

การสื่อสารแบบผสมผสาน กับชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ

กนก อมรปฏิพัทธ์*
สราวุธ อนันตชาติ*

Abstract

The purposes of the current study were to examine how to implement the integrated communications (IC) concept in profit, non-profit, and governmental organizations, and measure corporate reputation among the organizations' consumers and stakeholders. Three organizations were studied : True Corporation Plc. (True), Thai Red Cross Society (TRCS), and Tourism Authority of Thailand (TAT). Seven in-depth interviews were conducted with organizations' corporate and marketing communications executives. Questionnaire was then used to collect survey data from 400 organizations' consumers and stakeholders, aged 20-50 years old living in Bangkok. The findings showed that the three organizations performed their communications tasks following the first five IC characteristics ; communication at the level of corporate brand, equal focus on consumers and stakeholders, strategic management, symmetrical communication, and building and maintenance of corporate

* กนก อมรปฏิพัทธ์ (นศ.ม. การโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง Associate Consultant บริษัท Vitamins Quantitative จำกัด และสราวุธ อนันตชาติ (Ph.D., University of Florida, U.S.A. 1998) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์และประธานหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์ของ กนก อมรปฏิพัทธ์ โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ อนันตชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมาก ของสาขาวิชาการโฆษณา

reputation. However, the sixth one, measurement of return on communications investment, was still not implemented. The quantitative results indicated that TRCS had highest level of corporate reputation among both target groups, followed by TAT and True, respectively. It is noted that IC is not the

only factor affecting corporate reputation; other elements are also counted, for example, organization goals, time of operation, global awareness. Finally, corporate reputation was significantly and positively related with consumers and stakeholders' satisfaction and purchase intent on each organization.

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต้องมีความรวดเร็ว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ซึ่งกลุ่มบุคคล สถาบัน หรือประเทศต่างๆ ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kelly, 1999, as cited in Schermerhorn, 2002) ที่เชื่อมโยงประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความรู้เป็นตัวผลักดัน (Knowledge Driven) ส่งผลต่อการครอบครองและพัฒนาข้อมูลข่าวสาร ที่จะนำไปเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการและการตลาด โดยแนวทางในการจัดการสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบให้กับพนักงาน (Empowerment) การสนับสนุนให้พนักงานทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการบริหารตนเอง (Self-management) (Schermerhorn, 2002) ขณะที่การดำเนินงานทางการตลาดนั้นให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) และการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

โดยการสื่อสารถือว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ซึ่งเป็นการบริหารการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้มีความต่อเนื่อง เพื่อสื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Gronstedt, 1996a) โดยจะพิจารณาการวางแผนจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out

Planning) กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คุณค่าขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และคำมั่นของตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Promise) เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Alloza, Conley, Prado, Farfan, & Espantaleon, 2004; Mitchell, 2002) ประกอบกับการวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in Planning) ซึ่งเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกกลุ่ม เพื่อนำไปพิจารณาถึงสารหลัก (Key Message) ที่ต้องการสื่อสาร แนวทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร (Contact Point) และเครื่องมือการสื่อสารที่เข้าถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรแต่ละกลุ่ม (D. Schultz, Tennambaum, & Lauterborn, 1993)

จากลักษณะสำคัญของการสื่อสารแบบผสมผสานที่เน้นการสื่อสารในระดับของตราสินค้าองค์กร และเมื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความคงที่และสอดคล้องกัน จะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งยังสามารถสะท้อนถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) อีกด้วย โดยชื่อเสียงขององค์กรนี้ เป็นการประเมินถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นภาพรวม จากมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร เช่น ผู้บริโภค นักลงทุน พนักงาน สื่อมวลชน สาธารณชนภายนอก เป็นต้น ซึ่งการประเมินคุณค่าเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้ที่มี

ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากองค์กร หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของพฤติกรรมขององค์กรได้ (Gotsi & Wilson, 2001) เช่น การที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากการบอกต่อของบุคคลอื่น (Word of Mouth) จากตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง เป็นต้น

จากความจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ที่จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจใหม่นี้ แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร แต่จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่มีการศึกษาวิจัยการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานกับชื่อเสียงขององค์กรในบริบทของสังคมไทยมากนัก จึงมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาว่า การสื่อสารแบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ อย่างไร รวมทั้งผลจากการดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กรในองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานและมีเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

- 1) การนำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร และ
- 2) การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการสื่อสารแบบผสมผสาน ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและชื่อเสียงขององค์กร ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการจัดการ

การบริหารถือเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นตามการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่ภาวะเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งกลุ่มบุคคล สถาบัน หรือประเทศต่างๆ ได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Kelly, 1999, as cited in Schermerhorn, 2002) ที่เชื่อมโยงประเทศต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยมีความรู้เป็นตัวผลักดัน ส่งผลต่อการครอบครองและพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและการสื่อสาร รวมทั้งการพัฒนาพนักงานในองค์กรด้วยการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การมอบอำนาจความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม และการบริหารตนเอง (Schermerhorn, 2002)

โดยการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในใจผู้บริโภค (Value Creation) ซึ่งเกิดจากการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม ได้แก่ พนักงาน เทคโนโลยี และเงินทุน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และเกิดเป็นคุณค่าในใจผู้บริโภค ในขณะเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย (Robbins & Coulter, 1999) แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันก็จะสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือ องค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าหมายเพื่อการสร้างกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด จึงต้องการที่จะขายสินค้าให้ได้ในปริมาณมาก (Schermerhorn, 2002) ขณะที่องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไรก็จะสร้างคุณค่าด้วยการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีให้กับสังคม (Kotler & Andreasen, 1991) ทั้งนี้ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวขององค์กร เป็นการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน หรือเรียกว่าการบริหาร โดยที่กระบวนการแรกที่สุดถือว่ามีความสำคัญมากที่สุดคือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Corporate Vision) พันธกิจ (Corporate Mission) และคุณค่า (Corporate Value)

ขององค์กร โดยถือเป็นเป้าหมายและทิศทางในการเติบโตขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการตัดสินใจที่จะดำเนินการในเรื่องต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (Duncan & Moriarty, 1997; Robbins & Coulter, 1999) ซึ่งการวางแผนนี้จะทำให้เกิดการตัดสินใจและมีการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อลดความสับสนในการทำงาน รวมทั้งเป็นการวางทิศทางในการทำงาน และลดความเสี่ยงของการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่ไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน

