การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

วรวรรณ องค์ครุฑรักษา*
ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ*

Abstract

International firms tend to follow strategic guidelines from their head quarter offices. These guidelines would then be transformed and blended with local strategies. However, lack of cross-cultural communication skills may cause problems within the process. For example, administrator from head quarter may refuse creativities and innovation suggested by local office. In many organizations, strategies upwardly initiated are well taken with socio-cultural and economic differences are taken into considerations.

International firms can use decentralization and mixed forms in their administration style. It was found that centralization (globalized) technique was mostly used with product - related policy while decentralization (localized) was frequently used for marketing, PR, and crisis management programs. Many organizations which follow the mother firms may adjust their strategies to fit the consumers and both the above the line (TV, radio, newspapers and magazines) and below the line (direct marketing and events) techniques are used.

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

* วรวรรณ องค์ครุฑรักษา (Doctor of Arts in Communications, Tokai University, Japan) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

* ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (Ph.D. Mass Comm., Theory Ohio State U.) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งคณบดี และรองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มาและความสำคัญ

แนวคิดด้านการบริหารองค์กรได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยนักวิชาการด้านการบริหารของสถาบันวิชาการต่างๆ ทั่วโลก ที่ได้เสนอผลงานวิจัยที่มีการนำมาทดสอบและทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจจนได้เห็นผลสำเร็จ การบริหารธุรกิจในปัจจุบันเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นการวางแผนที่มีการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และมีการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างชัดเจนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร การดำเนินการเช่นนี้ในปัจจุบันได้นำมาใช้ปฏิบัติจนเข้าไปอยู่ในระบบของการบริหารงานยุคใหม่ที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร หรือที่เรียกง่ายๆ ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้น เป็นงานที่นักประชาสัมพันธ์ในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารขององค์กรต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆกับประชาคมในองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการผลักดันหรือขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการจะเป็น หรือที่มักเรียกกันว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร หรือการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาก้าวหน้าในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือการแสดงให้สาธารณชนเห็นว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ เช่น ผลประกอบการที่ดี หรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นักประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารองค์กร ขณะเดียวกันต้องมีความเข้าใจในสถานภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะได้เข้าใจในแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสามารถนำมาใช้สนับสนุนให้แผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

นักประชาสัมพันธ์ที่ปฏิบัติงานภายใต้องค์กรต่างๆ เช่นนี้จึงต้องมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดต่อการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร นักประชาสัมพันธ์จึงควรเป็นผู้ที่เข้าใจทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร และเข้าใจบทบาทของตนเองในฐานะนักประชาสัมพันธ์ว่าต้องสนับสนุนงานและการสื่อสารขององค์กรในลักษณะใดเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ แต่เนื่องจากกระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องสอดคล้อง ตอบรับ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังที่ได้ดำเนินการกันอยู่ในหลายองค์กรในประเทศไทย (อ้างถึง ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ และคณะ, 2550)

แนวคิดการบริหารองค์กรที่ริเริ่มขึ้นในประเทศตะวันตก และได้มีการกระจายตัวออกไปยังภูมิภาคต่างๆ ที่รับเอาวัฒนธรรมและรูปแบบการพัฒนาต่างๆ ของตะวันตกมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แนวคิดต่างๆ เหล่านี้ก็ได้แพร่หลายเข้ามาในสังคมไทยด้วย องค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดและวิธีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ขณะเดียวกันกระบวนการดำเนินงานที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะนำเอากรอบดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ในที่สุด อย่างไรก็ดี เมื่อองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานแล้ว จึงนำมาสู่ข้อสังเกตที่ว่า กิจกรรมดังกล่าวได้มีการดำเนินการอยู่ในองค์กรระดับข้ามชาติหรือไม่ และการดำเนินการเรื่องการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรข้ามชาตินั้น เมื่อได้มีการรับเอาแผนงานขององค์กรแม่ทั้งในระดับขององค์กร และแผนการประชาสัมพันธ์มาใช้ในการปฏิบัติงานในประเทศอื่นนั้น แผนการดำเนินงานยังอยู่ในลักษณะเดิมหรือไม่ หรือได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

Communication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

งานวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ จึงเป็นงานวิจัยที่ได้นำแนวคิดการบริหารองค์กรและการวางแผนการประชาสัมพันธ์ มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาหาข้อมูลในบริบทขององค์กรข้ามชาติเพื่อตอบคำถามอันเกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1.1 คำถามนำของงานวิจัย

1. องค์กรข้ามชาติมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Planning) อย่างไร

1.1 ถ้ามี ใช้กลยุทธ์ที่ได้รับมอบจากต้นสังกัด (Head quarter) หรือกลยุทธ์ที่คิดขึ้นเองในประเทศไทย

1.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรข้ามชาติมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

