บริโภค และบริษัท

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม กลยุทธ์ที่ใช้นั้นส่วนใหญ่แล้วจะได้รับนโยบายจากบริษัทแม่เป็นหลัก เช่น หากจะพิจารณาจากตลาดเป้าหมาย (Target Marketing) ซึ่งจะดูความต้องการ รสนิยมการซื้อและการใช้สินค้า แต่จะมีการประยุกต์ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายของผู้บริโภคในประเทศไทย เช่น กรณีสินค้าโทรศัพท์มือถือรุ่นที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงนั้น บริษัทแม่อาจมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักธุรกิจ แต่สำหรับเมืองไทยจะเน้นกลุ่มนิสิตนักศึกษา หรือนักเรียนระดับมัธยมปลาย

นโยบายเรื่องการทำ Marketing Communication จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ ATL และ BTL ในส่วนของ ATL นั้น Head Quarter จะเป็นผู้กำหนด ตัวอย่างเช่น สื่อโฆษณา พบว่าทาง Head Quarter จะเป็นผู้กำหนด Finished Artwork มาให้ แล้วบริษัทก็จะมาแปลเป็นภาษาไทยเท่านั้นเอง แต่ถ้าเป็นในส่วนของ BTL ก็จะมาปรับใช้ให้ตรงกับตลาดและผู้บริโภคในประเทศ กลยุทธ์ที่ใช้ เช่น

- การทำสื่อโฆษณา “On Street Furniture”
- การส่งเสริมด้านการสื่อสาร เช่น การจัดประกวด การแข่งขันออกแบบผลิตภัณฑ์
- การโฆษณาลงสื่อ และการประชาสัมพันธ์
- การทำ CSR (Corporate Social Responsibility)
- การทำ R&D ของสินค้า เช่น เครื่องปรับอากาศ เพื่อจะช่วยลดภาวะโลกร้อน

ด้านการทำวิจัยนั้น พบว่าบริษัทแม่จะเป็นผู้ทำวิจัยเอง โดยจะจ้างบริษัททำวิจัย โดยบางครั้งไม่แจ้งให้บริษัททราบก่อน เช่น การทำแบบสอบถามด้าน Brand Awareness ของ Product และมีการส่งข้อมูลให้กับ Product Manager ทางบริษัทต่อไป นอกจากนี้บริษัทมีการจ้าง Agency สำหรับการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ โดยบริษัทแม่เป็นผู้จัดหา Agency ให้

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปริ้นเตอร์** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน คือ บริษัทจะได้อรับนโยบายและกลยุทธ์จากบริษัทแม่ แต่ก็มีสิทธิ์ในการประยุกต์ปรับใช้กลยุทธ์ให้เข้ากับผู้บริโภคของเมืองไทย สินค้าส่วนใหญ่จะเป็น Server, Storage, Solution และ Software ซึ่งบริษัทจะรับนโยบายหรือกลยุทธ์จากบริษัทแม่ แต่จะสามารถเลือกผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีที่ใช้ได้และเหมาะสมกับลูกค้าในประเทศ ซึ่งสินค้าบางชนิดต้องใช้เวลาในการนำเสนอให้ความรู้ต่อผู้บริโภคพอสมควร

กลยุทธ์ที่บริษัทใช้จะเป็นการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ โดยบริษัทได้มีการจ้าง Agency ในการทำสื่อโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ บริษัทยังมีการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) โดยการร่วมทำกิจกรรมกับโรงเรียนในต่างจังหวัด หรือร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มมูลนิธิต่าง ๆ ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จนั้นพบว่าจะเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีสินค้าแปลกใหม่ และมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด เพื่อเข้าถึงและสนองตอบการใช้งานของผู้บริโภคได้มากที่สุด โดยจะมีกลยุทธ์ด้านราคาเกี่ยวข้องกับคู่แข่งคือราคาสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วอาจมีราคาเท่ากัน แต่สินค้าของบริษัทจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากกว่า

**บริษัทผู้ผลิตและนำเข้าเครื่องแต่งกาย** บริษัทเพียงแค่นี้คือ Brand สินค้าจากบริษัทแม่เท่านั้น แต่บริษัทเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ได้เอง 100% นอกจากนี้ทางบริษัทแม่อาจมีแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดมาเสนอให้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของบริษัทว่าจะพิจารณารับหรือไม่ซึ่งจะขึ้นอยู่กับบริษัทเองเป็นสำคัญ กลยุทธ์ที่ใช้และประสบความสำเร็จนั้นจะเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาด เช่น

1. การสื่อสารตราสินค้า โดยเป็นผู้เอื้อเพื่อสื่อให้ผู้ประกาศข่าวทางโทรทัศน์ได้ในการอ่านข่าวหรือดารานักแสดงได้เข้าฉากในการแสดงละคร
2. การจัดกิจกรรม เช่น เชิญดารามาเดินแฟชั่นโชว์ เพื่อให้สื่อมวลชนมาช่วยในการทำการประชาสัมพันธ์
3. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

นอกจากนี้ บริษัทมีการทำการวิจัยบ้าง และในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นบริษัทเป็นผู้วางแผนและดำเนินการเอง โดยไม่ได้ว่าจ้าง Agency

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ** จากการศึกษาพบว่า การที่บริษัทเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย รวมทั้งเป็นผู้ส่งออกจากฐานการผลิตในประเทศเพื่อจำหน่ายไปทั่วโลก ซึ่งภายหลังมีการย้ายฐานการผลิตจากบริษัทแม่ทั้งหมดมาอยู่ในประเทศไทยนั้น จึงมีส่วนทำให้การวางแผนกลยุทธ์หรือการทำการตลาดและการทำการประชาสัมพันธ์นั้นเป็นสิทธิขาดของบริษัท โดยไม่ต้องปรึกษากับบริษัทแม่

บริษัทมีการจัดตั้ง Marketing School ซึ่งเปิดอบรมหลักสูตรๆ เกี่ยวกับด้านการตลาด นอกจากนี้บริษัทยังมีสิทธิ์ในการทำการตลาดต่างประเทศ ทั้งนี้บริษัทมีทีมงานที่รับผิดชอบเฉพาะ Oversea Marketing โดยจะมี Advertising Manual ที่ผลิตจากประเทศไทยแล้วส่งให้ต่างชาติประยุกต์ใช้ในการตลาดของประเทศนั้น ๆ เช่น สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ จะทำเป็น 2 รูปแบบคือมีเสียงภาษาไทยและไม่มีเสียงภาษาไทย เพื่อให้ต่างประเทศสามารถนำไปตัดต่อใช้ได้ โดยในแต่ละปีจะมีบริษัทจากต่างประเทศมาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้บริษัทยังมีองค์กรสัมพันธ์ Corporate Relation Office เพื่อทำหน้าที่ด้าน Corporate Activity โดยการทำ CSR และทำหน้าที่ด้านมวลชนสัมพันธ์ คือ เพิ่มพูนข่าวทางบวก (Positive News) และหยุดข่าวทางลบ (Negative News)

ด้านการวิจัย พบว่า บริษัทมีการทำวิจัย 2 แบบคือ In-House และ Out Source โดยการทำวิจัยแบบ In House นั้น บริษัทจะส่งนักศึกษาฝึกงานไปสอบถามข้อมูล และมีการสำรวจข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ทั้งกับลูกค้าหรือลูกค้าคู่แข่งเพื่อเก็บข้อมูล ส่วนการทำวิจัยแบบ Out Source นั้น บริษัทได้ว่าจ้าง Agency ในการทำ แต่ขณะเดียวกันบริษัทก็มีทีมเพื่อทำวิจัยและนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการว่าจ้างองค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ได้

กลยุทธ์ที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ คือ

1. การมี Outstanding Product ในเรื่องของการประหยัดน้ำมัน มีความคงทน
2. การมี Outstanding Dealership
3. การมี Outstanding Marketing Strategy

นอกเหนือจากการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า รวมถึงความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชน การใช้กลยุทธ์ในการบริหารสื่อ (Strategic Mass Media Management) ก็มีส่วนช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ

**บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม คือ รับกลยุทธ์มาจากบริษัทแม่ และมีการนำมาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย โดยส่วนใหญ่แล้วจะเน้นด้านการสร้าง Brand Image ซึ่งนโยบายข้อหนึ่งของบริษัทคือ “ไม่เพียงแต่ผลิตยางที่มีคุณภาพเพียงอย่างเดียว แต่ส่วนหนึ่งต้องทำให้สังคมรู้จักองค์กรว่าสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อรับใช้สังคม” กลยุทธ์ส่วนใหญ่จึงเป็นไปในด้านการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เกี่ยวกับการช่วยเหลือสังคม ช่วยให้นักธุรกิจบริษัทดีขึ้น โดยเน้นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มาจากบริษัทแม่ โดยการดำเนินการนั้นบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการเองโดยไม่จ้าง Agency มีการปรับใช้กลยุทธ์เป็น Localize โดยการสร้างห้องสมุดให้กับโรงเรียนในชุมชนที่บริษัทตั้งโรงงานอยู่ หรือการให้จักรยานพร้อมทุนการศึกษาแก่นักเรียน รวมทั้งร่วมมือกับมูลนิธิในการปลูกป่า เป็นต้น

**บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม คือรับนโยบายหลักมาจากบริษัทแม่ แต่บริษัทจะมาดำเนินการวางแผนและปรับใช้ให้เข้ากับผู้บริโภค โดยยังยึดพื้นฐานด้านวัฒนธรรมและการใช้เทคโนโลยีของผู้บริโภคในประเทศ เช่นบริษัทแม่ในอเมริกามีการพัฒนาสื่อการสอนหรือใช้สื่อทาง Internet ช่วยในการเรียนการสอน ส่วนประเทศไทยหรือในแถบเอเชียที่เพิ่งเริ่มจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ยังไม่ทันสมัยเท่าที่ควร บริษัทจึงต้องมาพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้บริษัทสามารถมียอดขายด้าน Digital Product ได้เพิ่มขึ้น

ด้านการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์นั้นบริษัทเป็นผู้วางแผนและดำเนินการเอง เช่นมีการจัด Event ร่วมกับร้านค้า มีการแจกของ Premium ให้ลูกค้า

**บริษัทสายการบินไต้หวัน** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม คือบริษัทรับนโยบายหลัก ๆ จากบริษัทแม่ แต่มีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ ด้านการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์นั้นบริษัทมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจที่จะเลือกสื่อหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ว่าจะสามารถทำอย่างไรให้เข้าถึงผู้บริโภคมากที่สุด โดยบริษัทแม่จะเป็นผู้ให้งบประมาณแล้วให้ทางบริษัทจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อให้บริษัทแม่อนุมัติ

ด้านการโฆษณามีการจ้างบริษัท Agency เป็นผู้ดำเนินการ แต่ในระยะหลังด้วยค่าจ้างที่สูงขึ้น บริษัทจึงมีนโยบายจัดทำสื่อโฆษณาเอง โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นการออกบูธ เช่น งานการท่องเที่ยวหรืองานการศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นต้น

**บริษัทสายการบินประเทศอินเดีย** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม ด้านการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จะมี Country Manager เป็นผู้รับผิดชอบ ดูแล และประสานงานในการวางแผนกลยุทธ์และการใช้สื่อ กลยุทธ์ที่ใช้คือการออกบูธ เช่น งานการท่องเที่ยว งานการศึกษาต่อต่างประเทศ แต่จะมีจุดเด่นที่

สามารถให้ลูกค้าจองตัวเครื่องบินในงานได้เลย ถือเป็น การเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการตกแต่งบูธให้น่าสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาในบูธให้มากที่สุด

**บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม** มีการใช้กลยุทธ์แบบ Localize คือ ผู้มีอำนาจในบริษัทสามารถตัดสินใจหรือร่วมกำหนดนโยบาย กลยุทธ์หรือเป้าหมายหลักได้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ เช่น การออกบูธงานแสดงสินค้าด้านอุตสาหกรรม Thailand Industry Fair

เนื่องจากสินค้าที่บริษัทจัดจำหน่ายนั้นเป็นเครื่องจักรขนาดใหญ่จึงมีลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ด้าน การทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ พบว่า บริษัทเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์และดำเนินการเองทั้งหมด เช่น ลงโฆษณาผ่านสมุดหน้าเหลือง เว็บไซต์ หรือหนังสือเกี่ยวกับเครื่องจักร กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ เช่น

1. การบอกต่อของลูกค้าที่เคยใช้จะบอกต่อกันถือเป็น การให้ขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น
2. การเข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้าผ่านบริษัทที่จำหน่ายสินค้าที่เป็นวัตถุดิบให้ลูกค้า
3. ทำความรู้จักกับบุคคลในหลายอุตสาหกรรมเพื่อช่วยในการเปิดตลาดการจำหน่ายสินค้า
4. การบริการหลังการขายและการซ่อมบำรุง โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม แต่จะเน้นด้าน Globalize เช่น การทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จะต้องได้รับการยินยอมจากบริษัทแม่

**องค์กรอิสระเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ** มีการใช้กลยุทธ์แบบผสม แต่จะเน้น การใช้กลยุทธ์แบบ Localize คือ มีนโยบายที่ยึดถือมาจากองค์กรแม่ แต่จะมีการประยุกต์ให้เข้ากับประเทศไทย กลยุทธ์ที่ใช้ เช่น การจัดเทศกาลการศึกษา หรือกลยุทธ์ “น้ำซึมบ่อทราย” คือ ให้ผู้บริโภคนำเข้าและจดจำภาพลักษณ์ขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยยึดนโยบายขององค์กรแม่เป็นหลัก คือ “ให้ทุกคนในโลกได้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษา”