Cornelissen (2000) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการผสมผสานแนวคิดทางการสื่อสาร (Integration in Communication Management) จากงานวิจัยของนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด และการประชาสัมพันธ์ พบว่าการผสมผสานแนวคิดด้านการสื่อสารที่นักวิชาการด้านต่างๆ ได้พัฒนาขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) (e.g., Duncan & Moriarty, 1997) แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (e.g., Nowak & Phelps, 1994; D. Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993) และแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) (e.g., Gronstedt, 1996a, 1996b; J. Grunig & L. Grunig, 1998) ซึ่งจากการศึกษายังพบอีกว่า ลักษณะของการผสมผสานนี้อาจเกิดจากการสร้างข้อความให้มีความต่อเนื่อง (Consistency in Messages) การใช้สื่ออย่างประสานกันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Orchestration of Media) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบริษัทเจ้าของตราสินค้ากับบริษัทตัวแทนการสื่อสาร (Client-agency Relationships) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบระหว่างการทำหน้าที่ของการตลาด และการสื่อสารการตลาด เป็นต้น

เริ่มต้นจากแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดด้านการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการสร้างความต่อเนื่องของการสื่อสารในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consistency) กล่าวคือ การสื่อสารและการกระทำใดๆ อย่างที่มาจากองค์กรสามารถมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ เช่นเดียวกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างข้อความให้มีความต่อเนื่อง และการใช้สื่ออย่างประสานกันหรือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นแนวคิดด้านการสื่อสารที่พัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาด อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาดยังคงให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร หรือกลุ่ม ผู้บริโภคผ่านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย แต่ทั้งนี้ นอกจากการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่หลากหลายผสมผสานกัน ยังต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร (Haytko, 1996, as cited in Anantachart, 2001) ซึ่งสอดคล้องกับ Fill (2002) ที่ให้ความสำคัญกับการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing) โดยพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร (Evans, 2003) เพื่อที่จะเป็นตัวแทน ในการสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้าขององค์กรได้ ทั้งนี้ เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร จึงทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานในระยะเวลาต่อมา (Caywood, 1997)

แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มองการสื่อสารในภาพกว้างและเกิดมาที่หลังสุดซึ่งมุ่งเน้นกระบวนการและแนวทางการบริหารที่ประสานกัน โดยผู้บริหารและฝ่ายสื่อสารองค์กรจะต้องทบทวนและกำหนดแผนการสื่อสารที่สอดคล้องกับ

เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้ การสื่อสารจะมีลักษณะปฏิสัมพันธ์กัน (Interactivity) และเชื่อมโยงถึงกัน (Connectivity) ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย วัตถุดิบ พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อที่สามารถโต้ตอบระหว่างกันได้ เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต ภายในองค์กร หรือระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น โดยการสื่อสารจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำหรือสั่งการ สำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งการนำระบบการตรวจสอบคุณภาพมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสาร (D. Schultz & Kitchen, 2004)

การสื่อสารแบบผสมผสาน จึงหมายถึงการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ทั้งการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ซึ่งเป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค ด้วยการสร้างช่องทางติดต่อของตราในทุกจุดติดต่อ (Argenti, 2003; Wightman, 1999) โดยจะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Gronstedt, 1996a) เพื่อที่จะได้สะท้อนถึงตำแหน่งของสินค้าและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างคงที่ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์การแข่งขัน ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) (Kitchen & D. Schultz, 2003) รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกับผู้บริโภคในระยะยาวอีกด้วย (Gronstedt, 1996b) นอกจากนี้ การสื่อสารแบบผสมผสานยังถือเป็นขั้นตอนหรือระดับต่อมาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Caywood, 1997; D. Schultz, 1994)

การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้กับองค์กรนั้น ผู้บริหารขององค์กรมีความจำเป็นที่ต้อง

ทำความเข้าใจในแนวคิดการตลาด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้า การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด ควบคู่ไปกับแนวคิดการประชาสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสร้างชื่อเสียงขององค์กร (Reputation Development) และการสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานตามแนวคิดนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Hunter (1997, as cited in Wightman, 1999) ได้เสนอรูปแบบของการจัดโครงสร้างขององค์กรระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการสื่อสารแบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1) การประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทั้ง

2 ฝ่ายรับผิดชอบการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรร่วมกัน 2) ฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาดมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันในองค์กร โดยเฉพาะระดับบริหารขององค์กร ทั้งนี้ บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารควรมีทักษะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารการตลาด พฤติกรรมผู้บริโภค การสร้างสรรค์งาน และการให้คำปรึกษากับพนักงานในฝ่ายต่างๆ (Miller & Rose, 1994)

3) ฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารการตลาดออกมาอยู่ภายใต้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยเรียกว่า ฝ่ายการสื่อสาร (Communication Department) แบ่งย่อยออกเป็น 3 แผนก ได้แก่ แผนกการสื่อสาร การตลาด (Marketing Communications) แผนกการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) และแผนกการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) Hunter (1997) แนะนำว่า ฝ่ายการตลาดควรจะมอบหมายความรับผิดชอบด้านการสื่อสารการตลาดให้แก่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เนื่องจากฝ่ายการตลาดไม่ได้ทำหน้าที่โดยตรงในการดูแลการโฆษณาการตลาดทางตรง แต่ต้องให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคและการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว

4) ฝ่ายการสื่อสารและฝ่ายการตลาดจะอยู่ในระดับ

เดียวกัน ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูง และ

5) การผสมผสานหน้าที่ของการสื่อสารจะใช้ แนวทางการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) การสื่อสารไปยังบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์จะประสานงานกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบริการลูกค้า และพัฒนาเป็นองค์กรที่ทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน (Totally Integrated Organization)

นอกจากนี้ การที่จะพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ไปสู่การสื่อสารแบบผสมผสานนั้น องค์กรต้องพิจารณาระดับของการผสมผสาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการบริหารงานขององค์กร สภาพตลาด และสถานการณ์ปัจจุบัน โดย Duncan และ Caywood (1996) ได้เสนอระดับของการผสมผสานไว้ 7 ระดับ ประกอบด้วย

ระดับแรก การรับรู้ถึงความจำเป็นของการผสมผสาน (Awareness) องค์กรมองเห็นโอกาสและความจำเป็นของการพัฒนาแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น