1.3 แผนงานประชาสัมพันธ์ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรหรือไม่ และมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กรหรือไม่อย่างไร

1.4 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ และมีจำนวนเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเท่าใด การวางแผนเป็นการร่วมมือของทุกฝ่ายหรือเฉพาะฝ่ายวางแผนเท่านั้น และฝ่ายประชาสัมพันธ์มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้วยหรือไม่

2. กระบวนการทำงานและการประสานงานในองค์กรข้ามชาติเป็นอย่างไร

2.1 ลักษณะการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรข้ามชาตินั้นมีการมีส่วนร่วมแบบใด จากบนลงล่าง หรือ จากล่างขึ้นบน

2.2 ขั้นตอนกระบวนการ การทำงาน การประสานงานกับบริษัทต้นสังกัดทำอย่างไร

2.3 บริษัทลูกหรือบริษัทภายในเครือนั้นมีสิทธิ์ในการตัดสินใจเองหรือไม่ หรือต้องปรึกษากับบริษัทต้นสังกัดก่อน

3. กลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือมาตรการที่เลือกใช้ในองค์กรข้ามชาติเป็นอย่างไร

3.1 เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสำหรับคนไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

3.2 มีกลยุทธ์ใดบ้างที่พลิกแพลงให้เข้ากับคนไทย

3.3 กลยุทธ์ใดที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4. มีการทำวิจัยก่อนการวางแผนการประชาสัมพันธ์หรือไม่ ถ้ามีการทำวิจัย ได้ใช้ประโยชน์จากการวิจัยมากน้อยเพียงไร

5. องค์กรข้ามชาติ มีแผนรองรับการจัดการวิกฤติ (Crisis Management) ในองค์กรหรือไม่และใครเป็นผู้ดำเนินการ

6. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อให้ได้องค์ความรู้ด้านกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ

2. เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาสร้างแบบจำลองการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นองค์ความรู้สำหรับการศึกษาวิจัยและปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์ต่อไป

3. เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาบุคคลสายงานประชาสัมพันธ์ ให้เข้าใจในวิธีการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาติ และความแตกต่างระหว่างการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นและองค์กรข้ามชาติ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและองค์กร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษาของคณะนิเทศศาสตร์ วิชาการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์และวิชาการประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ

Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

2. นำผลการวิจัยไปใช้ในการให้บริการที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์และโครงการฝึกอบรมด้านการประชาสัมพันธ์แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรภาครัฐและเอกชน

1.4 นิยามศัพท์

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนภาพรวมขององค์กร เพื่อการพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไปหรือมากกว่า โดยการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการ และหลายมุมมอง เมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของความเป็นผู้นำในองค์กร (The Organization's Leadership) วัฒนธรรมองค์กร ขนาดและบรรยากาศในองค์กร ความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ของแผนการประชาสัมพันธ์มักมี 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์เชิงข่าวสาร (Informational Objectives) เพื่อเพิ่มระดับของการรับทราบเกี่ยวกับเรื่องราว เหตุการณ์ และสื่อใจความสำคัญที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรออกสู่สาธารณะ และวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ (Motivational Objectives) เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือโครงการประชาสัมพันธ์

องค์กรธุรกิจข้ามชาติ หมายถึงองค์กรธุรกิจที่มีการจัดการธุรกิจในประเทศต่างๆ มากกว่าสองประเทศ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ เพื่อที่จะค้นคว้าหาลักษณะที่สอดคล้องและแตกต่างในการดำเนินงานขององค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ และเพื่อจะได้นำข้อมูลมาสร้างแบบจำลองการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นองค์ความรู้สำหรับการศึกษาวิจัยและปฏิบัติงานด้านการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาบุคคลสายงานประชาสัมพันธ์ให้ทันสมัย และเข้าใจในวิธีการดำเนินงานขององค์กรข้ามชาติและความแตกต่างระหว่างการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นและองค์กรข้ามชาติ

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยในเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยทั้งหมด มีดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์ในเชิงกลยุทธ์ในองค์กรข้ามชาติ และผู้บริหารงาน/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ในองค์กรข้ามชาติ

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยสามารถแยกตามระเบียบวิธีวิจัยแต่ละประเภทได้ดังนี้

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

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

1) บริษัทรถยนต์ญี่ปุ่น
2) บริษัทรถยนต์เกาหลี
3) บริษัทรถยนต์อเมริกัน
4) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น A
5) บริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B
6) สายการบินในเอเชีย
7) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน A
8) บริษัทสินค้าอุปโภคอเมริกัน B
9) บริษัทสินค้าอุปโภคญี่ปุ่น
10) บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรป
11) บริษัทเวชภัณฑ์อเมริกัน
12) บริษัทสินค้าบริโภคอเมริกัน