ด้านการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์สำหรับองค์กรนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. จัดทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ
2. จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือพิมพ์ แผ่นพับ โบปปลิว
3. จัดทำเว็บไซต์
4. Face to Face

นอกจากนี้ ยังพบว่า จากเดิมที่องค์กรเคยจ้าง Agency ในการทำการประชาสัมพันธ์นั้นยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ภายหลังจากองค์กรได้ดำเนินการจัดทำเองซึ่งได้รับผลตอบแทนที่ดี

## ตารางที่ 3 แสดงการจ้าง Agency ในการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

องค์กรข้ามชาติ	จ้าง Agency	ดำเนินการเอง
1. บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่		/
2. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า	/	
3. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปริ้นเตอร์	/	
4. บริษัทผู้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย		/
5. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ	/	/
6. บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์		/
7. บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน	/	
8. บริษัทสายการบินในประเทศได้ทุกวัน	/	
9. บริษัทสายการบินในประเทศอินเดีย	/	
10. บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม		/
11. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้	/	
12. องค์กรอิสระเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	/	/

จากตารางที่ 2 แสดงการจ้าง Agency ในการทำการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ พบว่า ร้อยละ 66.67 ของบริษัทข้ามชาติทั้ง 12 บริษัทมีการจัดจ้าง Agency ในการทำสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และร้อยละ 50 ที่มีการดำเนินการจัดทำสื่อโฆษณาเอง นอกจากนี้มีจำนวน 2 บริษัทที่มีการดำเนินการทั้งสองส่วน

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4 แสดงการทำการวิจัย หรือทำ R&amp;D

องค์กรข้ามชาติ	มีการทำวิจัย		ไม่มี
	จ้าง	ทำเอง	
1. บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่	/	/	
2. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า	/		
3. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปริ้นเตอร์	/		
4. บริษัทผู้ผลิต นำเข้าและจำหน่ายเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย			/
5. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ	/	/	
6. บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์			/
7. บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน	/		
8. บริษัทสายการบินในประเทศไทยได้ทุกวัน	/		
9. บริษัทสายการบินในประเทศอินเดีย	/		
10. บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม			/
11. บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำผลไม้	/		
12. องค์กรอิสระเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	/	/	

## ส่วนที่ 2 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรนั้นจากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง และในแต่ละองค์กรจะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถสื่อสารร่วมกันกับบริษัทแม่ได้ จากการศึกษพบว่า การสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรมีหลายรูปแบบ เช่น การใช้ระบบ Intranet, การ Chat, การส่ง e-mail เป็นต้น

**บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่** มีการสื่อสารในระดับหัวหน้างานผ่านทาง E-mail และมีการสื่อสารในองค์กรในลักษณะ Two Way Communication พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับพนักงานใน Store จะสามารถพูดคุยกับ MD ได้หรือสามารถพูดคุยผ่านหัวหน้างานได้ทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องใด ซึ่ง MD จะสามารถเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมให้กับพนักงานทั้งในระดับล่างจนถึงระดับผู้บริหารโดยมีผู้บริหารจากต่างประเทศมาเป็นวิทยากรซึ่งใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า** บริษัทแม่จะแนะนำให้บริษัทเรียนรู้ถึงวัฒนธรรม อย่างเช่น การพูดจาหรือลักษณะการทำงาน เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัทแม่ เช่น ทุกเช้าจะมีการออกกำลังกาย หรือทั้งสองสัปดาห์จะมีวิทยากรมาสอนภาษาของบริษัทแม่ รวมถึงด้านการสื่อสาร ซึ่ง เรียกว่า Open Communication คือ จะให้มีการติด Post-it ที่เขียนคำถามหรืออยากระบายความในใจแล้วติดไว้ที่กระดาน เมื่อถึงเวลา MD จะเข้ามาและหยิบกระดาษนั้นตอบคำถามต่อหน้าทุก ๆ คน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในองค์กรหรือระหว่างบริษัทและบริษัทแม่นั้นจะใช้วิธีส่ง e-mail หรือคุยผ่านโปรแกรม Chat เช่น โปรแกรม MSN โดยภาษาที่ใช้ในการสื่อสารจะเป็นภาษาอังกฤษ

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์และปริ้นเตอร์** จากการศึกษาพบว่าจะมี “Coffee Talk” ซึ่งเป็นการจัดประชุมพนักงานกลุ่มย่อย เพื่อรายงานข้อมูลต่าง ๆ ให้พนักงานทราบ ในบางครั้งก็จะมี การจัดฉายภาพยนตร์เพื่อที่จะให้ทราบว่าตอนนี้บริษัทกำลังทำการรณรงค์เรื่องอะไรอยู่ ซึ่งจะเป็นโอกาสให้พนักงานได้พบปะพูดคุยกับ GM หรือ MD เพื่อซักถามหรือเสนอแนวคิดใหม่ ๆ

สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร จะสื่อสารผ่านทางระบบ Intranet ของบริษัท ซึ่งจะมีการ Update ข้อมูล หรือแลกเปลี่ยนกิจกรรมหรือแนวคิดในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้จะใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารระหว่างองค์กร

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ** การทำการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะสร้าง Corporate Culture ไปในทางเดียวกัน หรืออธิบายนโยบายขององค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในฝ่ายใดของบริษัท ด้านการสื่อสารในองค์กรนั้นบริษัทจะมีเว็บไซต์เป็นของบริษัทเอง และจะมีการติดต่อผ่านทาง intranet นอกจากนี้ก็จะมีบอร์ดในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้กับทั้งพนักงานบริษัทรวมถึงบุคคลภายนอกด้วย ขณะเดียวกันก็จะมีการรับฟังปัญหา ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากพนักงานทุกคนในบริษัท โดยการเสนอผ่านทาง intranet เช่นกัน

### ส่วนที่ 3 การทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น (Issue Management) การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และจัดการกับวิกฤติที่จะเกิดขึ้น โดยจะมีตั้งการวางแผนในระยะยาวเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรองรับ ความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง และการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นรายวันหรือปัญหาเฉพาะหน้า

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายรถกระบะ** ผู้เข้าประชุมกลุ่มย่อยให้ความคิดเห็น ว่า วิกฤติที่เกิดขึ้นนั้นมี 2 ประการ คือ เกิดจากมนุษย์ และเกิดจากธรรมชาติ ซึ่งหากเกิดจากธรรมชาติแล้วก็ยากที่จะแก้ไข เช่น การเกิดสึนามิ แต่หากเป็นกรณีที่เกิดจากมนุษย์ ควรพยายามที่จะลดความเสี่ยงที่จะเกิด เช่น จัดให้มี



คณะกรรมการในหลายส่วนงาน เพื่อเป็นการช่วยกันดูแลองค์กร ได้แก่

1. Investment Committee เป็นคณะกรรมการเกี่ยวกับการลงทุน เพื่อลดความเสี่ยงจากการลงทุน
2. Complain Committee โดยต้องสนับสนุนให้มีธรรมาภิบาลในองค์กร
3. Well Fare Committee เป็นของพนักงาน
4. Dealer Committee
5. Management Committee

บริษัทจำเป็นต้องมีคณะกรรมการเหล่านี้เพื่อควบคุมวิกฤติที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญจะต้องมี Customer Relations เพื่อดูแลลูกค้า นอกจากนี้หน่วยงานที่สำคัญอีกด้านคือ Industrial Policy ดูแลด้านนโยบายอุตสาหกรรม เพื่อรัฐบาลจะออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบริษัท

**บริษัทผู้ผลิตรายรถยนต์** มีการบริหารป้องกันประจำวัน มีการสำรวจตรวจตราสิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งต้องดูแลเข้มงวดเป็นอย่างมาก เพราะด้านโรงงานผลิตหากมีเหตุร้ายเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าได้ สิ่งสำคัญคือการแจ้งข่าวสาร เพราะนิสสันคนไทยนั้นไม่ยากแจ้งเรื่องร้ายเพราะกลัวถูกต่อว่า แต่หากเรื่องเล็กๆที่มองข้ามไปก็อาจเป็นเรื่องใหญ่ได้ทันที บริษัทจึงมีแผนการปฏิบัติซึ่งเป็นนโยบายที่รับมาจากบริษัทแม่ว่าภายใน 1 ชั่วโมงที่เกิดปัญหาขึ้น จะต้องรายงานให้บริษัทแม่ทราบ ฉะนั้นการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้ปัญหาที่จะใหญ่ในอนาคตเล็กน้อยได้

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่ที่นั้นเกิดจากจากสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารกับบริษัทแม่ ซึ่งความเข้าใจผิดจากการใช้ภาษาทำให้มีผลกระทบต่อการทำงาน และเรื่องของงบประมาณที่ถูกจำกัดโดยบริษัทแม่ รวมถึงผลกระทบต่อความผันผวนของค่าเงินบาท ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างปัญหาที่พบเช่น

**บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า** ปัญหาที่พบ คือ การสื่อสารที่ไม่สามารถใช้ Format เดียวกันทั่วโลกได้ ทั้งนี้บริษัทแม่มีวิธีการแก้ปัญหา คือ พยายามให้แต่ละประเทศทำ Marketing Localize มากขึ้น โดยบริษัทแม่จะให้การสนับสนุนด้าน Material, Concept หรือแม้กระทั่ง Budget มากขึ้น

**บริษัทค้าส่งและค้าปลีกขนาดใหญ่** ไม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัท แต่บริษัทจะมีปัญหาคือเรื่องการต่อต้านจากสังคม ซึ่งถือว่าเป็น Crisis เนื่องจากภาพลักษณ์ที่ถูกบิดเบือนไปในทางลบ ถือเป็นปัญหาที่ใหญ่และต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหา

**บริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน** การถูกจำกัดงบประมาณและค่าใช้จ่ายจากบริษัทแม่ ถือเป็นอุปสรรคประการหนึ่งของบริษัทผู้จำหน่ายหนังสือและสื่อการเรียนการสอน รวมถึงค่านิยมของผู้บริโภคในการซื้อหนังสือลิขสิทธิ์ ซึ่งอาจจะมีราคาที่สูงทำให้ผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นนิสิตนักศึกษาไม่สามารถซื้อหนังสือได้โดยอาจหันไปใช้วิธีทำสำเนาบางส่วนของหนังสือ จึงต้องปลูกฝังให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้เห็นคุณค่าของหนังสือว่าการจะผลิตหนังสือได้เล่มหนึ่งนั้นจะต้องใช้ระยะเวลาหลายและผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน

**บริษัทสายการบินประเทศอินเดีย** ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากความคล้ายคลึงกันของชื่อสายการบินที่อาจทำให้ผู้บริโภคสับสนได้ รวมถึงภาพลักษณ์ของสายการบินซึ่งเป็นสายการบินหนึ่งในประเทศอินเดียทำให้ผู้บริโภคอาจยังจดจำภาพลักษณ์เดิมของชาวอินเดียหรือมุสลิม จึงต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้บริโภคได้จดจำภาพลักษณ์ใหม่ของสายการบินให้ได้ โดยอาจใช้การโปรโมทสายการบินร่วมกับการท่องเที่ยวของประเทศอินเดีย เป็นต้น

**บริษัทผู้จำหน่ายเครื่องจักรสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม** ปัญหาที่พบ คือ การได้รับผลกระทบจากความผันผวนของค่าเงินบาท เนื่องจากสินค้าต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รวมถึงการสื่อสารในองค์กรที่คลาดเคลื่อน และงบประมาณถูกจำกัดจากบริษัทแม่ ถือเป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของบริษัท

## 4.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรข้ามชาติ จำนวน 12 องค์กร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

### ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

#### 1. การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic Planning)

ทุกองค์กรที่ให้สัมภาษณ์ได้รับนโยบายจากบริษัทแม่ โดยองค์กรที่บริษัทแม่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันจะรับกรอบในการวางแผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยกรอบดังกล่าวอาจเป็นเพียงนโยบาย หรืออาจหมายรวมถึง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) หลักปฏิบัติ (Motto/Principle) หรือกลยุทธ์ (Strategies) ก็ได้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

ส่วนองค์กรที่บริษัทแม่อยู่ต่างภูมิภาคกัน อาทิเช่น บริษัทแม่อยู่ในสหรัฐอเมริกา กรอบในการวางกลยุทธ์จะส่งผ่านเข้ามาใน 2 ระดับ คือ ระดับโลก ซึ่งบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดกรอบแบบกว้าง ๆ ที่อาจจะเป็นกลยุทธ์หลัก เป้าหมาย หรือแผนยุทธศาสตร์ จากนั้นมาสู่ระดับภูมิภาค แล้วจึงลงมาสู่ระดับประเทศที่จะกำหนดรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

#### ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น	มีแผนกลยุทธ์องค์กร โดยรับนโยบายจากบริษัทแม่ และถือนโยบายเสมือนเป็นพันธกิจ (Mission) ที่จะมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว
2) บริษัทรถยนต์เกาหลี	มีแผนกลยุทธ์องค์กร โดยบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร บริษัทในไทยเป็นผู้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในไทย จากนั้นจึงนำเสนอบริษัทแม่เพื่อพิจารณา
3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน	มีแผนกลยุทธ์องค์กร โดยแต่ละภูมิภาคจะกำหนดแผนกลยุทธ์ของตนเอง และแต่ละประเทศก็จะมีแผนปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม โดยมี Back Office ที่คอยสนับสนุนทุกประเทศ
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด Global Strategy/Global Policy บริษัทในระดับประเทศกำหนด Local Marketing
6) สายการบินเอเชีย	บริษัทแม่จะกำหนดนโยบาย หลักปฏิบัติ (Motto) และเป้าหมายมาให้
7) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A	บริษัทแม่กำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี แล้วจึงส่งต่อมาสู่กลยุทธ์ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ
8) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B	บริษัทแม่กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเรียกว่า “แผนแม่บท” แล้วบริษัทในระดับประเทศจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับประเทศให้สอดคล้องกัน
9) บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น	รับพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values)

	และหลักการ (Principle) จากบริษัทแม่ แล้วจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับประเทศให้สอดคล้องกัน
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป	บริษัทแม่วางกลยุทธ์หลักใหญ่ ๆ แล้วจึงลงมาสู่กลยุทธ์ระดับภูมิภาคที่จะมีรายละเอียดมากขึ้น จากนั้นจึงลงรายละเอียดเป็นกลยุทธ์ระดับประเทศ
11) บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร จากนั้นบริษัทในไทย จึงมากำหนดกลยุทธ์เอง
12) บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน	นำแผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่มาปรับใช้กับไทย ในขณะที่เดียวกันก็มีแผนกลยุทธ์องค์กรที่กำหนดเองด้วย

## 2. ผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรในระดับประเทศนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะวางแผนร่วมกับผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่างๆ ยกเว้นสายการบินเอเชียที่ผู้บริหารในแต่ละประเทศจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเอง และบริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B ที่ฝ่ายวางแผนกำหนดแผนธุรกิจ (Master Plan) ให้ก่อน

### ตารางที่ 6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลผู้จัดทำและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น	ผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ
2) บริษัทรถยนต์เกาหลี	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรเมืองไทย ผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการหลังการขาย
3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A	ฝ่ายการตลาดของไทยซึ่งมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นร่วมทีมด้วย จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในระดับประเทศที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B	ฝ่ายวางแผนจะวางแผนธุรกิจ (Master Plan) แล้วจึงนำไปพิจารณาร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจนั้น
6) สายการบินเอเชีย	ผู้บริหารในแต่ละประเทศ (Local Manager) จะนำไปพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

7) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน A	Management Community ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้จัดการอาวุโส และผู้บริหารสูงสุดของไทย
8) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน B	ผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ (ระดับผู้จัดการฝ่าย)
9) บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น	ผู้จัดการของแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเป็นผู้วางกลยุทธ์ระดับประเทศ
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป	ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางกลยุทธ์ระดับประเทศ ประกอบด้วย 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด (ส่วน Business Development หรือ Business Intelligence) ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเทคโนโลยี และฝ่ายบริการ
11) บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน	ผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับประเทศคือคณะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร (แบ่งกว้าง ๆ เป็นฝ่ายการตลาดและฝ่ายสนับสนุน)
12) บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน	ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ผู้จัดการทั่วไป Brand Manager, Franchise Director และฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการวางกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ

### 3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์องค์กรจะเริ่มต้นจากการรับกรอบจากบริษัทแม่มาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับประเทศให้สอดคล้องกัน โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรมีการใช้ทั้ง 2 รูปแบบ คือ ทั้งจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ยกเว้นบริษัทรถยนต์อเมริกัน สายการบินเอเชีย และบริษัทสินค้าบริโภคอเมริกันที่รูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นแบบจากระดับบนลงล่างเท่านั้น ส่วนสายการบินเอเชียไม่ได้เปิดเผยถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กรส่วนใหญ่มีการดำเนินตามขั้นตอนโดยมีการตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสภาพการแข่งขัน โดยบางองค์กรทำ SWOT Analysis บางองค์กรทำวิจัยเพื่อศึกษาในประเด็นที่ต้องการ อาทิเช่น วิจัยเพื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นต้น ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจไทย สภาพตลาดของไทย พฤติกรรมผู้บริโภค และกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรข้ามชาติเหล่านี้มีนโยบายเป้าหมาย หรือกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่มาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับประเทศ เช่น การทำ Branding การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า เป็นต้น

ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์องค์กรดังนี้

- บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น

นำนโยบายที่ได้รับจากบริษัทแม่มาเป็นทิศทางในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปสู่แนวทางปฏิบัติ โดยปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมไทย ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับประเทศ ฝ่ายต่าง ๆ จะทำ Workshop เพื่อวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ดำเนินไปตามทิศทางที่บริษัทแม่กำหนด

- บริษัทรถยนต์เกาหลี

บริษัทแม่ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ แต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรในไทย ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการหลังการขาย เป็นผู้กำหนด โดยมีการวิจัยถึงสภาพลักษณะและชื่อเสียงขององค์กรก่อนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อปรับแก้หรือเสริมสร้างการรับรู้ของผู้บริโภคให้ถูกต้อง เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในไทยแล้วจึงเสนอไปยังบริษัทแม่

- บริษัทรถยนต์อเมริกัน

ประธานระดับภูมิภาคจะส่งนโยบายลงมาสู่ระดับประเทศ ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรนั้น แต่ละประเทศจะนำนโยบายมาปรับให้เหมาะสม โดยจะมองที่วัตถุประสงค์ก่อนว่าต้องการอะไร เช่น ยอดขาย หรือ ผลกำไรจากนั้นจึงพิจารณาสถานการณ์การตลาด สภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ว่าจะเน้นที่ยอดขายก่อน หรือเน้นที่ผลกำไรก่อน โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นระดับบนลงล่าง

- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A

บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร จากนั้นฝ่ายการตลาดของไทยซึ่งมีผู้บริหารชาวญี่ปุ่นร่วมทีมด้วย จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีการพิจารณาการวางแผนในช่วงกลางปีอีกครั้งหนึ่งด้วย ทั้งนี้ในการวางแผนปฏิบัติงานจะมีการประชุมร่วมมือจากทีมต่าง ๆ ประกอบด้วย ทีมวางแผน ทีมขาย ทีมพัฒนา และทีมตลาด โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่างและแบบจากระดับล่างขึ้นบน กระบวนการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อทำวิจัยตลาด จากนั้นนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B

กลยุทธ์ขององค์กรจะมี 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็น Global Strategy ซึ่งจะเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทแม่เป็นผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์และกำหนดว่าภูมิภาคใดเหมาะกับผลิตภัณฑ์ใด โดยจะพิจารณาลึกลงไปถึง Product Mix ว่า Product Category ในแต่ละประเทศจะขายได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็น Global Policy

อีกส่วนหนึ่งคือ Local Marketing เป็นการนำ Global Policy มาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดในประเทศ ถ้าเหมาะสมก็นำมาใช้ตามที่ Global Policy ได้ให้แนวทางไว้เลย ถ้าไม่เหมาะสมก็จะ Feedback กลับไป เพื่อหาข้อสรุป

ในการวางแผนงาน ฝ่ายวางแผนจะวางแผนธุรกิจ (Master Plan) ก่อน แล้วจึงนำไปพิจารณา ร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนธุรกิจนั้น อาทิเช่น ฝ่ายการตลาดจะนำแผนธุรกิจที่กำหนดไปคุยกับฝ่ายขาย เพื่อร่วมพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และปรับแก้ให้สอดคล้องกัน จากนั้นจึงอนุมัติเป็น Total Company Budget เป็นต้น

- สายการบิเนเซีย

บริษัทแม่จะกำหนดนโยบาย หลักปฏิบัติ (Motto) และเป้าหมายมาให้ จากนั้นผู้บริหารในแต่ละประเทศ (Local Manager) จะนำไปพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการให้เหมาะสมกับแต่ละประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A

มีการกำหนดเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีจากบริษัทแม่ แล้วจึงลงมาสู่กลยุทธ์ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ระดับประเทศ เรียกว่า Management Community โดยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับผู้จัดการอาวุโส และผู้บริหารสูงสุดของไทย ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดเองมักจะเป็นการวางแผนกิจกรรมส่งเสริมการขายให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภคของไทย โดยมีการประชุมย่อยในแต่ละแผนกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แล้วแต่ละฝ่ายมาประชุมร่วมกัน ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายผลิต ซึ่งการมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่างและแบบจากระดับล่างขึ้นบน คือ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์จากฝ่ายบริหารสู่ระดับพนักงานและพนักงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B

บริษัทแม่กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งเรียกว่า “แผนแม่บท” ซึ่งจะกำหนดทิศทางว่าองค์กรจะเติบโตไปในทิศทางใดบ้าง ด้านใดบ้าง เช่น ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านสังคม ด้านการขาย แล้วบริษัทในระดับประเทศจึงกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับประเทศให้สอดคล้องกับด้านต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศ โดยผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ระดับประเทศ การมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่างและแบบจากระดับล่างขึ้นบน โดยเมื่อรับแผนแม่บทจากบริษัทแม่แล้ว ก็จะมาทำความเข้าใจแล้วเขียนแผนระดับประเทศขึ้นมารองรับ โดยจะต้องพิจารณาปัจจัยรอบด้านทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนทรัพยากรด้านกำลังคน ด้านการเงิน และการสื่อสาร

- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคญี่ปุ่น

ผู้บริหารระดับกลาง คือ ระดับผู้จัดการของแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้บริหารชาวญี่ปุ่นเป็นผู้วางกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่างและแบบจากระดับล่างขึ้นบน คือ ผู้บริหารจะวางกรอบของแผนแล้วฝ่ายปฏิบัติการจะพิจารณาความเป็นไปได้ แล้วจึงสะท้อนกลับไปยังผู้บริหารเพื่อปรับแก้ร่วมกัน โดยฝ่ายปฏิบัติการสามารถแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกับงบประมาณ และวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้ก่อนการวางกลยุทธ์จะมีการศึกษาถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาสร้าง Theme ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

- บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป

บริษัทแม่วางกลยุทธ์หลักใหญ่ ๆ แล้วจึงลงมาสู่กลยุทธ์ระดับภูมิภาคที่จะมีรายละเอียดมากขึ้น จากนั้นจึงลงรายละเอียดเป็นกลยุทธ์ระดับประเทศ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของประเทศนั้น ๆ แต่ยังคงสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับโลก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ระดับประเทศจะเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งต้องปรับให้เข้ากับสภาพตลาดของแต่ละประเทศ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ระดับประเทศประกอบด้วย 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด (ส่วน Business Development หรือ Business Intelligence) ฝ่ายการเงิน ฝ่ายเทคโนโลยี และฝ่ายบริการ โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่างและแบบจากระดับล่างขึ้นบน

- บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน

บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร จากนั้นบริษัทฯ จึงมากำหนดกลยุทธ์เอง โดยผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับประเทศคือคณะผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร (แบ่งกว้าง ๆ เป็นฝ่ายการตลาดและฝ่ายสนับสนุน) การมีส่วนร่วมในการวางแผนมีทั้งแบบจากระดับบนลงล่าง คือ การถ่ายทอดเป้าหมายจากบริษัทแม่ และแบบจากระดับล่างขึ้นบน คือ การร่วมวางแผนเชิงปฏิบัติจากแต่ละฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จะเริ่มต้นจากการรับเป้าหมายในแต่ละปี แล้วคณะผู้บริหารองค์กรหรือเพื่อกำหนดแผนของแต่ละฝ่าย จากนั้นหัวหน้าแต่ละฝ่ายจะนำไปหารือในฝ่ายเพื่อกำหนดรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

- บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน

มีการนำแผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่มาปรับใช้กับไทย ในขณะที่เดียวกันก็มีแผนกลยุทธ์องค์กรที่กำหนดเองด้วย โดยมีผู้บริหารระดับสูง (CEO) ผู้จัดการทั่วไป Brand Manager, Franchise Director และฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการวางกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ โดยการมีส่วนร่วมเป็นแบบระดับบนลงล่าง การวางกลยุทธ์องค์กรเริ่มต้นจาก Identity ของ Brand ในภาพระดับโลกก่อน แล้วพิจารณา



ว่า Positioning คืออะไร จากนั้นกำหนด Vision ของ Brand ที่เมืองไทยว่าต้องการอะไร แล้วจึงแตกออกเป็นกลยุทธ์องค์กรของไทย

ทั้งนี้ องค์กรที่ให้สัมภาษณ์เป็นองค์กรที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นสินค้าและบริการที่กำเนิดจากบริษัทแม่ (ออกแบบหรือผลิต) ดังนั้นแม้ว่ากลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการบางด้าน บริษัทในไทยสามารถกำหนดหรือปรับแก้ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดหรือสังคมไทยได้ ซึ่งมักจะเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการประชาสัมพันธ์ แต่กลยุทธ์ด้านที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการ บริษัทในไทยไม่สามารถปรับแก้ได้ แต่อาจนำเสนอความคิดเห็นเพื่อผลิตรูปแบบเฉพาะได้ เช่น บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นได้ผลิตรถยนต์รุ่นหนึ่งที่เป็นความร่วมมือระหว่างวิศวกรไทยและญี่ปุ่น เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้าในช่วงที่ไทยเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

### 1. การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จาก 12 องค์กรที่ให้สัมภาษณ์ มี 6 องค์กรที่ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ด้วย บางองค์กรฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ โดยมี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่ต้องทำการตลาดเอง แต่ให้บริษัทท่องเที่ยวเป็นผู้จัดแพ็คเกจท่องเที่ยวให้

จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์ของทุกองค์กรที่ให้สัมภาษณ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากบริษัทแม่ นอกจากนี้บางบริษัทรับกลยุทธ์หรือแผนการประชาสัมพันธ์จากบริษัทแม่มาใช้ โดยมีการปรับในรายละเอียดบางประการเพื่อให้เหมาะสมกับสังคมไทย เช่น รูปแบบกิจกรรม หรือภาษาในการสื่อสาร เป็นต้น

ตารางที่ 7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในฐานะส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร

องค์กร	รายละเอียด
1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
2) บริษัทรถยนต์เกาหลี	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กรที่ได้รับจากบริษัทแม่
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กรที่เป็นแผนธุรกิจในระดับประเทศ
6) สายการบินเอเชีย	ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ
7) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กรที่ได้รับจากบริษัทแม่
8) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กรที่เป็นแผนระดับประเทศ
9) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคญี่ปุ่น	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
11) บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร
12) บริษัทสินค้าบริโภครอเมริกัน	แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในแผนกลยุทธ์องค์กร

## 2. การดำเนินงานจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จาก 11 องค์กรที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มี 8 องค์กร ที่บริษัทในไทยเป็นผู้กำหนดแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เอง ส่วนอีก 3 องค์กรนั้น รับแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ จากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีการนำมาปรับเปลี่ยนในรายละเอียดบางประการ เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย

ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ดังนี้

- บริษัททรอยนต์ญี่ปุ่น

สำนักงานประชาสัมพันธ์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสื่อสารการตลาดและผลิตภัณฑ์ (Product and Marketing Communication) และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ซึ่งในการวางแผนประจำปีโดยแต่ละฝ่าย หากมีส่วนใดที่เกี่ยวข้องกับการประชาสัมพันธ์ก็จะนำมาวางแผนร่วมกันว่าควรจัดกิจกรรมใด เมื่อไร งบประมาณเท่าใด และจะมีทิศทางอย่างไร ซึ่งต้องดำเนินตามทิศทางที่บริษัทแม่กำหนด

- บริษัททรอยนต์เกาหลี

บริษัทฯ เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์โดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระยะยาวที่ทุกส่วนต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกัน เพื่อสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ที่ดีต่อตราสินค้า โดยในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรดังกล่าว มีการระดมความคิด (Brain Storming) กันในกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้พิจารณาถึงช่องทางในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

- บริษัททรอยนต์อเมริกัน

ฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์โดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำหน้าที่สนับสนุนแผนการตลาด

- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A

บริษัทแม่เป็นผู้วางกลยุทธ์ทั้งหมด โดยบริษัทฯ ปรับแก้ในรายละเอียดเพียงเล็กน้อยเพื่อให้เหมาะสมกับประเทศไทย เช่น การใช้ภาษา การจัดกิจกรรม

- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B

ในแผนกลยุทธ์องค์กรจะมีแผนการตลาดเป็นส่วนหนึ่งของแผนฯ ซึ่งแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของแผนการตลาด โดยเป็นหนึ่งใน Marketing Mix (4Ps) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้

องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งองค์กรมิได้เปิดเผยถึงกระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ แต่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้วางกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ (Master Plan) โดยบางประเด็นมีการหารือกับส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ฝ่ายการตลาดเป็นผู้จัดทำแผนประชาสัมพันธ์เอง โดยบริษัทได้ว่าจ้างองค์กรภายนอก (บริษัท PR) ผู้ดำเนินงานด้านประชาสัมพันธ์ขององค์กร ทั้งนี้องค์กรได้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับผู้บริโภค (Consumer Research) และทำวิจัยเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand Research) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนฯ ด้วย

- บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน A

บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ โดยส่วนของกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น การชิงโชค การประชาสัมพันธ์ผ่านเกมออนไลน์ โดยฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้ดูแลแผนงานประชาสัมพันธ์ดังกล่าว ส่วนฝ่ายประชาสัมพันธ์จะทำหน้าที่ดูแลภาพลักษณ์องค์กร ในกรณีเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

- บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน B

ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะเป็นผู้ร่วมกำหนดแผนระดับประเทศ โดยดูแลแผนด้านการสื่อสารขององค์กร ทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

- บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น

บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เพื่อให้สื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนกิจกรรมส่งเสริมการขายจะมีการปรับรายละเอียดตามความเหมาะสม โดยฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้ดูแล ซึ่งในการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชน บริษัทได้ว่าจ้างองค์กรภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นบริษัทโฆษณาที่เป็นบริษัทญี่ปุ่นเช่นกันและเป็นบริษัทเดียวกับที่บริษัทแม่เลือกใช้ ทั้งนี้ ในการกำหนดแผนประชาสัมพันธ์จะสอดคล้องไปกับแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์องค์กรโดยมีการนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และใช้การประชาสัมพันธ์ในการสื่อสารกลับไปยังผู้บริโภค หลังจากนั้นจะทำการสำรวจผลของการปรับปรุงว่าผู้บริโภคมีทัศนคติอย่างไรบ้าง ตรงกับที่กำหนดไว้หรือไม่ แล้วนำมาพัฒนา ปรับแก้จุดนั้น ๆ ซึ่งอาจเป็นประเด็นของผลิตภัณฑ์หรือการสื่อสารก็ได้ แล้วจึงวางแผนประชาสัมพันธ์

- บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป

ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ดูแลการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะทำในรูปแบบของการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) เนื่องจากเป็นธุรกิจประเภท Business to Business จึงไม่มุ่งเน้นที่การโฆษณาผลิตภัณฑ์

- บริษัทเวซกันท์อเมริกัน

หัวหน้าฝ่ายการตลาดเป็นผู้กำหนดแผนการสื่อสารการตลาด โดยใช้ Key Message จากบริษัทแม่ เพื่อสื่อสารเหมือนกันทั่วโลก ส่วนการประชาสัมพันธ์องค์กรจะอยู่ในความดูแลและการประสานงานของเลขานุการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยบริษัทสามารถวางแผนและปฏิบัติได้เลย ไม่ต้องผ่านการอนุมัติจากบริษัทแม่ ซึ่งองค์กรจะเน้นการสื่อสารการตลาดมากกว่าการสื่อสารองค์กร

- บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน

แผนการประชาสัมพันธ์ขององค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร เช่น ถ้ากลยุทธ์องค์กรต้องการบอกว่าจะ Go Premium เวลาโฆษณาประชาสัมพันธ์ก็ต้องนำเสนอให้เห็นเป็น Premium เหมือนกัน

**ตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์พร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร**

องค์กร	รายละเอียด
1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร
2) บริษัทรถยนต์เกาหลี	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร
3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กร
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A	รับจากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับประเทศที่เป็นแผนธุรกิจ
6) สายการบินเอเชีย	ไม่ได้ทำ
7) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A	รับจากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร
8) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ
9) บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคญี่ปุ่น	รับจากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ
11) บริษัทเวซกันท์อเมริกัน	รับ Key Message จากบริษัทแม่ แต่กำหนดแผนการสื่อสารการตลาดและการสื่อสารองค์กรเอง เพื่อให้เหมาะสมกับประเทศไทยและกฎหมายไทย
12) บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน	ทำไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ

### 3. ผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์

จาก 11 องค์กรที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มี 3 องค์กรที่บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และ 1 องค์กรที่ไม่ได้เปิดเผยผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กรในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้ดูแลรับผิดชอบแผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรข้ามชาติบางองค์กรจึงไม่ใช่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่อาจจะเป็นฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายสื่อสารองค์กรแทน

#### ตารางที่ 9 แสดงผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กร	รายละเอียด
1) บริษัททรอยนต์ญี่ปุ่น	สำนักงานประชาสัมพันธ์เป็นผู้วางแผนการประชาสัมพันธ์ ซึ่งกรณีที่แผนงานประจำปีของฝ่ายอื่นมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์ ก็จะทำมาวางแผนกิจกรรมร่วมกัน
2) บริษัททรอยนต์เกาหลี	บริษัทในระดับประเทศเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์
3) บริษัททรอยนต์อเมริกัน	ฝ่ายประชาสัมพันธ์เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B	ฝ่ายการตลาดเป็นผู้กำหนด
6) สายการบินเอเชีย	--
7) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน A	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด
8) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน B	ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์และสื่อสาร
9) บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น	บริษัทแม่เป็นผู้กำหนด ฝ่ายการตลาดเป็นผู้ดูแล
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป	ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ดูแลการประชาสัมพันธ์
11) บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน	หัวหน้าฝ่ายการตลาดเป็นผู้กำหนดแผนการสื่อสารการตลาด ส่วนการประชาสัมพันธ์องค์กรจะอยู่ในความดูแลและการประสานงานของเลขานุการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
12) บริษัทสินค้าบริโภคมอเมริกัน	ไม่ได้ระบุ

#### 4. ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ (Wilcox, 2006) แต่บางองค์กรอาจไม่ได้ดำเนินการตามในบางขั้นตอนอย่างเด่นชัดนัก หรือไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ที่องค์กรข้ามชาติดำเนินการ ได้แก่

1. สถานการณ์ (Situation) คือ สภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือคาดคะเนว่ามีความเป็นไปได้ที่จะต้องเผชิญในอนาคต ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์กรข้ามชาติที่มีการตรวจติดตามสถานะขององค์กร (Position Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการนำ SWOT Analysis การเพื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า ฯลฯ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้นำผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วย

##### 2. วัตถุประสงค์ (Objectives)

การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์มักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ 2 ลักษณะ คือ

2.1 วัตถุประสงค์เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับของการรับทราบเกี่ยวกับเรื่องราว เหตุการณ์และสื่อใจความสำคัญที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรออกสู่สาธารณะ

2.2 วัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือโครงการประชาสัมพันธ์

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติที่มีแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์หรือแผนการสื่อสารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ลักษณะ โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าหรือบริการ วัตถุประสงค์ของแผนการประชาสัมพันธ์ก็จะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ เป็นต้น

3. ข้อมูล (Facts) คือ สิ่งที่นักประชาสัมพันธ์ต้องการรู้เพื่อนำมาใช้ประกอบการวางแผน เช่น ข้อมูลสรุปเกี่ยวกับกิจการ (Category Facts) ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและ/หรือบริการ (Product / Service issues) ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitive Facts) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Facts) ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติมีการใช้ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร สินค้าและบริการที่ได้รับโดยตรงจากบริษัทแม่ และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้าภายในประเทศ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในระดับประเทศ มาประกอบการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ โดยแหล่งที่ให้ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่

- แผนกลยุทธ์องค์กร
- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา
- ผลงานที่ผ่านมา
- ผลการวิจัยต่าง ๆ ทั้งที่บริษัทแม่ทำเอง บริษัทระดับภูมิภาคทำ หรือหน่วยงานทำเอง หรือจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีทั้งการวิจัยด้านประชาสัมพันธ์ การวิจัยผลิตภัณฑ์ การวิจัยทางการตลาด และการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์
- วิฤตการณ์ที่มีผลกระทบ อาทิเช่น น้ำมันราคาแพง วิฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น

ตัวอย่างงานวิจัยที่บริษัทต่าง ๆ ทำ เช่น

บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น มีการทำวิจัย มีทั้งการวิจัยด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ทราบตำแหน่งขององค์กรในตลาด จุดอ่อน และทิศทางที่ควรก้าวไป เพื่อนำผลมาใช้ในการพิจารณาปรับแก้จุดอ่อน และวางแผนการประชาสัมพันธ์ และมีการทำการวิจัยผลิตภัณฑ์ด้วย

บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A มีการทำวิจัยผลิตภัณฑ์ในระดับโลก และการวิจัยทางการตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค

บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรปการทำวิจัย มีทั้งการวิจัยทางการตลาด การวิจัยผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทแม่ ซึ่งมีการนำมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติการในระดับประเทศ

บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกันมีการทำวิจัยทางการตลาดกับผู้มีอำนาจการตัดสินใจ (บุคลากรทางการแพทย์) โดยบริษัทแม่ เพื่อศึกษาว่า ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองของผู้บริโภคได้หรือไม่ ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาประยุกต์ใช้ได้

4. เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่เราคาดหวังว่าจะเกิดเมื่อการปฏิบัติงานตามแผนประชาสัมพันธ์เสร็จสิ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objectives) บทบาทของการประชาสัมพันธ์ (Role of Public Relations) และแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจใหม่ ๆ (Sources of New Business) อาทิเช่น บริษัทรถยนต์เกาหลีมีเป้าหมายที่จะสร้างความเชื่อมั่นและมั่นใจให้แก่ลูกค้า หรือบริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรปมีเป้าหมายที่จะรักษาภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

5. ผู้รับสาร (Audience) คือ กลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการให้ได้รับทราบข้อมูลเกิดความรู้สึกคล้อยตาม และมีพฤติกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชาสัมพันธ์ ซึ่งองค์กรข้ามชาติที่ให้สัมภาษณ์มีความหลากหลายทางธุรกิจ และเป็นองค์กรที่จำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ ดังนั้นกลุ่มผู้รับสารจะแตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร อาทิเช่น ผู้รับสารของสายการบินเอเชีย คือ ผู้ที่ต้องการเดินทางหรือท่องเที่ยวไปยังประเทศที่ให้บริการ หรือผู้รับสารของบริษัทเวชภัณฑ์ คือ ผู้ป่วย หรือผู้ที่ต้องการอาหารเสริมสุขภาพ เป็นต้น