ระดับที่สอง การผสมผสานด้านภาพลักษณ์ (Image Integration) สารที่ส่งออกไปจะต้องมีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน สะท้อนถึงภาพลักษณ์และความรู้สึกขององค์กร ซึ่งเกิดจากการกำหนดข้อความภาพ เสียง การใช้ข้อความหรือสารที่มีความต่อเนื่องกัน

ระดับที่สาม การผสมผสานหน้าที่ การทำงานของเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ (Functional Integration) เริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือสื่อสารการตลาดแต่ละประเภท แล้วจึงเลือกใช้เครื่องมือให้ทำงานประสานกัน ซึ่งการเลือกผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดจะขึ้นอยู่กับปัญหาทางการตลาด โอกาสทางการตลาด วัตถุประสงค์ของการตลาด และการสื่อสาร

ระดับที่สี่ การผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดให้สอดคล้องกัน (Coordinated Integration) เนื่องจากเครื่องมือสื่อสารการตลาดมีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ของการตลาดและการสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังนั้น การผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ จึงต้องมีความสอดคล้องกัน

ระดับที่ห้า การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลของลูกค้า (Consumer-based Integration) การวางแผนการสื่อสารที่เริ่มต้นจากข้อมูลของลูกค้า ทั้งจากการวิจัยข้อมูลของผู้บริโภคในเชิงลึก ฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของลูกค้า จึงสามารถเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้สามารถสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารตราสินค้า เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

ระดับที่หก การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder-based Integration) เป็นระดับที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาและขยายขอบเขตเป็นการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยกระทำการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่มีใช่เป็นการสื่อสารกับผู้บริโภคเพียงกลุ่มเดียว

ระดับสุดท้าย การผสมผสานด้วยแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management Integration) การสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องผสมผสานกลยุทธ์จากฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการสื่อสาร และฝ่ายอื่นๆ (Cross-functional Management) เมื่อการทำงานจากทุกฝ่ายเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะทำให้การสื่อสารมีลักษณะผสมผสานและสอดคล้องกัน ระดับนี้จะนำการบริหารคุณภาพทั้งระบบเข้ามาปรับปรุงการทำงานของฝ่ายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และการให้ผู้ที่มีรับผิดชอบงานด้านการสื่อสารเข้าไปมีส่วนในการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหาร (J. Grunig & L. Grunig, 1998) เพื่อวางแผนการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรสำหรับสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 6 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

ลักษณะแรก การถูกนำมาใช้เพื่อการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand) ในขณะที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะเป็นการสื่อสารในระดับของตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรปฏิบัติต่อสังคมมากกว่าการพิจารณาเพียงแค่สินค้าหรือบริการ ดังนั้น การบริหารตราสินค้าผลิตภัณฑ์จึงไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจและดำเนินงานด้านการตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรต้องการทราบรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กร ซึ่งทั้งหมดจะสะท้อนผ่านตราสินค้าองค์กร (Kitchen & D. Schultz, 2003)

ลักษณะที่สอง การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน โดย Gronstedt (1996b) ได้เสนอแบบจำลองการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder Relations Model) ซึ่งเริ่มต้นจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า สำหรับลูกค้าขององค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร อาจเป็นผู้บริจาค (Donors) หรืออาสาสมัคร (Volunteers) ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มอื่นๆ ได้แก่ รัฐบาล ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน ผู้นำทางความคิดของสังคม พนักงานภายในองค์กร กลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลชุมชน ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่ายวัตถุดิบ สมาคมวิชาชีพและสมาคมทางการค้า และคู่แข่งกัน อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องให้ความสำคัญที่เท่าเทียมกัน เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถสร้างผลประโยชน์และมีอิทธิพลต่อองค์กรได้เท่าๆ กัน (Post, Lawrence, & Weber, 2002) โดยแนวทางในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จะเน้นการสร้างการพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นหลัก พร้อมๆ กับการกระตุ้นให้ผู้บริโภค

เกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้า ด้วยการปฏิบัติงานตามแผนการสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร (Kitchen & D. Schultz, 2001) นอกเหนือจากการทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค และการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางการตลาดแบบเดิม (Sheth, 1988, as cited in Kitchen, & D. Schultz, 2001) ดังนั้น การตัดสินใจด้านนโยบายและการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรพร้อมที่จะให้การสนับสนุนองค์กร (L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002) ทั้งการบริโภคสินค้าและบริการ การเข้ามาลงทุนกับองค์กร และจงใจให้บุคคลภายนอกมีความต้องการเข้าร่วมงานกับองค์กร

ลักษณะที่สาม เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายในองค์กร ทั้งในฝ่ายบริหารระดับสูงและพนักงานระดับปฏิบัติการ (L. Grunig et al., 2002) ทั้งนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีความรุนแรง และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bateman & Scott, 2002) โดยการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นี้ องค์กรต้องการความร่วมมือจากพนักงานภายในองค์กรทุกคนเพื่อที่จะผลักดันกลยุทธ์ที่วางไว้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ลักษณะที่สี่ การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical Communication) แบ่งเป็น การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารได้ (Two-way Communications) ทั้งนี้จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความสัมพันธ์อันดี และมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน Kanter (1983, as

cited in J. Grunig, 1992) อธิบายว่า การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลนี้เน้นการสื่อสารแบบเปิด (Open Communications) ซึ่งส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเป็นหลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั้งระบบ และการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เน้นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน นอกจากการแลกเปลี่ยนทัศนคติและการให้ข้อมูลกับองค์กรเพียงเท่านั้น

ลักษณะที่ห้า เป้าหมายของการสื่อสารแบบผสมผสาน คือ การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ลักษณะนี้มีความแตกต่างจากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน กล่าวคือ เป้าหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค (Affect Behavior) ในขณะที่การสื่อสารแบบผสมผสานต้องการผลทางด้านความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ จะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสารที่องค์กรต้องการสื่อสาร ซึ่งนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และแนวคิดหลักของแผนรณรงค์ทางการสื่อสาร ให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน (Drobis, 1998) ทั้งนี้ ถ้าองค์กรไม่สามารถทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจสารที่ต้องการสื่อไปในทิศทางเดียวกัน หรือขาดการทำงานที่ประสานกัน จะส่งผลให้การสื่อสารขาดความต่อเนื่อง ก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสน โดยความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนนี้สามารถมีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรที่ลดลง และทำลายชื่อเสียงขององค์กร นอกจากนี้ ชื่อเสียงในทางลบขององค์กรจะส่งผลให้รายรับขององค์กรลดลง มูลค่าหุ้นตกต่ำลง ยอดขายสินค้าลดลง เกิดการต่อต้านจากหน่วยงานของรัฐและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเผชิญกับการแข่งขันทางการตลาดที่สูงขึ้น (Drobis, 1998) ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่า การสื่อสารที่ขาดการผสมผสานและความต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้