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

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

3. การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรและกระบวนการการจัดทำแผนงานด้านการประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกและนำมาศึกษาเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ศึกษา

การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยใช้คำถามที่มีโครงสร้างคำถามแบบเดียวกัน คำถามในการสัมภาษณ์จะมีประเด็นที่สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์กับแผนประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ เป็นไปในลักษณะใด ขั้นตอนกระบวนการทำงาน การประสานงานกับบริษัทต้นสังกัด กลยุทธ์ใดที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แผนกลยุทธ์ในการบริหารประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ รวมถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานและการนำกลยุทธ์ไปใช้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึก

ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

1. การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic Planning)

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

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

ส่วนองค์กรที่บริษัทแม่อยู่ต่างภูมิภาคกัน เช่น บริษัทแม่อยู่ในสหรัฐอเมริกา กรอบในการวางกลยุทธ์จะส่งผ่านมาใน 2 ระดับ คือ ระดับโลก คือบริษัทแม่เป็นผู้กำหนดกรอบแบบกว้าง ๆ ที่อาจจะเป็นกลยุทธ์หลัก เป้าหมาย หรือแผนยุทธศาสตร์ จากนั้นมาสู่ระดับภูมิภาค แล้วจึงลงมาสู่ระดับประเทศที่จะกำหนดรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

2. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

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

3. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การวางแผนกลยุทธ์องค์กรจะเริ่มต้นจากการรับกรอบจากบริษัทแม่มาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับประเทศให้สอดคล้องกัน โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรส่วนใหญ่มีการใช้ทั้ง 2 รูปแบบ คือ ทั้งจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ยกเว้นบางองค์กรที่รูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเป็นแบบจากระดับบนลงล่างเท่านั้น

องค์กรที่มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กร ส่วนใหญ่มีการดำเนินตามขั้นตอนโดยมีการตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยบางองค์กรทำ SWOT Analysis บางองค์กรทำวิจัยเพื่อศึกษาในประเด็นที่ต้องการ อาทิเช่น การวิจัยเพื่อศึกษาภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า เป็นต้น ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจไทย สภาพตลาดของไทย พฤติกรรมผู้บริโภค และกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ คือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรข้ามชาติเหล่านี้มีนโยบายเป้าหมาย หรือกลยุทธ์หลักจากบริษัทแม่มาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับประเทศ เช่น การทำกลยุทธ์ตราสินค้า (Branding) การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า เป็นต้น

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

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

1. การจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จากองค์กร 12 แห่งที่ให้สัมภาษณ์ มี 6 รายที่ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มีแต่ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่เป็น

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ด้วย ในบางองค์กรฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ดูแลงานด้านประชาสัมพันธ์ โดยมี 1 องค์กร คือ สายการบินของประเทศในเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่ต้องทำการตลาดเอง แต่ให้บริษัทท่องเที่ยวเป็นผู้จัดแพ็คเก็จท่องเที่ยวให้

จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนการประชาสัมพันธ์ของทุกองค์กรที่ให้สัมภาษณ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากบริษัทแม่ นอกจากนี้บางบริษัทรับกลยุทธ์หรือแผนการประชาสัมพันธ์จากบริษัทแม่มาใช้โดยมีการปรับในรายละเอียดบางประการเพื่อให้เหมาะสมกับสังคมไทย เช่น รูปแบบกิจกรรม หรือภาษาในการสื่อสาร เป็นต้น

2. การดำเนินงานจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

จากองค์กร 11 รายที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 ราย คือ สายการบินของเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มีองค์กร 8 รายที่บริษัทลูกในประเทศไทยเป็นผู้กำหนดแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เอง ส่วนอีก 3 แห่งนั้น รับแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ จากบริษัทแม่พร้อมแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีการนำมาปรับเปลี่ยนในรายละเอียดบางประการ เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย

3. ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์

จากองค์กร 11 รายที่มีการทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ (มี 1 ราย คือ สายการบินเอเชียที่ไม่เน้นการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์การท่องเที่ยวของประเทศ จึงไม่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์) มี 3 รายที่บริษัทแม่เป็นผู้กำหนดแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ และ 1 ราย ที่ไม่ได้เปิดเผยผู้รับผิดชอบหลักและผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

4. ขั้นตอนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ (Wilcox, 2006) แต่บางองค์กรอาจไม่ได้ดำเนินตามในบางขั้นตอนอย่างเด่นชัดนัก หรือไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติเริ่มจากการตรวจติดตามสถานภาพขององค์กร (Position Audit) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการทำ SWOT Analysis เพื่อทราบถึงภาพลักษณ์องค์กร ภาพลักษณ์ตราสินค้า ฯลฯ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ได้นำผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในขั้นตอนการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ด้วย