6. ใจความสำคัญ (Key Message) คือ ข้อความหลักที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนวิธีคิด ใจความสำคัญเป็นหัวใจของการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย คือ สิ่งที่ผู้สื่อสารตั้งใจให้ผู้รับสารรู้ เข้าใจ รู้สึก เปลี่ยนใจ เปลี่ยนความคิด เปลี่ยนพฤติกรรม ข้อความหลักนี้ต้องชัดเจนและการสื่อสารออกไปต้องชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับสาร และเกิดผลตามที่ได้วางแผนไว้

จากผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติที่กำหนดแผนประชาสัมพันธ์หรือแผนการสื่อสารเอง มีการกำหนดใจความสำคัญเอง ยกเว้นบริษัทเวชภัณฑ์อเมริกันที่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์จะต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานราชการของประเทศก่อน จึงจะทำการเผยแพร่ได้ จากกระบวนการนี้ทำให้ต้องตัดข้อความหลายข้อความออกตามกฎหมาย ดังนั้น จึงนิยมใช้ใจความสำคัญที่ได้รับมาจากบริษัท เพื่อผู้บริโภคได้รับข้อความที่เหมือนกันทั่วโลก

ตัวอย่างใจความสำคัญเช่น บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น เน้นเรื่องความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco Friendly) โดยทำให้โรงงานเป็นโรงงานสีเขียว ที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากที่สุด บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป เน้นการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

#### 7. กลยุทธ์ (Strategies) และกลวิธี (Tactics)

กลยุทธ์ คือ แผนการประชาสัมพันธ์อาจประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลวิธี (Tactics) คือ การใช้เครื่องมือทางการประชาสัมพันธ์เพื่อนำใจความสำคัญที่ต้องการสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักและรอง กลวิธีเป็นการสร้างกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถทำกลยุทธ์ให้เกิดในทางปฏิบัติและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้สำเร็จ

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ระดับประเทศเอง จะมีการกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ และกลวิธีพร้อมกันไปด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก เนื่องจากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการในตลาดที่มีการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ โดยการใช้ทั้งสื่อ Above the Line และ Below the Line และกลยุทธ์การใช้เรื่องที่จูงใจ (Persuasiveness) นอกจากนี้มีบางองค์กรที่ใช้กลยุทธ์อื่น ๆ คือ Customer Relation Management (CRM) และ Corporate Social Responsibility (CSR)

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ของบางองค์กรนั้น อาจมีการปรับแก้บางกลวิธีเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ส่วนองค์กรข้ามชาติที่ต้องดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ที่กำหนดจากบริษัทแม่ จะมีการปรับแก้เพียงกลวิธีซึ่งเป็นกิจกรรม หรือการเลือกใช้สื่อ หรือปรับแก้รายละเอียดเล็กน้อย เช่น การใช้ภาษา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย เป็นต้น

รายละเอียดของกลยุทธ์และกลวิธีที่แต่ละองค์กรใช้มีดังต่อไปนี้

- บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น  
กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่
  - Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน ซึ่งเป็นการโฆษณาส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร
  - Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดสัมมนาตามเมืองใหญ่ ๆ ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัด
  - การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น การทำโรงงานสีเขียว เป็นต้น
- บริษัทรถยนต์เกาหลี  
กลยุทธ์ที่ใช้ คือ
  - การทำ Branding โดยกำหนดทิศทางและรูปแบบในการสื่อสารองค์กรให้ไปในทางเดียวกัน
- บริษัทรถยนต์อเมริกัน  
กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่
  - Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน
  - Below the Line คือ การเผยแพร่ข่าวการทดสอบสินค้าผ่านสื่อมวลชน
- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A  
กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่
  - Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์
  - Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ
  - การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น การบริจาคเงิน การจัดกิจกรรมร่วมกับบริษัทอื่น เพื่อดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B (ไม่ได้ระบุ)
- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A  
กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่
  - Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์-Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การชิงโชค โครงการตรวจสุขภาพฟันฟรี เป็นต้น
  - การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น โรงงานสีเขียว เป็นต้น

● บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B

กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่

- Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์ การโฆษณาส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร
- Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น คาราวานสินค้าลงพื้นที่ไปหาผู้บริโภค เป็นต้น

● บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น

กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่

- Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์
- Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การชิงโชค เป็นต้น
- การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น การบริจาคให้แก่เด็กยากจนหรือถูกทอดทิ้ง เป็นต้น

● บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป

กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่

- การทำ CRM (Customer Relationship Management) มักทำในรูปแบบของการฝึกอบรมสัมมนา พาไปดูงาน การทดลองใช้ และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นต้น
- การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เช่น โครงการ Knowledge Sharing ซึ่งเป็นโครงการให้ความรู้กับนักศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ
- การสื่อสารภายนอกองค์กร เพื่อเน้น Positioning ที่เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี
- การสื่อสารภายในองค์กร เช่น การอบรม สัมมนา Online Learning

● บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน

กลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่

- การทำ CSR (Corporate Social Responsibility) โดยจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมกับกลุ่มเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ เช่น การบริจาคเพื่อช่วยเหลือเด็กอ่อน เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ หรือเพื่อช่วยเด็กที่ป่วยเป็นมะเร็งในระยะสุดท้าย เป็นต้น
- Above the Line คือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ ภายใต้กฎข้อบังคับผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์ของไทย

- บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน

กลยุทธ์ที่ใช้ คือ

- Above the Line คือ การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยเป็นการโฆษณาผลิตภัณฑ์
- Below the Line คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

8. ตารางการปฏิบัติงาน (Calendar - Timetables) และงบประมาณ (Budget)

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทุกองค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่มีได้เปิดเผยถึงรายละเอียดของแผนปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง นอกจากนี้ บางองค์กรมีการพิจารณาการวางแผนในช่วงกลางปี เพื่อทบทวนปรับแก้แผนการปฏิบัติงานด้วย

9. การประเมินผล (Evaluation) เป็นวิธีการเพื่อหาคำตอบว่าการวางแผนกลยุทธ์ได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์มีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น โดยการพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือ Feedback จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผล เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า เป็นต้น

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 สรุปการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอน	1 บริษัท รถยนต์ ญี่ปุ่น	2 บริษัท รถยนต์ เกาหลี	3 บริษัท รถยนต์ อเมริกัน	4 บริษัท อุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟ ฟ้าและ เครื่อง เสียงญี่ปุ่น A	5 บริษัท อุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟ ฟ้าและ เครื่อง เสียงญี่ปุ่น B	6 <sup>#</sup> สาย- การบิน เอเชีย	7 บริษัท สินค้า อุปโภค อเมริกัน A	8 บริษัท สินค้า อุปโภค อเมริกัน B	9 บริษัท สินค้า อุปโภค ญี่ปุ่น	10 บริษัท เครื่องขาย โทร- คมนาคม ยุโรป	11 บริษัท เวชภัณฑ์ อเมริกัน	12 บริษัท สินค้า บริโภค อเมริกัน
1. สถานการณ์	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	-	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ
2. วัตถุประสงค์	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ	-	-*	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ
3. ข้อมูล	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	-	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ
4. เป้าหมาย	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ	-	-*	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ
5. ใจความสำคัญ	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ	-	-*	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ
6. กลยุทธ์	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ	-	-*	ทำ	ทำ	ทำ	-*	ทำ
7. กลวิธี	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	-	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ
8. ตารางการปฏิบัติงาน	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	-	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ	ทำ
9. การประเมินผล	ทำ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	-	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ	ทำ	ทำ	ไม่ได้ระบุ	ไม่ได้ระบุ

\* หมายถึง ไม่ได้ทำ เนื่องจากบริษัทแม่

<sup>#</sup>สายการบินเอเชีย ไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมีภารกิจในการสนับสนุนการท่องเที่ยวเท่านั้น

## 5. การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติ 12 องค์กรที่ให้สัมภาษณ์ มี 7 องค์กรที่มีการวางแผนรองรับการจัดการวิกฤติอย่างชัดเจน ดังนี้

- บริษัททรอยนต์ญี่ปุ่น

มีการจัดทำแผนรองรับการจัดการวิกฤติ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และเป็นทางการ เช่น กรณีที่ผู้บริโภคไม่พอใจในสินค้า ก็จะรับมือโดยการให้ข้อมูลอย่างเป็นทางการ และชัดเจน เพื่อให้มีน้ำหนัก และสร้างความน่าเชื่อถือได้

- บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A

การจัดทำแผนรองรับการจัดการวิกฤติ มีการกำหนดเป้าหมายว่า Zero Defect และมีการกำหนดมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหากรณีที่มีการร้องเรียนเรื่องสินค้ามีปัญหา ส่วนการผลิตนั้น มีทีมงานในการวางแผนที่จะลดปัญหาการคาดการณ์การขายที่ไม่แม่นยำ

- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน A

มีการจัดทำแผนรองรับการจัดการวิกฤติ สำหรับกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินที่ทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น เกิดการประท้วงในละแวกใกล้เคียง เป็นต้น แผนรองรับฯ กรณีนี้ เรียกว่า Call Tree ส่วนแผนรองรับฯ ที่เกี่ยวกับสินค้า บริษัทฯ จัดให้มีหมายเลขโทรศัพท์เพื่อตอบคำถามผลิตภัณฑ์ ส่วนกรณีมีเรื่องร้องเรียน ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะดูแลเรื่องการสื่อสารกับภายนอก

- บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคอเมริกัน B

บริษัทมีการจัดทำแผนรองรับการจัดการวิกฤติอย่างชัดเจน โดยมี 2 แบบ คือ Crisis Management ซึ่งเป็นการจัดการกับวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น หรือวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น และแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤติซึ่งเป็น Subset ของแผน Crisis Management คือ วิธีการสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยมีการกำหนดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องนี้โดยตรงว่าใครจะรับผิดชอบอะไร อย่างไร

ผู้ดำเนินการ คือ คณะทำงานจากหลายฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายการสื่อสาร ฝ่ายขาย แล้วแต่ว่าวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับฝ่ายไหน ซึ่งมีการกำหนดเป็นทีมหลักและทีมรองอย่างชัดเจน

- บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น

บริษัทแม่มักมีการจัดทำแผนรองรับการจัดการวิกฤติ เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กร ส่วนกรณีปัญหาภายนอกองค์กร มีการจัดทำฮอตไลน์ เพื่อรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งแผนฯ ที่ได้รับจากบริษัทแม่จะเป็นแผนฯ หลัก ๆ ที่ไม่ลงรายละเอียด

- บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป

บริษัทแม่มีการกำหนดแผนรองรับการจัดการวิกฤต โดยฝ่าย Security จะดูแลด้านความปลอดภัย ซึ่งมีการกำหนดแผนฯ ในระดับประเทศด้วย โดยยึดหลักการจากบริษัทแม่ ซึ่งจะต้องกำหนด Security Manager ที่จะเป็นคนจัดการด้านความช่วยเหลือ ในกรณีที่เป็นเรื่องภายในองค์กร เช่น การปลดคนงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ดูแล ในขณะที่เดียวกันฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็จะเป็นผู้รับมือกับบุคคลภายนอกองค์กร อาทิ สื่อมวลชน เป็นต้น

- บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน

ภายในองค์กรมีแผนรองรับการจัดการวิกฤต โดยการกำหนดแผนจำหน่ายสินค้าทดแทน ในกรณีที่ต้องหยุดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่ง

## 6. ปัญหาและอุปสรรค

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาหลักและอุปสรรคที่บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่พบก็คือ ปัญหาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งพนักงานบางคนอาจขาดทักษะทางภาษาอังกฤษ หรือภาษาญี่ปุ่นที่เพียงพอต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหารอง ๆ ที่บางบริษัทพบ เช่น

- ปัญหาภาษีของประเทศไทย ซึ่งบริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B ต้องเผชิญในช่วงปี 2540 ที่ต้องแปลงค่าเงินตามภาษีของประเทศไทยว่า ถ้ามีการนำสินค้าเข้าประเทศ มีทำธุรกรรมทางการเงินจะต้องมีการแปลงค่าเงินตลอดเวลา หมายความว่า ถ้าบริษัทรับมาเป็น US\$ ก็ต้อง Converse US\$ เป็นเงินไทย แล้วเวลาจ่ายก็ต้องเอาเงินไทยไป แปลงเป็น US\$ ก่อนจ่ายออกไป เพราะฉะนั้นในการแปลงค่าเงินไปมาก็ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น

- ความล่าช้าในการจัดส่งของจากบริษัทแม่ ซึ่งบางส่วนบริษัทแม่ไม่ได้อำนวยความสะดวกให้บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรปจึงต้องหาทางจัดการแก้ปัญหาเอง แต่ก็ไม่ใช่ว่าปัญหาใหญ่โต

- อุปสรรคในการประสานงานกับต่างประเทศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ต้องประสานงานด้วยบ่อย ๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่บริษัทยุโรปอเมริกาประสบ และการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย ๆ ทำให้คนใหม่ต้องมาเรียนรู้ตลาดของไทยใหม่ ทำให้บริษัทเติบโตช้า

## บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 วิธีการ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มย่อยกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการประชาสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจข้ามชาติ 12 องค์กรในหลากหลายประเภทธุรกิจ หลากหลายชาติ โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