และลักษณะสุดท้าย คือ การสื่อสารแบบผสมผสานมีการวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร (Return on Communications Investment) แนวคิดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนี้มาจากแนวคิดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) ที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยนำกำไรจากการดำเนินงานธุรกิจมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเงินลงทุนขององค์กร เพื่อประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนโครงการ สำหรับพิจารณาเลือกโครงการใหม่ที่กำลังจะลงทุน หรือการประเมินความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการในปัจจุบัน (Jung & Robinson, 2005) การวัดประสิทธิผลจากการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะทำให้เกิดการตลาดได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการสื่อสาร (D. Schultz, 1994)

เนื่องจากการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วย จึงทำให้การสื่อสารแบบผสมผสานประกอบด้วย การสื่อสารองค์กร และการสื่อสารการตลาด (Argenti, 2003; Wightman, 1999)

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญและเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการองค์กร เช่นเดียวกับหน้าที่ทางการตลาดการเงิน และการผลิต (Argenti, 2003) บทบาทสำคัญของการสื่อสารองค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อสั่งการ (Lead) กระตุ้น (Motivate) จูงใจ (Persuade) และให้ข้อมูล (Inform) เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานองค์กร หรือมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการบริหาร การปรับโครงสร้างองค์กร การชี้แจงวิสัยทัศน์และนโยบายของการดำเนินงาน การจัดการกับภาวะวิกฤติขององค์กร เป็นต้น ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Goodman, 2000) ทั้งนี้ การสื่อสารองค์กรนี้จะเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์เอกลักษณ์ขององค์กร และภาพลักษณ์องค์กร (Pelsmacker, Geuens, & van den Bergh, 2001) โดยมีเป้าหมายหลักคือ 1) ทำให้การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรเกิด

ความต่อเนื่อง (Consistent Communications) และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) 2) ช่วยลดช่องว่างทางการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรระหว่างเอกลักษณ์องค์กร และภาพลักษณ์องค์กร และ 3) เป็นการจรรระบบและควบคุมการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร และเอกลักษณ์ขององค์กร (Pelsmacker et al., 2001) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications or Employee Communications) ถือว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร คือ บุคลากรภายในองค์กร (Seitel, 2004) โดยเป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์กร คือ 1) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดี และส่งเสริมความเข้าใจที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน 2) เพื่อแจ้งข่าวสารแก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเลื่อนขั้นพนักงาน เป็นต้น 3) เพื่ออธิบายให้ทราบถึงผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน เช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานในด้านอื่นๆ เป็นต้น 4) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ องค์กร ผลิตภัณฑ์ จรรยาบรรณในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก 5) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน 6) เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับปัญหาทางด้านสังคม สุขภาพ และประเด็นต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 7) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน (Argenti, 2003)

และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Stakeholder Communications) รูปแบบและหน้าที่ของการสื่อสารขึ้นอยู่กับบทบาทของการสื่อสารที่มีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations) สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor

Relations) รัฐสัมพันธ์ (Government Relations or Corporate Affairs) การบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management) การบริหารประเด็น (Issue Management) และการโฆษณาองค์กร (Corporate Advertising) ทั้งนี้ การสื่อสารภายนอกองค์กรทั้งหมดจะมีวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารเบื้องต้น คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรแต่ละกลุ่ม (Argenti, 2003)

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) เป็นรูปแบบของการสื่อสารหลากหลายลักษณะที่องค์กรได้วางแผนไว้ เพื่อสนับสนุนการตลาดและสร้างตราสินค้า (Duncan, 2005) ทั้งนี้ เมื่อมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน ผสมผสานรูปแบบของการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลกระทบสูงสุด และการเลือกใช้เครื่องมือที่สนับสนุนซึ่งกัน และกัน ก็จะทำให้การสื่อสารมีลักษณะแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) โดย Duncan (2005) ได้แบ่งเครื่องมือการสื่อสารการตลาดออกเป็น 4 กลุ่ม ตามหน้าที่ของเครื่องมือสื่อสารการตลาด ได้แก่ กลุ่มแรก เครื่องมือสื่อสารการตลาดผ่านสื่อมวลชน (Mass Media Contact) สำหรับการเข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายและลูกค้าอย่างครอบคลุม ซึ่งจะเป็นการสร้างการตระหนักรู้ (Awareness) เกี่ยวกับตราสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์เชิงการตลาด กลุ่มที่สอง เครื่องมือสื่อสารการตลาดตามสถานการณ์ (Situational Contact) ของการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค เป็นความพยายามในการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการซื้อสินค้าทันที หรือการซื้อสินค้าซ้ำ ได้แก่ การส่งเสริมการขาย การสื่อสาร ณ จุดซื้อ และการบรรจุภัณฑ์ กลุ่มที่สาม เครื่องมือสื่อสาร การตลาดแบบเข้าถึงเฉพาะบุคคล (Personal Contact) มุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค นอกจากนี้เครื่องมือสื่อสารการตลาดในกลุ่มที่สามนี้ยังสามารถประเมินผลจากการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดได้ด้วย ได้แก่ การตลาดทางตรง และการขายโดยพนักงานขาย และกลุ่มที่สี่ เครื่องมือสื่อสารการ

ตลาดเพื่อสร้างประสบการณ์ (Experiential Contact) มุ่งเน้นการสร้างประทับใจ และต่อยอดความรู้สึกดังกล่าวให้อยู่ในความทรงจำของลูกค้า รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคเข้ามาสัมผัสหรือมีส่วนร่วมกับตราสินค้าด้วยตัวเอง ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางการตลาด การเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรม การจัดงานแสดงสินค้า และการให้บริการลูกค้า

แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรและชื่อเสียงขององค์กร

ตราสินค้าองค์กร (Corporate or Company Brand) หมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ เครื่องหมายทางการค้าที่องค์กรใช้เพื่อบ่งบอกความเป็นตัวเอง ซึ่งการรวมองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะกลายเป็นเครื่องหมายขององค์กร (Balmer & Gray, 2003) ทั้งนี้ การเชื่อมโยงตราสินค้าเข้ากับองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ จึงทำให้สามารถบ่งบอกถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กร (Tilley, 1999) เช่น การให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การรับประกันผลิตภัณฑ์เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินของผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้น ตราสินค้าองค์กรจึงเป็นการสื่อสารคุณค่าของตราสินค้า หรือค่านิยมสัญญาของตราสินค้า การสร้างความแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง และการส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเกิดความภูมิใจและมีความภักดีต่อองค์กร (Balmer, 2001)

โดย D. Aaker (2004) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของตราสินค้าองค์กรไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่

1) การมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน (Heritage) เช่น M K Restaurant ในอดีต MK เป็นธุรกิจครอบครัวที่จำหน่ายอาหารในสยามสแควร์ และพัฒนาเรื่อยมาจนเป็นสุกี้หม้อไฟ จนได้รับความนิยมอย่างมาก จึงทำให้เริ่มต้นร้าน MK Suki อย่างจริงจัง พร้อมๆ กับขยายสาขาและพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน และเปลี่ยนมาเป็น MK Restaurant ร้านอาหารที่มอบความอบอุ่นให้กับครอบครัว เป็นต้น

2) การมีมูลค่าทรัพย์สินและความสามารถในการนำเสนอนวัตกรรมของสินค้าสูง (Assets and

Capabilities) เช่น Shiseido เป็นตราสินค้าที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการดูแลผิว เป็นต้น

3) บุคลากรในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำเสนอภาพลักษณ์ของตราสินค้าองค์กร (People) กล่าวคือ การที่พนักงานให้บริการกับลูกค้าเป็นอย่างดี จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความชื่นชอบ ยอมรับนับถือ และเกิดความภักดีต่อตราสินค้าองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กรยังสามารถเป็นตัวแทนของตราสินค้าได้ด้วย เช่น Bill Gates ของ Microsoft เป็นต้น

4) แก่นแท้ (Essence) ของตราสินค้าองค์กร คือการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้บริโภคและการให้ความสำคัญ (Values and Priorities) เช่น Pfizer เป็นบริษัทยาที่ดูแลเอาใจใส่ในสุขภาพของผู้บริโภค โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับการมีสุขภาพที่ดี และวิธีการป้องกันโรคต่างๆ เป็นต้น กับนวัตกรรม (Innovation) เช่น Philips จะนำเสนอสินค้าที่ใช้งานง่าย สำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะ และมีความเรียบง่าย (Sense and Simplicity) เป็นต้น และการเอาใจใส่ลูกค้า (Concern for Customers) เช่น ห้างสรรพสินค้า Nordstrom's และ สายการบิน Southwest Airlines พนักงานทุกคนจะปฏิบัติกับลูกค้าอย่างสุภาพ และเต็มใจที่จะช่วยเหลือตามข้อเรียกร้องจากลูกค้า เป็นต้น และ

5) การปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองที่ดี (Citizenship- Creating Good Company Vibes) เช่น บริษัทจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค Unilever (Thailand) สร้างอาคารศูนย์พัฒนาการเรียนรู้สำหรับเด็ก บริเวณพิพิธภัณฑสถานเด็ก สวนรถไฟ เพื่อมอบให้กับกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับตราสินค้าองค์กรนั้น ประกอบด้วย การตัดสินใจจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 3 กลุ่ม ได้แก่

1) การตัดสินใจโดยฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การบริหารงานองค์กร การแสวงหาหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ

การเลือกที่ตั้งขององค์กร การริเริ่มเปลี่ยนแปลง และการกำหนดเอกลักษณ์องค์กร

2) การตัดสินใจโดยสมาชิกขององค์กร (Organization Members) ได้แก่ การทุ่มความพยายามในการทำงาน ความภักดีต่อองค์กร การต่อต้านกลุ่มที่มีอิทธิพล การแสวงหาโอกาสหรือความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน และการนำเสนอองค์กรในทางบวกหรือทางลบ และ

3) การตัดสินใจโดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (External Constituencies) ได้แก่ การตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ การดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร การชมเชยและการวิพากษ์วิจารณ์องค์กร การกำหนดกฎเกณฑ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และการได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง และช่องทางในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ (Hatch & M. Schultz, 2003)

โดยแนวทางของการศึกษา การบริหารตราสินค้าที่มีจุดเริ่มต้นจากองค์กร (Organization Perspective) กล่าวคือ เป็นการบริหารตราสินค้าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรจากฝ่ายบริหาร (Top-down) แล้วสื่อสารผ่านตราสินค้าองค์กรมายังพนักงาน ผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สำหรับแนวคิดที่สำคัญของการบริหารตราสินค้าองค์กรนี้ ได้แก่ เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) เป็นความพยายามในการวางแผนเกี่ยวกับการแสดงออกขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยการวางแผนนี้ จะอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ปรัชญาของการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการออกแบบองค์กร (van Riel, 1995) ทั้งนี้ การแสดงออกนั้นจะนำเสนอผ่านส่วนประสมของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Mix) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1) สัญลักษณ์ หรือเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) เช่น การใช้สี ตัวหนังสือ การออกแบบโลโก้ เครื่องแบบพนักงาน เป็นต้น

2) การสื่อสาร (Communications) คือ การสื่อสารทุกรูปแบบขององค์กรทั้งภาพ (Visual) และข้อความ (Verbal) รวมทั้งการใช้สารที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Messages) และไม่มีการวางแผนล่วงหน้า (Unplanned Messages) และ

3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการแสดงออกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้บริโภค เช่น การแสดงออกของพนักงานของที่ Disneyland จะแสดงออกเสมือนว่าอยู่ในโลกแห่งจินตนาการ ด้วยการให้บริการด้วยบุคลิกภาพที่เป็นกันเองและสนุกสนาน เป็นต้น โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องถูกแสดงออกอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Seamless over Time) สร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าองค์กร (Distinctiveness) เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร (Centrality) (Balmer & van Riel, 1997) และสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ที่องค์กรต้องการนำเสนอให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ได้อย่างชัดเจนอีกด้วย (van Riel, 1995)