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

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

ในการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้น องค์กรข้ามชาติมีการใช้ข้อมูลต่างๆ มาพิจารณาประกอบการวางแผนฯ ด้วย โดยใช้ข้อมูลทั้งที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร สินค้าและบริการที่ได้รับโดยตรงจากบริษัทแม่

และข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้าภายในประเทศ ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรในระดับประเทศ ซึ่งแหล่งที่ให้ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่

- แผนกลยุทธ์องค์กร
- แผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมา
- ผลงานที่ผ่านมา
- ผลการวิจัยต่างๆ ทั้งที่บริษัทแม่ทำเอง บริษัทระดับภูมิภาคทำ หรือหน่วยงานทำเอง หรือจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีทั้งการวิจัยด้านประชาสัมพันธ์ การวิจัยผลิตภัณฑ์ การวิจัยทางการตลาด และการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์
- วิกฤตการณ์ที่มีผลกระทบ อาทิเช่น น้ำมันราคาแพง วิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากนั้นมีการกำหนดเป้าหมายของแผนประชาสัมพันธ์ กลุ่มผู้รับสาร และใจความสำคัญ ซึ่งองค์กรข้ามชาติที่กำหนดแผนประชาสัมพันธ์หรือแผนการสื่อสารเอง มีการกำหนดใจความสำคัญเอง ยกเว้นบริษัทเวชภัณฑ์อเมริกันที่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์เวชภัณฑ์จะต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานราชการของประเทศก่อน จึงจะทำการเผยแพร่ได้ จากกระบวนการนี้ทำให้ต้องตัดข้อความหลายข้อความออกตามกฎหมาย ดังนั้นจึงนิยมใช้ใจความสำคัญที่ได้รับมาจากบริษัท เพื่อผู้บริโภคได้รับข้อความที่เหมือนกันทั่วโลก

5. กลยุทธ์และกลวิธีในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และกลวิธีนั้น องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ระดับประเทศเอง จะกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ และกลวิธีไปพร้อมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก เนื่องจากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการในตลาดที่มีการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อโดยการใช้ทั้งสื่อ (Above the Line) และกิจกรรมอื่นๆ (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

องค์กรข้ามชาติที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์มีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ เช่น โดยการพิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือจากการตอบรับ (Feedback) จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผล เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า เป็นต้น

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

ทุกองค์กรที่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์มีการจัดทำตารางการปฏิบัติงาน แต่มิได้เปิดเผยถึงรายละเอียดของแผนปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง นอกจากนี้ บางองค์กรมีการพิจารณาการวางแผนในช่วงกลางปี เพื่อทบทวนปรับแก้แผนการปฏิบัติงานด้วย

7. การประเมินผล (Evaluation)

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

8. การวางแผนกลยุทธ์ในประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์กรข้ามชาติ 12 องค์กร ที่ให้สัมภาษณ์ 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

- ปัญหากฎข้อบังคับของไทย ซึ่งบริษัทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียงญี่ปุ่น B ต้องเผชิญในช่วงปี 2540 ที่ต้องแปลงค่าเงินตามกฎข้อบังคับของประเทศไทยว่า ถ้ามีการนำสินค้าเข้าประเทศ มีการทำธุรกรรมทางด้านการเงินจะต้องมีการแปลงค่าเงินตลอดเวลา หมายความว่า ถ้าบริษัทรับมาเป็นดอลลาร์สหรัฐฯ ก็ต้องแลกเปลี่ยนเป็นเงินไทย แล้วเวลาจ่ายก็ต้องเอาเงินไทยไปแลกเป็นดอลลาร์ก่อนจ่ายออกไป เพราะฉะนั้นในการแปลงค่าเงินไปมาก็ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น

- ความล่าช้าในการจัดส่งของจากบริษัทแม่ ซึ่งบางส่วนบริษัทแม่ไม่ได้อำนวยความสะดวกให้ บริษัทเครือข่ายโทรคมนาคมยุโรปจึงต้องหาทางจัดการแก้ปัญหาเอง แต่ก็ไม่ใช่ปัญหาใหญ่โต

- อุปสรรคในการประสานงานกับต่างประเทศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ต้องประสานงานด้วยบ่อย ๆ

สรุปผลการสนทนากลุ่มย่อย

ส่วนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์องค์กร

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

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

องค์กรข้ามชาติระดับประเทศส่วนใหญ่รับแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จากบริษัทแม่ โดยได้ว่าจ้างบริษัทโฆษณาหรือบริษัทประชาสัมพันธ์เพื่อดูแลงานด้านโฆษณา ประชาสัมพันธ์ หรือวิจัยด้วย

โดยมี บริษัท 3 จาก 12 แห่งที่การวางแผนกลยุทธ์องค์กร การวางแผนการตลาด และการวางแผนการประชาสัมพันธ์เป็นสิทธิ์ขาดของบริษัท โดยไม่ต้องปรึกษาบริษัทแม่