### ระเบียบวิธีวิจัย

- การสัมภาษณ์เจาะลึก ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้ที่มีประสบการณ์ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร และแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ จากองค์กรธุรกิจข้ามชาติ 12 องค์กร
- การประชุมกลุ่มย่อย ใช้วิธีการเลือกศึกษาแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาดจากองค์กรธุรกิจข้ามชาติ โดยจำนวนผู้เข้าร่วมการสนทนาจากองค์กรธุรกิจข้ามชาติ 12 องค์กร

### สรุปผลการวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึก

##### ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

###### 1. การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic Planning)

ทุกองค์กรที่ให้สัมภาษณ์ได้รับนโยบายจากบริษัทแม่ โดยองค์กรที่บริษัทแม่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันจะรับกรอบในการวางกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยกรอบดังกล่าวอาจเป็นเพียงนโยบายหรืออาจหมายถึงรวมถึง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) หลักปฏิบัติ (Motto/Principle) หรือกลยุทธ์ (Strategies) ก็ได้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

ส่วนองค์กรที่บริษัทแม่อยู่ต่างภูมิภาคกัน อาทิเช่น บริษัทแม่อยู่ในสหรัฐอเมริกา กรอบในการวางกลยุทธ์จะส่งผ่านมาใน 2 ระดับ คือ ระดับโลก ซึ่งบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดกรอบแบบกว้าง ๆ ที่อาจจะเป็นกลยุทธ์หลัก เป้าหมาย หรือแผนยุทธศาสตร์ จากนั้นมาสู่ระดับภูมิภาค แล้วจึงลงมาสู่ระดับประเทศที่จะกำหนดรายละเอียดมากยิ่งขึ้น



## 2. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระดับประเทศนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะวางแผนร่วมกับผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ ยกเว้นสายการบินเอเชียที่ผู้บริหารในแต่ละประเทศจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเอง และบริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B ที่ฝ่ายวางแผนกำหนดแผนธุรกิจ (Master Plan) ให้ก่อน

## 3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเริ่มต้นจากการรับกรอบจากบริษัทแม่มาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระดับประเทศให้สอดคล้องกัน โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่มีการใช้ทั้ง 2 รูปแบบ คือ ทั้งจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ยกเว้นบางองค์กรที่รูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแบบจากระดับบนลงล่างเท่านั้น

องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่มีการดำเนินตามขั้นตอนโดยมีการตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบกับศักยภาพการแข่งขัน โดยบางองค์กรทำ SWOT Analysis บางองค์กรทำวิจัยเพื่อศึกษาในประเด็นที่ต้องการ อาทิเช่น วิจัยเพื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นต้น ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจไทย สภาพตลาดของไทย พฤติกรรมผู้บริโภค และกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรข้ามชาติเหล่านี้มีนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่มาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับประเทศ เช่น การทำ Branding การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า เป็นต้น

ทั้งนี้ องค์กรที่ให้สัมภาษณ์เป็นองค์กรที่ขายสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นสินค้าและบริการที่กำเนิดจากบริษัทแม่ (ออกแบบหรือผลิต) ดังนั้นแม้ว่ากลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการบางด้าน บริษัทในไทยสามารถกำหนดหรือปรับแก้ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดหรือสังคมไทยได้ ซึ่งมักจะเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการประชาสัมพันธ์ แต่กลยุทธ์ด้านที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการ บริษัทในไทยไม่สามารถปรับแก้ได้ แต่อาจนำเสนอความคิดเห็นเพื่อผลิตรูปแบบเฉพาะได้ เช่น บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่นได้ผลิตรถยนต์รุ่นหนึ่งที่เป็นความร่วมมือระหว่างวิศวกรไทยและญี่ปุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงที่ไทยเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

### 1. การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จาก 12 องค์กรที่ให้สัมภาษณ์ มี 6 องค์กรที่ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ แต่ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ด้วย บางองค์กรฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ โดยมี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่ต้องทำการตลาดเอง แต่ให้บริษัทท่องเที่ยวเป็นผู้จัดแพ็คเกจท่องเที่ยวให้

จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์ของทุกองค์กรที่ให้สัมภาษณ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากบริษัทแม่ นอกจากนี้ บางบริษัทรับกลยุทธ์หรือแผนการประชาสัมพันธ์จากบริษัทแม่มาใช้ โดยมีการปรับในรายละเอียดบางประการเพื่อให้เหมาะสมกับสังคมไทย เช่น รูปแบบกิจกรรม หรือภาษาในการสื่อสาร เป็นต้น

### 2. การดำเนินงานจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จาก 11 องค์กรที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มี 8 องค์กร ที่บริษัทในไทยเป็นผู้กำหนดแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เอง ส่วนอีก 3 องค์กรนั้น รับแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ จากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีการนำมาปรับเปลี่ยนในรายละเอียดบางประการ เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย

### 3. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์

จาก 11 องค์กรที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 องค์กร คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มี 3 องค์กรที่บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และ 1 องค์กรที่ไม่ได้เปิดเผยผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

### 4. ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ (Wilcox, 2006) แต่บางองค์กรอาจไม่ได้ดำเนินการตามในบางขั้นตอนอย่างเด่นชัดนัก หรือไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติเริ่มจากการตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position

Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการทำ SWOT Analysis การเพื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า ฯลฯ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ได้นำผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในขั้นตอนการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วย

จากนั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ใน 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์เชิงข่าวสาร และวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ โดยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์องค์กร เช่น องค์กรที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าหรือบริการ วัตถุประสงค์ของแผนการประชาสัมพันธ์ก็จะเป็นวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ เป็นต้น

ในการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรข้ามชาติมีการใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบการวางแผนฯ ด้วย โดยใช้ข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร สินค้าและบริการที่ได้รับโดยตรงจากบริษัทแม่ และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้าภายในประเทศ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในระดับประเทศ ซึ่งแหล่งที่ให้ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่

- แผนกลยุทธ์องค์กร
- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา
- ผลงานที่ผ่านมา
- ผลการวิจัยต่าง ๆ ทั้งที่บริษัทแม่ทำเอง บริษัทระดับภูมิภาคทำ หรือหน่วยงานทำเอง หรือจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีทั้งการวิจัยด้านประชาสัมพันธ์ การวิจัยผลิตภัณฑ์ การวิจัยทางการตลาด และการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์
- วิฤตการณ์ที่มีผลกระทบ อาทิเช่น น้ำมันราคาแพง วิฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากนั้นมีการกำหนดเป้าหมายของแผนประชาสัมพันธ์ กลุ่มผู้รับสาร และใจความสำคัญ ซึ่งองค์กรข้ามชาติที่กำหนดแผนประชาสัมพันธ์หรือแผนการสื่อสารเอง มีการกำหนดใจความสำคัญเอง ยกเว้นบริษัทเวชภัณฑ์อเมริกันที่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์จะต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานราชการของประเทศก่อน จึงจะทำการเผยแพร่ได้ จากกระบวนการนี้ทำให้ต้องตัดข้อความหลายข้อความออกตามกฎหมาย ดังนั้น จึงนิยมใช้ใจความสำคัญที่ได้รับมาจากบริษัท เพื่อผู้บริโภคได้รับข้อความที่เหมือนกันทั่วโลก

## 5. กลยุทธ์และกลวิธีในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และกลวิธีนั้น องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ระดับประเทศเอง จะกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ และกลวิธีไปพร้อมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก เนื่องจากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการในตลาดที่มีการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วน

ใหญ่เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ โดยการใช้ทั้งสื่อ Above the Line และ Below the Line และกลยุทธ์การใช้เรื่องที่น่าสนใจ (Persuasiveness) นอกจากนี้มีบางองค์กรที่ใช้กลยุทธ์อื่น ๆ คือ Customer Relation Management (CRM) และ Corporate Social Responsibility (CSR)

ทั้งนี้ในระหว่างการดำเนินการตามแผนประชาสัมพันธ์ของบางองค์กรนั้น อาจมีการปรับแก้บางกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

ส่วนองค์กรข้ามชาติที่ต้องดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ที่กำหนดจากบริษัทแม่ จะมีการปรับแก้เพียงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกิจกรรม หรือการเลือกใช้สื่อ หรือปรับแก้รายละเอียดเล็กน้อย เช่น การใช้ภาษา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย เป็นต้น

องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์มีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ อาทิ เช่น โดยการพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือ Feedback จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผล เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า เป็นต้น

## 6. ตารางการปฏิบัติงาน (Calendar - Timetables) และงบประมาณ (Budget)

ทุกองค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่มีได้เปิดเผยถึงรายละเอียดของแผนปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง นอกจากนี้ บางองค์กรมีการพิจารณาการวางแผนในช่วงกลางปี เพื่อทบทวนปรับแก้แผนการปฏิบัติงานด้วย

## 7. การประเมินผล (Evaluation)

องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์มีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น โดยการพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือ Feedback จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผล เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า เป็นต้น

## 8. การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติ 12 องค์กรที่ให้สัมภาษณ์ มี 7 องค์กรที่มีการวางแผนรองรับการจัดการวิกฤติอย่างชัดเจน โดยมีทั้งการจัดทำแผนการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และแผนการสื่อสาร โดยจัดทำทั้งในรูปแบบของการรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และแผนการป้องกัน เช่น การจัดตั้งศูนย์ฮอตไลน์ หรือ Call Center เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือรับเรื่องร้องเรียนของผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค

## 9. ปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาหลักและอุปสรรคที่บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่พบก็คือ ปัญหาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งพนักงานบางคนอาจขาดทักษะทางภาษาอังกฤษ หรือภาษาญี่ปุ่นที่เพียงพอต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัญหารอง ๆ ที่บางบริษัทพบ เช่น

- ปัญหาภาษีข้อบังคับของไทย ซึ่งบริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B ต้องเผชิญในช่วงปี 2540 ที่ต้องแปลงค่าเงินตามกฎข้อบังคับของประเทศไทยว่า ถ้ามีการนำสินค้าเข้าประเทศ มีทำธุรกรรมทางการเงินจะต้องมีการแปลงค่าเงินตลอดเวลา หมายความว่า ถ้าบริษัทรับมาเป็น US\$ ก็ต้อง Converse US\$ เป็นเงินไทย แล้วเวลาจ่ายก็ต้องเอาเงินไทยไป แปลงเป็น US\$ ก่อนจ่ายออกไป เพราะฉะนั้นในการแปลงค่าเงินไปมาก็ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น
- ความล่าช้าในการจัดส่งของจากบริษัทแม่ ซึ่งบางส่วนของบริษัทแม่ไม่ได้อำนวยความสะดวกให้บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรปจึงต้องหาทางจัดการแก้ปัญหาเอง แต่ก็ไม่ใช่ปัญหาใหญ่โต
- อุปสรรคในการประสานงานกับต่างประเทศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ต้องประสานงานด้วยบ่อย ๆ

## 5.2 สรุปผลการสนทนากลุ่มย่อย

### ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

จากการสนทนากลุ่มย่อย พบว่า ทุกองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์องค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่าง Globalize และ Localize คือบริษัทในไทยจะได้รับนโยบายและแผนกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ (Head Quarter) แล้วนำกลยุทธ์นั้นมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายในประเทศไทย

### ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรข้ามชาติระดับประเทศส่วนใหญ่รับแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จากบริษัทแม่ โดยได้ว่าจ้างบริษัทโฆษณาหรือบริษัทประชาสัมพันธ์เพื่อดูแลงานด้านโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือวิจัยด้วย

โดยมี 3 บริษัท จาก 12 บริษัทที่การวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนการตลาด และการวางแผนการประชาสัมพันธ์เป็นสิทธิ์ขาดของบริษัท โดยไม่ต้องปรึกษาบริษัทแม่

### กลยุทธ์และกลวิธีในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดการกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และกลวิธีนั้น บริษัทที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ระดับประเทศเอง จะกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ และกลวิธีไปพร้อมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้

กลยุทธ์เชิงรุก โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ ทั้งสื่อ Above the Line และ Below the Line นอกจากนี้มีบางองค์กรที่ใช้กลยุทธ์อื่น ๆ คือ Branding และ Corporate Social Responsibility (CSR)

ส่วนบริษัทข้ามชาติที่ต้องดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ที่กำหนดจากบริษัทแม่ มีการรับนโยบายทั้งหมดทั้งที่เกี่ยวกับสินค้า การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) จากบริษัทแม่ โดยมีการปรับแก้เพียงกลวิธีซึ่งเป็นกิจกรรม หรือการเลือกใช้สื่อ หรือปรับแก้รายละเอียดเล็กน้อย เช่น การใช้ภาษา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย เป็นต้น

### **การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ**

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และจัดการกับวิกฤติที่จะเกิดขึ้น โดยมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรองรับความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง และการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นรายวันหรือปัญหาเฉพาะหน้า

#### **ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน**

ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารกับบริษัทแม่ ซึ่งอาจมีความเข้าใจผิดจากการใช้ภาษาทำให้มีผลกระทบต่อการทำงาน และเรื่องของงบประมาณที่ถูกจำกัดโดยบริษัทแม่ รวมถึงผลกระทบด้านความผันผวนของค่าเงินบาท ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กร