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นการตีความหมายของผู้บริโภคเกี่ยวกับองค์กรนั้นๆ และอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่สามารถจดจำได้จากเอกลักษณ์องค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรจะเกิดขึ้นอย่างทันทีเมื่อผู้บริโภคเปิดรับเอกลักษณ์องค์กร และจะมีอิทธิพลต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่สั่งสมเป็นระยะเวลานาน ประกอบกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องของกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Balmer & Gray, 2003) โดย Fombrun (1996) ยังกล่าวอีกว่า ภาพลักษณ์องค์กรมีความเชื่อมโยงกับชื่อเสียงองค์กร เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเป็นการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับ การประเมินภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น สถานะทางการเงิน ความรับผิดชอบต่อสังคม และคุณภาพของสินค้าและบริการ

ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) เกิดจากการประเมินถึงคุณค่าต่างๆ ขององค์กรในลักษณะที่เป็นภาพรวม ซึ่งองค์กรทำการสื่อสารผ่านตราสินค้าทั้งในด้านภาพ (Visual Identity) และการแสดงออกของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร (Behavioral Identity) (Balmer & van Riel, 1997) ซึ่งการประเมินคุณค่าเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางตรงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ จากองค์กร หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของพฤติกรรมขององค์กรได้ (Gotsi & Wilson, 2001) เช่น การที่ผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรจากการบอกต่อของบุคคลอื่น (Word of Mouth) จากตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง เป็นต้น

การวัดชื่อเสียงขององค์กรนั้นถือว่ามีสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากชื่อเสียงขององค์กรเป็นการประเมินองค์กรในภาพรวมจากมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผ่านการรับรู้และเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้วจึงนำมาพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อสรุปว่าองค์กรมีชื่อเสียงไปในทิศทางบวกหรือทางลบ (Brown, 1998; Fombrun, 1996) รวมทั้งประเด็นหรือคุณลักษณะที่โดดเด่น ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้การยกย่องหรือไว้ใจต่อองค์กรว่าสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และสามารถสะท้อนคุณลักษณะดังกล่าวให้รับทราบและรู้สึกได้ ทั้งนี้ ชื่อเสียงขององค์กรนั้นอาจเกิดจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ (As a Product and Service Provider) การปฏิบัติตัวเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร (As a Good Employee) การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (As a Corporate Citizen) และความเชื่อมั่นจากนักลงทุนเพื่อร่วมลงทุนกับองค์กร (As an Equity Investment) (Dowling, 2001; Fombrun, 1996; Gotsi & Wilson, 2001)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง เป็นการศึกษาการนำแนวคิดของการ

สื่อสารแบบผสมผสานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยเลือกศึกษากับองค์กร 3 ประเภท ตามลักษณะการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ 1) องค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย และ 3) องค์กรของรัฐ คือ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ผู้วิจัยได้พิจารณาจากองค์กรที่ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Contact Points) ที่หลากหลายเพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หลังจากนั้นจึงทำการเลือกองค์กรตามความเหมาะสม โดยสัมภาษณ์บุคคลที่รับผิดชอบและทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กร และการสื่อสารการตลาดที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงหรือระดับบริหารขององค์กร หรือปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการสื่อสารขององค์กรนั้นมากกว่า 5 ปี จำนวนทั้งหมด 7 คน สำหรับแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ประเด็นหลักคือ

1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร โดยปรับแนวคำถามมาจาก Duncan และ Moriarty (1997) ที่ใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและบทบาทของฝ่ายการสื่อสารในองค์กร และ

2) แนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายทางการสื่อสารขององค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานขององค์กร โดยพิจารณาจากลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสาน ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Argenti (2003), Caywood (1997), Drobnis (1997), Gronstedt (1996a, 1996b, 1997, 1998), L. Grunig et al. (2002), Hunter (1998), Kitchen และ D. Schultz (2001, 2003), D. Schultz และ Kitchen (2004) และ Wightman (1999)

สำหรับส่วนที่สอง มุ่งศึกษาผลของการสื่อสาร

แบบผสมผสานขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ที่มีต่อการรับรู้ชื่อเสียงองค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่รู้จักองค์กรครบทั้ง 3 แห่ง โดยผู้วิจัยปรับแนวคำถามมาจาก Fombrun, Gardberg, และ Sever (2000) และ Kitchen และ D. Schultz (2003) เพื่อวัดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรทั่วไป ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 7 ข้อ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (สำคัญน้อยที่สุด) ถึง 5 (สำคัญมากที่สุด) และใช้มาตรวัดชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation Quotient) ของ Fombrun และคณะ (2000) เพื่อวัดระดับและทิศทางของการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย 6 ประเด็นสำคัญ คือ ความรู้สึกที่มีต่อองค์กร สินค้าและบริการ สถานะทางการเงิน วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม โดยในแต่ละประเด็นประกอบด้วยคำถามย่อยๆ รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ มีระดับค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .92 - .94 โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ถึง 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) นอกจากนี้ ยังมีคำถามที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจ (Satisfaction) ในการใช้บริการจากองค์กร โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่พึงพอใจอย่างยิ่ง) ถึง 5 (พึงพอใจอย่างยิ่ง) และการวัดความตั้งใจ (Purchase Intent) ที่จะใช้บริการจากองค์กรในอนาคต โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ มีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 (ไม่ตั้งใจอย่างยิ่ง) ถึง 5 (ตั้งใจอย่างยิ่ง)

ผลการวิจัย

การดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่รับผิดชอบการสื่อสารองค์กร และการสื่อสารการตลาดขององค์กรทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้พิจารณาการนำแนวคิด

การสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน โดยสามารถสรุปผลขององค์กรทั้ง 3 แห่งเปรียบเทียบกันได้ดังนี้

การนำการสื่อสารมาใช้ในการสื่อสารในระดับตราสินค้าขององค์กร สำหรับการสื่อสารที่องค์กรทั้ง 3 แห่งนำมาใช้ในการสื่อสารระดับตราสินค้าขององค์กร พบว่า มีการนำการสื่อสารมาใช้ในการสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะทรูได้มีการนำการสื่อสารมาใช้ในการสื่อสารตราสินค้าองค์กรมากที่สุด เนื่องจากทรูเป็นตราสินค้าองค์กรใหม่ที่ต้องกรนำมาใช้ (Rebranding) จากเดิมที่ชื่อว่า เทเลคอมเอเชีย โดยดำเนินการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการสื่อสารให้พนักงาน ผู้ถือหุ้นทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร และการสร้างคุณค่าขององค์กรใหม่ รวมทั้งใช้การสื่อสารการตลาดด้วยเครื่องมือและสื่อที่หลากหลายสื่อสารไปยังผู้บริโภค ซึ่งนำเสนอภายใต้แนวคิดหลัก คือ คุณค่าที่แท้จริงของชีวิตคือการได้อยู่ร่วมกัน (True Together)