กลยุทธ์และกลวิธีในแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และกลวิธีนั้น บริษัทที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์ระดับประเทศเองจะกำหนดกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์และกลวิธีไปพร้อมกัน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์เชิงรุก โดยกลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ ทั้งสื่อ Above the Line และกิจกรรม Below the Line นอกจากนี้มีบางองค์กรที่ใช้กลยุทธ์อื่นๆ คือ กลยุทธ์ตราสินค้า (Branding) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility - CSR)

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนบริษัทข้ามชาติที่ต้องดำเนินงานตามแผนประชาสัมพันธ์ที่กำหนดจากบริษัทแม่ มีการรับนโยบายทั้งหมดทั้งที่เกี่ยวกับสินค้า การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย และการทำ CSR จากบริษัทแม่ โดยมีการปรับแก้เพียงกลวิธีซึ่งเป็นกิจกรรม หรือการเลือกใช้สื่อ หรือปรับแก้รายละเอียดเล็กน้อย เช่น การใช้ภาษา เพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริโภคไทย เป็นต้น

การวางแผนกลยุทธ์ในประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และจัดการกับวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรองรับความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง และการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นรายวันหรือปัญหาเฉพาะหน้า

ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากการสื่อสารภายในองค์กร เช่น การสื่อสารกับบริษัทแม่ ซึ่งอาจมีความเข้าใจผิดจากการใช้ภาษาทำให้มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และเรื่องของงบประมาณที่ถูกจำกัดโดยบริษัทแม่ รวมถึงผลกระทบด้านความผันผวนของค่าเงินบาท ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร

การอภิปรายผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กร

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า องค์กรข้ามชาติทุกองค์กรได้รับกรอบในการวางกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยกรอบดังกล่าวอาจเป็นเพียงนโยบาย หรืออาจหมายรวมถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย หลักปฏิบัติ หรือกลยุทธ์ก็ได้ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยองค์กรในไทยจะนำกรอบดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรระดับประเทศ นั่นคือองค์กรข้ามชาติในไทยส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับโลก (Globalize) และระดับท้องถิ่น (Localize) โดยการนำแผนกลยุทธ์ระดับโลกมาพิจารณาปรับหรือลงรายละเอียดให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในไทย ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพขององค์กรในไทย สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดหรือปรับแก้ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดหรือสังคมไทยได้มักจะเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการประชาสัมพันธ์ แต่กลยุทธ์ด้านที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการ บริษัทในไทยไม่สามารถปรับแก้ได้ แต่อาจนำเสนอความคิดเห็นเพื่อผลิตรูปแบบเฉพาะสำหรับผู้บริโภคไทยได้ เช่น รถยนต์รุ่นพิเศษที่เหมาะสมกับช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะวางแผนกลยุทธ์องค์กรในระดับประเทศร่วมกับผู้บริหารของแผนก/ฝ่ายต่างๆ ทั้งนี้รูปแบบการมีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์องค์กรส่วนใหญ่เป็นแบบทั้งจากระดับบนลงล่างและระดับล่างขึ้นบน

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

อย่างไรก็ตาม การที่ทุกองค์กรได้รับกรอบในการวางกลยุทธ์จากบริษัทแม่โดยตรง โดยบางองค์กรนั้นบริษัทแม่ได้กำหนดนโยบายในการบริหารจัดการนโยบายในการดำเนินงาน นโยบายด้านผลิตภัณฑ์ ตลอดจนได้ส่งตัวแทนจากบริษัทแม่ (ชาวต่างชาติ) มาเป็นหัวหน้าในแต่ละแผนกนั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารต่างวัฒนธรรมขาดประสิทธิภาพตามแนวคิดของ Lustig & Koester (1996) ที่เรียกว่า การถือตนเองเป็นศูนย์กลาง (Ethnocentrism) ได้ ซึ่งคือ

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

การใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นมาตรฐานในการตัดสินวัฒนธรรมของผู้อื่น จึงมีความเชื่อว่าค่านิยมต่างๆ ในวัฒนธรรมของเขานั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรืออาจคิดไปว่าวัฒนธรรมของตัวเองนั้นมีความเหนือกว่าหรือดีกว่าวัฒนธรรมอื่นๆ (กาญจนา แก้วเทพ, 2549) ด้วยความเชื่อนี้จึงมีโอกาสที่ผู้บริหารจากบริษัทแม่จะไม่ยอมรับความคิดของคนในองค์กรระดับประเทศ จึงเสมือนเป็นกำแพงขัดขวางการเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กรได้ ทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่ไม่ลงตัวกับสภาพแวดล้อมของไทย