## **5.3 การอภิปรายผลการวิจัย**

### **ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร**

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า องค์กรข้ามชาติทุกองค์กรได้รับกรอบในการวางกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยกรอบดังกล่าวอาจเป็นเพียงนโยบายหรืออาจหมายรวมถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หลักปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ก็ได้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยองค์กรในไทยจะนำกรอบดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ นั่นคือ องค์กรข้ามชาติในไทยส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่าง Globalize และ Localize โดยการนำแผนกลยุทธ์ระดับ Globalize มาพิจารณาปรับหรือลงรายละเอียดให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในไทย ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพขององค์กรในไทย สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดหรือปรับแก้ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดหรือ

สังคมไทยได้ มักจะเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการประชาสัมพันธ์ แต่กลยุทธ์ด้านที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการ บริษัทในไทยไม่สามารถปรับแก้ได้ แต่อาจนำเสนอความคิดเห็นเพื่อผลิตรูปแบบเฉพาะสำหรับผู้บริโภคไทยได้ เช่น รถยนต์รุ่นพิเศษที่เหมาะสมกับช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระดับประเทศร่วมกับผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้รูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่เป็นแบบตั้งจากระดับบนลงล่างและระดับล่างขึ้นบน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรข้ามชาติเหล่านี้มีนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่มาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับประเทศ เช่น การทำ Branding การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า เป็นต้น (ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มย่อยไม่ได้เปิดเผยถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่ใช้)

อย่างไรก็ตาม การที่ทุกองค์กรได้รับกรอบในการวางแผนกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยบางองค์กรนั้นบริษัทแม่ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการ นโยบายในการดำเนินงาน นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ ตลอดจนได้ส่งตัวแทนจากบริษัทแม่ (ชาวต่างชาติ) มาเป็นหัวหน้าในแต่ละแผนกนั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารต่างวัฒนธรรมขาดประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Lustig & Koester (1996) ที่เรียกว่า การถือตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) ได้ ซึ่งคือ การใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานในการตัดสินวัฒนธรรมของผู้อื่น จึงมีความเชื่อว่าคุณานิยมต่าง ๆ ในวัฒนธรรมของเขานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรืออาจคิดไปว่าวัฒนธรรมของตนเองนั้นมีความเหนือกว่าหรือดีกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2549) ด้วยความเชื่อนี้จึงมีโอกาสที่ผู้บริหารจากบริษัทแม่จะไม่ยอมรับความคิดของคนในองค์กรระดับประเทศ จึงเสมือนเป็นกำแพงขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กรได้ ทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่ไม่ลงตัวกับสภาพแวดล้อมของไทย

แต่ในหลายองค์กรได้มีการใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แบบระดับล่างขึ้นบนควบคู่ไปด้วย ตลอดจนพยายามตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม สังคม และสภาพตลาดของแต่ละประเทศ จึงได้มีการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้การวิจัยในประเทศเป็นพื้นฐาน และบางองค์กรมีการปรับแก้กลยุทธ์ในระหว่างการทำงานด้วย

ส่วนรูปแบบการบริหารนั้น องค์กรข้ามชาติมีรูปแบบการบริหารทั้งการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และการบริหารแบบผสมผสาน (Combination) คือ ในบางประเด็นเช่น ด้านผลิตภัณฑ์จะเป็นแบบรวมศูนย์ (Centralization) องค์กรระดับประเทศเพียงรับนโยบายด้านผลิตภัณฑ์จากบริษัทแม่เท่านั้น แต่ประเด็นเกี่ยวกับการตลาด หรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ หรือการจัดการกับภาวะวิกฤต จะเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้เป็นการตัดสินใจขององค์กรในระดับประเทศ

## ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า แผนการประชาสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร มีความสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากบริษัทแม่ ซึ่งหลายองค์กรที่รับกลยุทธ์หรือแผนการประชาสัมพันธ์จากบริษัทแม่มาใช้ จะมีการปรับในรายละเอียดบางประการเพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย เช่น รูปแบบกิจกรรม หรือภาษาในการสื่อสาร เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ที่ดูแลแผนการประชาสัมพันธ์อาจจะเป็นฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสื่อสารการตลาด หรือฝ่ายการตลาด ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ (Wilcox, 2006) นั่นคือ มีการวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผู้รับสาร กำหนดใจความสำคัญ กลยุทธ์และกลวิธี ตารางการปฏิบัติงานและงบประมาณ ตลอดจนมีการประเมินผล ซึ่งหลายองค์กรมีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น พิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือ Feedback จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ โดยการใช้ทั้งสื่อ Above the Line และ Below the Line และการทำ Corporate Social Responsibility (CSR) ซึ่งกลยุทธ์การทำ CSR ดังกล่าวนั้น มีตั้งแต่ระดับที่องค์กรข้ามชาติระดับประเทศสามารถกำหนดได้เองทั้งหมด โดยพิจารณาขอบข่ายที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศต่าง ๆ เอง หรือรับมาเพียงขอบข่ายของการทำ CSR ที่บริษัทแม่มุ่งเน้น แล้วมากำหนดกลวิธีเอง เช่น บริษัทแม่กำหนดขอบข่ายว่ามุ่งเน้นการทำ CSR เรื่องเด็กและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น จนกระทั่งระดับที่รับกลยุทธ์จากบริษัทแม่มาโดยพิจารณากำหนดแค่กลุ่มที่จะเข้าไปช่วยเหลือเท่านั้น เช่น บริษัทแม่มีการจัดตั้งมูลนิธิเพื่อให้ความช่วยเหลือนักเรียนในชุมชน องค์กรระดับประเทศก็เพียงดำเนินการแก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เป็นต้น

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรข้ามชาติมีการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Nilson (1998) ทั้ง 4 กลยุทธ์ คือ บางองค์กรใช้กลยุทธ์ต้นแบบ (Uniform) ซึ่งเป็นการใช้คุณลักษณะของตราสินค้าเดียวกันในการสื่อสารออกไปในประเทศต่าง ๆ เช่น การทำ Branding โดยมีการกำหนด DNA ของตราสินค้า ตลอดจนเอกลักษณ์ตราสินค้าจากบริษัทแม่ เพื่อให้สื่อสารด้วยสาระสำคัญเดียวกันทั่วโลก บางองค์กรใช้ กลยุทธ์คู่ขนาน (Dual Strategy) โดยเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในระบับนานาชาติ เน้นที่ความแตกต่างในการดำเนินงานมากกว่าคุณค่าตราสินค้า โดยมีการกำหนดเอกลักษณ์และคุณค่าหลักของตราสินค้าเหมือนกันทั้งในประเทศแม่และประเทศอื่น ๆ แต่ในการปฏิบัติงานมีการให้ความสำคัญระหว่างตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศแตกต่างกัน โดยองค์กร



ในระดับประเทศจะพิจารณาปรับแก้กลยุทธ์หรือกลวิธีให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและรูปแบบการบริโภคของผู้บริโภค ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ระดับนานาชาติมักเป็น Above The Line (ATL) เช่น การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับท้องถิ่น คือ Below The Line (BTL) เช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น หลายองค์กรใช้กลยุทธ์การกำหนดรูปแบบพื้นฐาน (Common Framework) ซึ่งบริษัทแม่กำหนดรูปแบบที่ใช้ในการทำงานทั่วโลกแต่มีการปรับแก้ให้เหมาะสมกับแต่ละท้องถิ่น โดยแต่ละประเทศสื่อสารสาระสำคัญที่เหมาะสมกับผู้บริโภคในประเทศภายใต้รูปแบบที่บริษัทแม่กำหนด และบางองค์กรใช้ กลยุทธ์การเข้าถึงเพื่อสร้างโอกาส (Opportunistic Approach) โดยเป็นกลยุทธ์การตัดสินใจเกี่ยวกับประเทศนั้น ๆ และทำการตลาดเพื่อผลในระยะสั้น การทำการตลาดวิธีนี้เน้นการดัดแปลงให้เข้ากับสภาพตลาดท้องถิ่นโดยสิ้นเชิง อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์เฉพาะกิจที่ใช้ในระยะสั้นเท่านั้น ดังเช่น กรณีของบริษัทรถยนต์เกาหลีที่ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของตลาดในไทย แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เฉพาะเพื่อทำการตลาดในประเทศไทย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มิได้นำกลยุทธ์ที่บริษัทแม่กำหนดมาใช้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากกรณีศึกษาของหลาย ๆ ตราสินค้าในเอเชียที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่การเป็นตราสินค้าระดับโลก (Global Brand) อาทิเช่น ไชนิ โดโยต้า ฮุนได นินเทนโด คาเธ่ย์แปซิฟิค เป็นต้น (กองบรรณาธิการนิตยสาร BrandAge และ BrandAge Essential, 2551) พบว่า องค์ประกอบของการสร้างตราสินค้าของตราสินค้าระดับโลกมีมากมาย ตั้งแต่ตัวผลิตภัณฑ์ โครงสร้างบริษัท การบริหารตราสินค้า และความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ความสำคัญกับการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านประสิทธิภาพและรูปลักษณ์ การศึกษาตลาด การศึกษาความต้องการของผู้บริโภคในตลาดที่ตราสินค้าเข้าไป เพื่อให้สินค้าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เหนือกว่าคู่แข่ง การสื่อสารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพไปยังผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการใช้กลวิธีที่เหมาะสมกับประเทศต่าง ๆ ซึ่งกลวิธีที่กล่าวถึงนี้ มิได้หมายรวมถึงเพียงกลวิธีในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงกลวิธีทางการตลาดด้วย ดังเช่น ไช้โก้ใช้การแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายหลาย ๆ แห่งในประเทศแทนการตั้งทีมขายทั่วประเทศจากส่วนกลาง เพราะเชื่อว่าคนในท้องถิ่นจะเข้าใจตลาดได้ดีกว่า เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Tybout และ Calkins ได้ให้ข้อคิดว่าการสร้างแบรนด์ระดับโลกนั้น ปัจจัยผลักดันที่ดีที่สุดในตลาดท้องถิ่น คือ การกำหนดราคาและขนาดของผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคจะซื้อได้ ตลอดจนมีระบบการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคได้ และใช้การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing) โดยการใช้สื่อทั้งแบบสื่อสารมวลชน (Mass Media) และสื่อท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับการตราสินค้า (ไทบาวท์, 2551)

นอกจากนี้ องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการสร้างตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จได้ คือ การตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของตราสินค้า โดยองค์กรควรสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเท (ไทบาวท์, 2551) ดังนั้นในกรณีขององค์กรข้ามชาติ การสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

จากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าว เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรข้ามชาติส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่นทางด้านกลยุทธ์และกลวิธีในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ มากกว่ากลยุทธ์ กลวิธีทางด้านการตลาด โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้องค์กรข้ามชาติส่วนใหญ่ได้มุ่งเน้นในส่วนของการสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรมากนัก นอกจากนี้ องค์กรข้ามชาติที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเด่นชัด โดยมักจะมีนโยบายในการบริหารองค์กรเฉพาะและจะปลูกฝังให้พนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม เช่น การใช้ระบบ Hoshin-Kanri เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น

### **ส่วนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ**

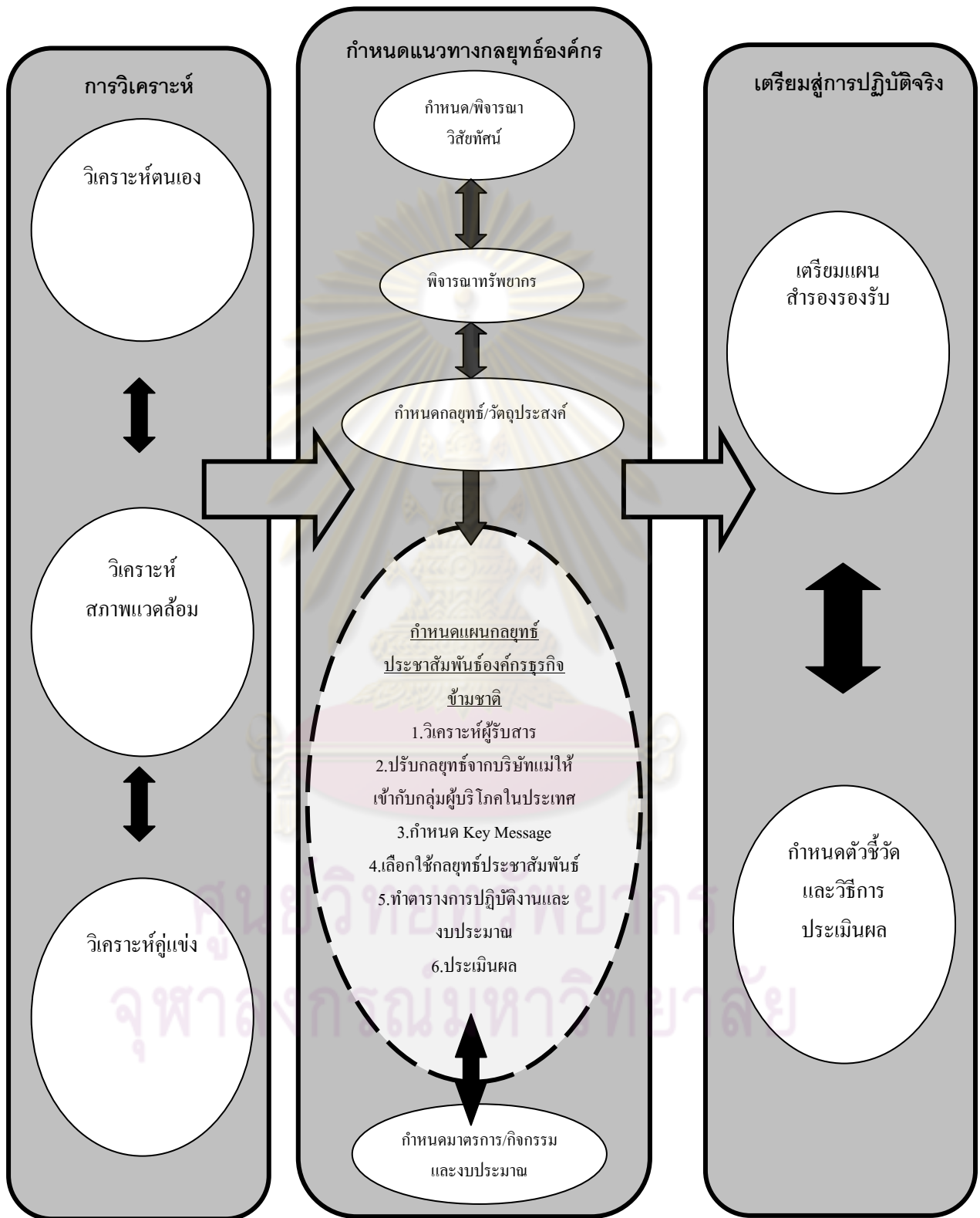
จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า องค์กรส่วนใหญ่ จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และการจัดการกับภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้นโดยมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งมีการวางแผนการสื่อสารทั้งเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และเพื่อการป้องกันการเกิดปัญหา เช่น การจัดตั้งศูนย์ฮอตไลน์ หรือ Call Center เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือรับเรื่องร้องเรียนของผู้บริโภค เป็นต้น