ส่วนสภาอากาศไทยนั้นใช้การสื่อสารเพื่อสื่อสารถึงกิจกรรม และบริการของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เช่น สำนักงานจัดการรายได้ ศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ ศูนย์รับบริจาคอวัยวะ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กรจะสื่อสารผ่านการจัดกิจกรรม คือ งานอากาศที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี รวมทั้งการเข้าไปช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะต้องดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในสภาอากาศไทย

สำหรับ ททท. เป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินงานภายใต้งบประมาณแผ่นดินจากสำนักงานงบประมาณ โดยมีหน้าที่ด้านการบริหารจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก ดังนั้น การสื่อสารตราสินค้าองค์กรจึงเป็นการนำเสนอภาพลักษณ์ของประเทศไทย และเป้าหมายทางการตลาดในการดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งภายในและต่างประเทศให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ

ทางการท่องเที่ยว ด้วยการสื่อสารการตลาด ซึ่งนำเสนอภายใต้แนวคิดหลักในการโฆษณาที่แตกต่างกันไปในแต่ละปี เช่น Amazing Thailand Experience Variety (พ.ศ. 2545) Unseen Thailand (พ.ศ. 2546-2547) เที่ยวที่ไหน ไม่สุขใจเท่าบ้านเรา (พ.ศ. 2548) เป็นต้น รวมทั้งการร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ

การให้ความสำคัญกับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน กลุ่มเป้าหมายขององค์กรทั้ง 3 แห่งมีความแตกต่างกัน โดยองค์กรที่มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน คือ กลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร และกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ซึ่งทูลถือว่าพนักงาน ผู้ถือหุ้น นักลงทุนเป็นกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร และสื่อมวลชน ชุมชนเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มมีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการวางโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสารไว้เป็น 1) ส่วนงานสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงาน (Internal Communications) 2) ส่วนงานสื่อสารองค์กร (Corporate Affairs) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ถือหุ้น นักลงทุน สื่อมวลชน ชุมชน และ 3) ส่วนงานสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) กับผู้บริโภคทั้งบุคคลองค์กร และธุรกิจขนาดกลางและย่อม

ทางด้าน ททท. ได้วางกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กรคือ นักท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ และนักท่องเที่ยวตลาดในประเทศ สื่อมวลชน รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการจัดกิจกรรมทางการท่องเที่ยว เช่น ดำรงองค์กรท้องถิ่น สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวไทย เป็นต้น ทั้งนี้ บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ ททท. จะต้องดำเนินการสื่อสารและให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร คือ พนักงาน ลูกจ้างโครงการ และลูกจ้าง ททท. ซึ่งส่วนงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่

ด้านการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานการสื่อสารภายในองค์กร ในขณะที่สภากาชาดไทยซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร มีกลุ่มเป้าหมายหลัก คือ ผู้บริจาค ผู้ป่วย ชุมชน โดยที่สื่อมวลชน คณะทำงานที่เป็นหน่วยงานภายนอกองค์กร ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สภากาชาดไทยให้ความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของสำนักงานต่างๆ ทำหน้าที่ในการสื่อสารและประสานการทำงานกับกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม นอกจากนี้ สำนักงานกลางยังทำหน้าที่ในการผลิตสื่อสำหรับการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลและการสื่อสารที่มีลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับลักษณะของการสื่อสารแบบผสมผสานที่ดำเนินงานโดยใช้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้ พบว่า ทั้ง 3 องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทาง แต่มีระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารองค์กร การกำหนดงบประมาณด้านการสื่อสารภายในองค์กร และจำนวนบุคลากรขององค์กร โดยทูลซึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งหวังกำไร ถือว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางเป็นอย่างมาก โดยผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญกับการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรผ่านสื่อออนไลน์ เช่น อินทราเน็ต, E-mail Announcement, Broadcast via PC เป็นต้น และสื่ออื่นๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์วารสารภายในองค์กร การจัดกิจกรรม เป็นต้น

ด้านสภากาชาดไทย การสื่อสารแบบสองทางจะอยู่ในระดับฝ่ายบริหารและหัวหน้างานของทุกหน่วยงานด้วยการประชุม โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติจะสามารถแสดงความคิดเห็นเฉพาะภายในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ การรับทราบข้อมูลข่าวสารของบุคลากรภายในองค์กรจะผ่านวารสารภายในองค์กร จดหมายเวียน

รวมทั้งเว็บไซต์ของสภาอากาศไทยและสำนักงาน เนื่องจากสภาอากาศไทยมีบุคลากรจำนวนมาก และการกำหนดงบประมาณไม่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่เป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร

สำหรับ ททท. เปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ในส่วนงานและ/หรือแผนกที่แตกต่างกัน เข้ามาทำงานร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ทาง ททท. จัดขึ้น ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์กรแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การประชุมของผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากองงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวน กำหนดนโยบายและแผนการตลาดด้านการท่องเที่ยว และการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการโดยผ่านระบบเสียงตามสายภายในองค์กร บอร์ดประชาสัมพันธ์ โดยพนักงานภายในองค์กรยังสามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะเรื่องต่างๆไปยังผู้ว่าการ ททท. ผ่านเว็บไซต์ <http://www.tatgovernor.com> นอกจากนี้ ททท. ยังส่งเสริมการอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการตลาดและการบริการแก่บุคลากรขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

เป้าหมายของการสื่อสาร คือการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร การสื่อสารทั้งหมดของททท. มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ต้องการกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเกิดพฤติกรรมการซื้อสินค้าและใช้บริการ แต่การสื่อสารนั้นก็ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกต่อองค์กร รับรู้ว่าองค์กรมีความเชี่ยวชาญด้านสินค้าและบริการเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการสื่อสารด้วยการจัดทำแผนรณรงค์ทางการสื่อสาร (Marketing Communications Campaign) ที่สื่อสารถึงตราสินค้าองค์กร และตราสินค้าผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ ในขณะที่สภาอากาศไทย เนื่องด้วยการดำเนินงานที่มีได้มุ่งหวังกำไร การสื่อสารจึงมีวัตถุประสงค์ในการขอการสนับสนุนจากประชาชนในการทำงานตามพันธกิจขององค์กร เช่น การบริจาคเงิน การบริจาคโลหิต เป็นต้น ทั้งนี้