แต่ในหลายองค์กรได้มีการใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แบบระดับล่างขึ้นบนควบคู่ไปด้วย ตลอดจนพยายามตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคม และสภาพตลาดของแต่ละประเทศ จึงได้มีการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้การวิจัยในประเทศเป็นพื้นฐาน และบางองค์กรมีการปรับแก้กลยุทธ์ในระหว่างการดำเนินงานด้วย

ส่วนรูปแบบการบริหารนั้น องค์กรข้ามชาติมีรูปแบบการบริหารทั้งการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และการบริหารแบบผสม (Combination) คือ ในบางประเด็น เช่น 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

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ทางการประชาสัมพันธ์ (Wilcox, 2006) นั่นคือ มีการวิเคราะห์สถานการณ์และข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผู้รับสาร กำหนดใจความสำคัญ กลยุทธ์และกลวิธี ตารางการปฏิบัติงาน และงบประมาณ ตลอดจนมีการประเมินผล ซึ่งหลายองค์กรมีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น พิจารณาจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หรือการตอบรับ (Feedback) จากผู้บริโภค เป็นต้น มีเพียงบางองค์กรที่มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เช่น การวัดทัศนคติ หรือการวัดการรับรู้ต่อตราสินค้า

กลยุทธ์ที่ใช้ส่วนใหญ่ เป็นกลยุทธ์การใช้สื่อ โดยการใช้ทั้งสื่อ Above the Line และ กิจกรรม 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

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรข้ามชาติมีการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Nilson (1998) ทั้ง 4 กลยุทธ์ คือ บางองค์กรใช้กลยุทธ์ต้นแบบ (Prototype) ซึ่งเป็นการใช้คุณลักษณะของตราสินค้าเดียวกันในการสื่อสารออกไปในประเทศต่าง ๆ เช่น การทำตราสินค้า (Branding) โดยมีการกำหนด DNA ของตราสินค้า ตลอดจนเอกลักษณ์ตราสินค้าจากบริษัทแม่ เพื่อให้สื่อสารด้วยสาระสำคัญเดียวกันทั่วโลก บางองค์กรใช้ กลยุทธ์คู่ขนาน (Dual Strategy) โดยเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในระดับนานาชาติ เน้นที่ความแตกต่างในการดำเนินงานมากกว่าคุณค่าตราสินค้า โดยมีการกำหนดเอกลักษณ์และคุณค่าหลักของตราสินค้าเหมือนกันทั้งในประเทศแม่และประเทศอื่น ๆ แต่ในการปฏิบัติงานมีการให้ความสำคัญระหว่างตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศแตกต่างกัน โดยองค์กรในระดับประเทศจะพิจารณาปรับแก้กลยุทธ์หรือกลวิธีให้เหมาะสมกับสภาพตลาดและรูปแบบการบริโภคของผู้บริโภค 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 กลยุทธ์การสร้างโอกาส (Opportunistic Approach) โดยเป็นกลยุทธ์การตัดสินใจเกี่ยวกับประเทศนั้น ๆ และทำการตลาดเพื่อผลในระยะสั้น การทำการตลาดวิธีนี้เน้นการดัดแปลงให้เข้ากับสภาพตลาดท้องถิ่นโดยสิ้นเชิง อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์เฉพาะกิจที่ใช้ในระยะสั้นเท่านั้น ดังเช่น กรณีของบริษัทรถยนต์เกาหลีที่ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของตลาดในไทย แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เฉพาะเพื่อทำการตลาดในประเทศไทย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มิได้นำกลยุทธ์ที่บริษัทแม่กำหนดมาใช้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากกรณีศึกษาของหลาย ๆ ตราสินค้าในเอเชียที่ประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นสู่การเป็นตราสินค้าระดับโลก (Global Brand) อาทิเช่น โซนี่ โตโยต้า ฮุนได นินเทนโด คาเธย์แปซิฟิก เป็นต้น (กองบรรณาธิการนิตยสาร BrandAge และ BrandAge Essential, 2551) พบว่า องค์ประกอบของการสร้างตราสินค้าของตราสินค้าระดับโลกมีมากมาย ตั้งแต่ตัวผลิตภัณฑ์ โครงสร้างบริษัท การบริหารตราสินค้า และความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จนั้นให้ความสำคัญกับการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งด้านประสิทธิภาพและรูปลักษณ์ การศึกษาตลาด การศึกษาความต้องการของผู้บริโภคในตลาดที่ตราสินค้าเข้าไปเพื่อให้สินค้าตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เหนือกว่าคู่แข่งขัน การสื่อสารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการใช้กลวิธีที่เหมาะสมกับประเทศต่าง ๆ ซึ่งกลวิธีที่กล่าวถึงนี้ มิได้หมายรวมถึงเพียงกลวิธีในการโฆษณาประชาสัมพันธ์เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงกลวิธีทางการตลาดด้วย ดังเช่น ไซโก้ใช้การแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายหลาย ๆ แห่งในประเทศแทนการตั้งทีมขายทั่วประเทศจากส่วนกลาง เพราะเชื่อว่าคนในท้องถิ่นจะเข้าใจตลาดได้ดีกว่า เป็นต้น ซึ่งในการสร้างแบรนด์ระดับโลกนั้นปัจจัยผลักดันที่ดีที่สุดในตลาดท้องถิ่น คือ การกำหนดราคาและขนาดของผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับผู้บริโภคเพื่อที่ผู้บริโภคจะซื้อได้ ตลอดจนมีระบบการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคได้ และใช้การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing) โดยการใช้สื่อทั้งแบบสื่อสารมวลชน (Mass Media) และสื่อท้องถิ่นเพื่อให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับตราสินค้า (ไทบาวท์, 2551)