### **ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน**

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า ปัญหาหลักและอุปสรรคที่บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่พบก็คือ ปัญหาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัญหาของลงมาของบางบริษัท คือ กฎข้อบังคับของไทยบางข้อในกรณีของการแปลงค่าเงินที่ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น ความล่าช้าในการจัดส่งของจากบริษัทแม่ และการประสานงานกับต่างประเทศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ต้องประสานงานด้วยบ่อย ๆ ส่วนการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า ปัญหาของลงมาของบางบริษัท คือ งบประมาณที่ถูกจำกัดโดยบริษัทแม่ และผลกระทบด้านความผันผวนของค่าเงินบาท

### ส่วนที่ 5 แบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

#### แบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ



พัฒนาจากแบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ , ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2553)

## 5.4 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

### ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานด้านการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

1. องค์กรข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงได้รับแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จากบริษัทแม่ ซึ่งผู้บริหารในแต่ละประเทศมีการรับรู้ พฤติกรรม และทัศนคติต่อตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน ตลอดจนความแตกต่างด้านบริบททางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้นบริษัทแม่จึงควรเปิดโอกาสให้แต่ละประเทศใช้กลยุทธ์ที่เป็น Localize มากขึ้น เพื่อสื่อสารได้ตรงใจผู้บริโภคมากที่สุด

โดยเฉพาะการทำ CSR ที่แต่ละประเทศอาจมีความแตกต่าง หรือความจำเป็นที่แตกต่างกัน การเปิดกว้างให้องค์กรในระดับประเทศได้กำหนดกลยุทธ์เอง จึงเหมาะสมและก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกว่า การรับกลยุทธ์จากบริษัทแม่เพียงอย่างเดียว

2. ความเป็นองค์กรข้ามชาติอาจทำให้ขาดความเข้าใจในทัศนคติ และรูปแบบการบริโภคของผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ ส่งผลให้วางแผนกลยุทธ์โดยขาดความเข้าใจในวัฒนธรรม ความคิด ความเป็นไทย ถึงแม้ว่าองค์กรข้ามชาติอาจจะมีกรวิจัยผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่อาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพได้ จึงควรมีการศึกษาวิจัยข้อมูลด้านทัศนคติ จิตวิทยา วัฒนธรรม ความนึกคิดให้มากขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ในการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ควรกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ชับไว ป้องกันการเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง องค์กร ซึ่งหากเกิดผลกระทบในทางลบแล้วอาจจะแก้ไขได้ยาก

4. องค์กรข้ามชาติควรสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น เพื่อการดำเนินงาน และการสร้างตราสินค้าขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

5. เนื่องจากองค์กรข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาเรื่องภาษาในการสื่อสารที่กว้างภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ดังกล่าวจึงควรพิจารณาให้มีการฝึกทักษะด้านภาษา หรือแต่งตั้งฝ่ายหรือศูนย์กลางการสื่อสารที่ทำหน้าที่ประสานงานกับองค์กรในประเทศอื่น ๆ หรือบริษัทแม่ โดยกำหนดเป็นกลุ่มบุคคล พร้อมจัดทำคู่มือการสื่อสารที่จำเป็น เพื่อให้การประสานงานไม่ได้ยึดติดอยู่กับที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

## 5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. ศึกษากระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรไทยที่ไปดำเนินธุรกิจในประเทศ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ ในอีกมิติหนึ่งด้วย
2. ศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มองค์กรที่มีประเภทธุรกิจแตกต่างกันหรือมีกลุ่มเป้าหมายต่างกลุ่มกัน เช่น กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจบริการ เป็นต้น เพื่อพิจารณาความแตกต่างด้านกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน
3. ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของกลุ่มองค์กรข้ามชาติที่มาจากยุโรปและเอเชีย โดยพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมบุคคลที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยร่วม



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บรรณานุกรม

กองบรรณาธิการนิตยสาร BrandAge และ BrandAge Essential. (ผู้เรียบเรียง). (2551)

*BrandAge essential: Asia world class*. กรุงเทพฯ: แบรินด์เอจ.

กระทรวงพาณิชย์, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.(2550). *ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ*. Retrieved

15 พฤศจิกายน 2550, แหล่งที่มา: <http://www.depthai.go.th/go/document/67/2>

กาญจนา แก้วเทพ. (2549). *ศาสตร์แห่งสื่อและวัฒนธรรมศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอดิชั่นเพรสโปรดักส์.

การส่งเสริมอาหารไทยสู่โลก (2549). *Thailand restaurant news*. กุมภาพันธ์ หน้า 79.

จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์. (2540). *สังคมวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดลภักดิ์ อ่องระเบียบ. (2545). *อิทธิพลของประเทศแหล่งกำเนิดสินค้าต่อทัศนคติและความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดารินทร์ ปิยะสรนันท์. (2546). *การวางตำแหน่งตราสินค้า และการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของสตาร์*

*บัคส์ และบ้านไร่กาแฟ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศาสตราจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไทบาวท์, อลิซ เอ็ม. (2551). *การสร้างแบรนด์ของ Kellogg*. (ปฏิพล ตั้งจักรวรรานนท์, แปลและเรียบเรียง)

กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร. (2543). *เอกสารการประชุมคณะพัฒนาการส่งออกเสนอต่อคณะกรรมการ*

*รัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายเศรษฐกิจ*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ เอกสารประกอบคำสอนชุดวิชา *กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

“การจัดทำแผนกลยุทธ์” (2548)

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ.(2553). *กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์(ร่าง)*. เอกสารคำสอนวิชาการวางแผนการประชาสัมพันธ์

เชิงกลยุทธ์และการประเมินผล.

ลินสโตร์ม, มาร์ติน. (2549). *Brand Sense: กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ทรงพลัง*. แปลโดย หทัยชนก เตชะรัตนะ

วิโรจน์. กรุงเทพฯ: BrandAge Books.

วรวรรณ องค์ครุฑรักษา. (2547). *การโฆษณาระหว่างประเทศเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.

วิรัช ลภีรัตนกุล. (2547). *การประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศรียกัญญา มงคลศิริ.*Brand Management.BrandAge*.กรุงเทพฯ: BrandAge Books 2547.

สมพล วันตะเมธ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างอัตนัยวัฒนธรรมผู้บริโภคกับภาพลักษณ์*

*ประเทศแหล่งกำเนิด การรับรู้คุณภาพสินค้า และความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค*. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสวี วงษ์มณฑา. (2542). *การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ Diamond in Business World.

- อารยา วรรณประเสริฐ. (2542). *ภาพลักษณ์ประเทศไทยในสายตานักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ahmed, S, & D' Astous, A.(1996). Country of origin and brand effects: A multi-dimensional and multi-attribute study. *Journal of International Consumer Marketing*, 9(2): 93-115.
- Amine, L. S., & Shin, S.H. (2000). A comparison of consumer nationality as a determinant of country of origin preference. *Multinational Business Review*, 10(1): 45 – 53.
- Anholt, Simon. (2000). *Another one bites the grass*. New York: Johny Wiley and Sons
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Assael, Henry. (2004). *Consumer behavior: A strategic approach*. New York: Houghton Mifflin.
- Badri, M.A., Davis, D.L., & Davis, D.F. (1995). Decision support for global marketing strategies: The effect of country of origin on product evaluation. *Journal of Product and Brand Management*, 4(5): 49-64.
- Belch, George, & Belch, Michael A. (2007). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication*. New York: McGraw-Hill.
- Berkman, Harold W., Lindquist., Jay D., & Sirgy, M.Joseph. (1997). *Consumer behavior*. Illinois: NTC Business Books.
- Bolding, K.E, & Arbor, Ann. (1975). *The image*. MI: The University of Michigan Press.
- Brewer, M.B. & Miller, N. (1996). *Intercrop relations*. Buckingham: Open University Press.
- Clark, Taylor. (2007). *Starbucked: A double tall tale of caffeine, commerce and culture*. New York: Little, Brown and Company.
- Cordell, V. (1992). Effects of consumer preferences for foreign sourced products. *Journal of International Business Studies*, 23(2): 251-269.
- Culbertson, Hugh M., & Chen, Ni. (1996). *International public relations: A comparative analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Han, C.M.,&Terpstra, V. (1988). Country – of – origin effects for uni – national and bi – national products. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 235 – 255.
- Jefkin, F. (1982). *Public relations mode simple*. London: Heinemann.
- Kim, S. & Pysarchik, D.T. (2000). Predicting purchase intention for uni - national and

- bi – national products. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(6): 280 – 291.
- Knight, G.A. (1999). Consumer preferences for foreign and domestic products. *Journal Of Consumer Marketing*, 16(2): 151 – 162.
- Knight, G.A., & Calantone, R.J. (2000). A flexible model of consumer country -of-origin perceptions. *International Marketing Review* ,17(2):129.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Ellwood, Iain. (2000). *The essential brand book*. London: Kogan Book.
- Hankinson, Gramham., & Cowking, Philippa. (1996). *The reality of global brand*. London: McGraw-Hill.
- Hawkins, Dell., Best, Roger J. & Coney, Kenneth A. (2004). *Consumer behavior: Building marketing strategy*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Hennessey, H. David. (2005). Marketing Communication Trends in the Emerging Global Marketplace. In Allan J.Kimmel (ed.), *Marketing Communication*, pp. 91-92. Oxford: Oxford University Press.
- Infante, Dominic A., Rancer, Andrew S., & Womack, Deanna F. (2003). *Building communication theory*. Illinois: Waveland Press.
- Jain, Subhash. (1996). *International marketing communication* (5th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Jandt, Fred E. (2004). *An Introduction to Intercultural Communication*. (4th ed.). California: SAGE.
- Keegan, Warren J. (1995). *Global marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Lampert, S.I., & Jaffe, E.D.(1998). A dynamic approach to country – of – origin effect. *European Journal of Marketing*, 32(1): 61-78.
- Lewison, D.M. (1997). *Retailing* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lustig, Myron W., & Koester, Jolean. (1996). *International competence: Interpersonal communication across cultures* (2nd ed.).New York: Harper Collins.
- Martin, Judith N., & Nakayama, Thomas K. (2007). *International communication in context*. New York: McGraw-Hill.



- Mooij, Marieke K. de. (1994). *Advertising worldwide* (2nd ed.). Hertfordshire: Prentice Hall.
- Mooij, Marieke K. de. (1998). *Global marketing and advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. California: SAGE.
- Okechuku, C. (1994). The Importance of product country of origin: A conjoint analysis of the United States, Canada, Germany, and the Netherlands. *European Journal of Marketing*, 28(4): 5 – 19.
- Ozsomer, A. & Cavusgil, S. (1991). Country – of – origin effects on product evaluations: A sequel to Bikey and Nes review. *Gilly AMA Educators Proceeding*, 2: 269 - 277.
- Peter, J. Paul., & Olson, Jerry C. (2005). *Consumer behavior and marketing strategy* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Roth, M.S., & Romeo, J.B. (1992). Matching product category and country image perception: A framework for managing country – of – origin effects. *Journal of International Business Studies*, 23(3): 477 – 479.
- Schiffman, Leon G., & Kanuk, Leslie Lazar. (1994). *Consumer behavior* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education, 1994.
- Schiffman, Leon G., & Kanuk, Leslie Lazar. (2004). *Consumer behavior* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education, 2004.
- Schmitt, Bernd., & Simonson, Alex. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. New York: The Free Press.
- Semenik, R.J. (2002). *Promotion and integrated marketing communications*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Smith, PR. (1993). *Marketing communication*. London: Kogan Page.
- Solomon, Michael R. (1999). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Temporal, Paul. (2000). *Branding in Asia*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Watson, J.J., & Wright, K. (2000). Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*, 34(9): 1149 – 1166.
- Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H., & Ages, Warren K. (1998). *Public relations strategies and tactics*. New York: Longman.
- Zhang, Y. (1997). Country – of – origin effect: The moderating function of individual Difference in information processing. *International Marketing Review*, 14(4): 266-287.