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

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

จากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าว เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่า องค์กรข้ามชาติส่วนใหญ่มีความยืดหยุ่นทางด้านกลยุทธ์และกลวิธีในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์มากกว่ากลยุทธ์กลวิธีทางด้านการตลาด โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้องค์กรข้ามชาติส่วนใหญ่มิได้มุ่งเน้นในส่วนของการสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรมากนัก นอกจากองค์กรข้ามชาติที่มีบริษัทแม่เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเด่นชัด โดยมักจะมีนโยบายในการบริหารองค์กรเฉพาะและจะปลูกฝังให้พนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม เช่น การใช้ระบบ Hoshin-Kanri เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ในประเด็นการบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า องค์กรส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการบริหารความขัดแย้ง ความเสี่ยง และการจัดการกับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นโดยมีการวางแผนในระยะยาวเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงหรือความขัดแย้ง และการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งมีการวางแผนการสื่อสารทั้งเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และเพื่อการป้องกันการเกิดปัญหา เช่น การจัดตั้งศูนย์ฮอตไลน์ หรือ Call Center เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหรือรับเรื่องร้องเรียนของผู้บริโภค เป็นต้น

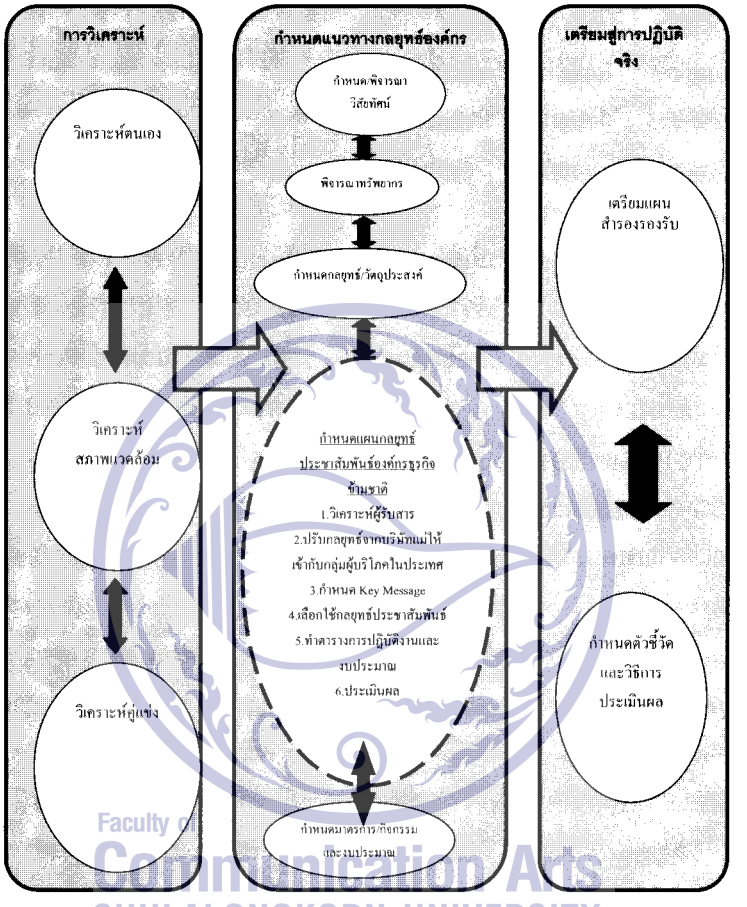
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงาน

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย พบผลที่สอดคล้องกันว่า ปัญหาหลักและอุปสรรคที่บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่พบก็คือ ปัญหาเรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัญหารองลงมาของบางบริษัท คือ กฎข้อบังคับของไทยบางข้อในกรณีของการแปลงค่าเงิน ที่ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น ความล่าช้าในการจัดส่งของจากบริษัทแม่และการประสานงานกับต่างประเทศ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่ต้องประสานงานด้วยบ่อย ๆ ส่วนการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า ปัญหารองลงมาของบางบริษัท คือ งบประมาณที่ถูกจำกัดโดยบริษัทแม่และผลกระทบด้านความผันผวนของค่าเงินบาท

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนที่ 5 แบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ในองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

พัฒนาจากแบบจำลองแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์, ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ 2553)



Faculty of Communication Arts
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานด้านการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

1. องค์กรข้ามชาติในไทยส่วนใหญ่ยังคงได้รับแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์จากบริษัทแม่ ซึ่งผู้บริโภคในแต่ละประเทศมีการรับรู้พฤติกรรม และทัศนคติต่อตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แตกต่างกันตลอดจนความแตกต่างด้านบริบททางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจ ดังนั้นบริษัทแม่จึงควรเปิดโอกาสให้แต่ละประเทศใช้กลยุทธ์ที่เป็นท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อสื่อสารได้ตรงใจผู้บริโภคมากที่สุด

โดยเฉพาะการทำ CSR ที่แต่ละประเทศอาจมีความแตกต่าง หรือความจำเป็นที่แตกต่างกัน การเปิดกว้างให้องค์กรในระดับประเทศได้กำหนดกลยุทธ์เองจึงเหมาะสมและก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกว่าการรับกลยุทธ์จากบริษัทแม่เพียงอย่างเดียว

2. ความเป็นองค์กรข้ามชาติอาจทำให้ขาดความเข้าใจในทัศนคติ และรูปแบบการบริโภคของผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ ส่งผลให้วางแผนกลยุทธ์โดยขาดความเข้าใจในวัฒนธรรม ความคิด ความเป็นไทย ถึงแม้ว่าองค์กรข้ามชาติอาจจะมีการวิจัยผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่อาจจะไม่เพียงพอต่อการสร้างกลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพได้ จึงควรมีการศึกษาวิจัยข้อมูลด้านทัศนคติ จิตวิทยา วัฒนธรรม ความ

นึกคิดให้มากขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาทางการประชาสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ในการวางแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ควรกำหนดแผนกลยุทธ์ในประเด็น การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง และการจัดการภาวะวิกฤติควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว ป้องกันการเกิดผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียงองค์กร ซึ่งหากเกิดผลกระทบในทางลบแล้วอาจจะแก้ไขได้ยาก

4. องค์กรข้ามชาติควรสร้างการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรให้แก่พนักงานทุกระดับชั้น เพื่อการดำเนินงาน และการสร้างตราสินค้าขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

5. เนื่องจากองค์กรข้ามชาติในไทยส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาเรื่องภาษาในการสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ดังกล่าวจึงควรพิจารณาให้มีการฝึกทักษะด้านภาษา หรือแต่งตั้งฝ่ายหรือศูนย์กลางการสื่อสารที่ทำหน้าที่ประสานงานกับองค์กรในประเทศอื่น ๆ หรือบริษัทแม่ โดยกำหนดเป็นกลุ่มบุคคล พร้อมจัดทำคู่มือการสื่อสารที่จำเป็นเพื่อให้การประสานงานไม่ได้ยึดติดอยู่กับที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. ศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มองค์กรที่มีประเภทธุรกิจแตกต่างกันหรือมีกลุ่มเป้าหมายต่างกลุ่มกัน เช่น กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจบริการ เป็นต้น เพื่อพิจารณาความแตกต่างด้านกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน

2. ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของกลุ่มองค์กรข้ามชาติที่มาจากยุโรปและเอเชีย โดยพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมบุคคลที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยร่วม

3. ศึกษากระบวนการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรไทยที่ไปดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการวางแผนประชาสัมพันธ์ฯ ในอีกมิติหนึ่งด้วย

รายการอ้างอิง

Faculty of Communication Arts CHULALONGKORN UNIVERSITY

กองบรรณาธิการนิตยสาร BrandAge และ BrandAge Essential. (ผู้เรียบเรียง). (2551). **BrandAge Essential : Asia World Class.** กรุงเทพฯ : แบรนด์เอจ.

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

ไทบาวท์, อลิซ เอ็ม. (2551). **การสร้างแบรนด์ของ Kellogg.** (ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, แปลและเรียบเรียง) กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2548). **การจัดทำแผนกลยุทธ์.** เอกสารประกอบคำสอนชุดวิชา กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

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

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

ศรีกัญญา มงคลศิริ. (2547). **Brand Management.BrandAge.** กรุงเทพฯ : BrandAge Books.

Lustig, Myron W., & Koester, Jolean. (1996). **International Competence : Interpersonal Communication Across Cultures** (2nd ed.). New York : Harper Collins.

Wilcox, Dennis L., Ault, Phillip H., & Ages, Warren K. (1998). **Public Relations Strategies and Tactics.** New York : Longman.