การสื่อสารที่ส่งออกไปยังต้องการให้ประชาชนเกิดความศรัทธาและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

สำหรับ ททท. เป้าหมายของการสื่อสารไม่ได้ต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อตราสินค้าองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่มีเป้าหมายในระดับประเทศด้วยการสื่อสารเพื่อสร้างความประทับใจในสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของไทย รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวในการท่องเที่ยวภายในประเทศ ทั้งนี้ ยังส่งเสริมให้ประชาชนภายในประเทศร่วมมือกันในการสร้างและรักษาชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวของประเทศอีกด้วย

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

การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผลข้อมูลจำนวน 400 คน สามารถแบ่งเป็น เพศชายจำนวน 206 คน (ร้อยละ 51.5) และเพศหญิงจำนวน 194 คน (ร้อยละ 48.5) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 20 - 30 ปี (ร้อยละ 57.1) และส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน (ร้อยละ 59.5) โดยประกอบอาชีพพนักงานบริษัทเอกชน จำนวน 166 คน และนักเรียน/นักศึกษา จำนวน 86 คน (ร้อยละ 63.0) เป็นส่วนใหญ่ ส่วนระดับรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 10,000 - 15,000 บาท

(ร้อยละ 49.8) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีจำนวน 279 คน (ร้อยละ 69.8) และเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 121 คน (ร้อยละ 30.3) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคของสภาอากาศไทยมีจำนวน 268 คน (ร้อยละ 67.0) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 132 คน (ร้อยละ 33.0) ในขณะที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรใกล้เคียงกัน แบ่งเป็นผู้บริโภคจำนวน 198 คน (ร้อยละ 49.5) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 202 คน (ร้อยละ 50.5)

จากตารางที่ 1 แสดงการวัดผลชื่อเสียงขององค์กร โดยกลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่ องค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ได้แก่ องค์กรที่มีได้มุงหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย ($M = 3.70$) รองลงมา องค์กรของรัฐ คือ ททท. ($M = 3.67$) และทู ซึ่งเป็นองค์กรที่มุงหวังกำไร มีชื่อเสียงน้อยที่สุด ($M = 3.27$) เมื่อพิจารณาถึงประเด็นย่อยของชื่อเสียงองค์กร ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบทั้ง 6 ประเด็นของแต่ละองค์กรเอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรรับรู้ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย ในประเด็นความรู้สึกที่มีต่อองค์กรสูงที่สุด ($M = 4.41$ และ 4.28 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า ททท. และทู ทั้งในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค ($M = 3.93$ และ 3.35 ตามลำดับ) และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ($M = 3.67$ และ 3.10 ตามลำดับ)

ทางด้านชื่อเสียงของ ททท. ประเด็นของวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำเป็นอันดับแรก ($M = 4.01$) ในมุมมองของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมองว่า ททท. มีชื่อเสียงในประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นอันดับแรกและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($M = 3.72$) ส่วนชื่อเสียงของทู ประเด็นสินค้าและบริการ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภคมองว่า

ทูมีชื่อเสียงสำหรับประเด็นนี้มากที่สุด ($M = 3.57$) ขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลับเห็นว่า ทูมีชื่อเสียงในประเด็นวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำมากที่สุด ($M = 3.22$) นอกจากนี้ ทูยังมีชื่อเสียงประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค ค่าเฉลี่ยรวมทั้ง 2 ประเด็นเท่ากัน คิดเป็น 3.18 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมใกล้เคียงกันเท่ากับ 2.98 และ 2.99 ตามลำดับ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทำการทดสอบว่า การรับรู้ชื่อเสียงของแต่ละองค์กร สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง (Satisfaction) ในบริการต่างๆ ที่องค์กรนำเสนอ และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการ (Purchase Intent) ในอนาคตจากองค์กรทั้ง 3 แห่งหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำค่าของชื่อเสียงของทู สภาอากาศไทย และ ททท. ในภาพรวมมาทำการทดสอบเพื่อหาค่าความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ โดยจากตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งในภาพรวมกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = .67$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากสภาอากาศไทย ($r = .61$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลจากการหาค่าความสัมพันธ์ของ ททท. พบว่า ชื่อเสียงของ ททท. มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจ ($r = .66$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจาก ททท. ($r = .57$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงของทูกับความพึงพอใจในบริการและความตั้งใจที่จะใช้บริการ พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในสินค้าและบริการของทู ($r = .60$) และความตั้งใจที่จะใช้บริการจากทู ($r = .59$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยขององค์การทั้ง 3 แห่ง จำแนกตามผู้บริโภครหัสและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ชื่อเสียงขององค์กร*	รัฐ				สภากาชาดไทย		ททท.
	ผู้บริโภครหัส	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	ผู้บริโภครหัส	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	ผู้บริโภครหัส	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	
	M	M	M	M	M	M	
ความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อองค์กร	3.35	3.10	4.41	4.28	3.93	3.67	
สินค้าและบริการ	3.57	3.20	3.41	3.08	3.66	3.45	
สถานะทางการเงิน	3.35	3.07	3.51	3.22	3.69	3.47	
วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ	3.43	3.22	3.96	3.79	4.01	3.72	
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.18	2.98	3.38	3.16	3.52	3.33	
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.18	2.99	3.94	3.81	3.98	3.72	
รวม	3.27		3.70		3.67		

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

ตารางที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงขององค์กรในภาพรวมกับความพึงพอใจและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร

ชื่อเสียงขององค์กร	ความพึงพอใจ		ความตั้งใจที่จะใช้บริการ	
	r	p	r	p
ชื่อเสียงของทรู	.60	.00	.59	.00
ชื่อเสียงของสภาอากาศไทย	.67	.00	.61	.00
ชื่อเสียงของททท.	.66	.00	.57	.00

การวิเคราะห์และอภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยทั้งสองส่วนข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ตามแนวทางการสื่อสารแบบผสมผสาน และส่วนที่สอง การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยมีรายละเอียดของการอภิปรายผล ดังนี้

การดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน

ในส่วนแรกนี้ แบ่งประเด็นการอภิปรายออกเป็น 3 ประเด็นย่อย ได้แก่ ภาพรวมและกลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสาร และการนำแนวทางการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

ภาพรวมขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรมีการวางวิสัยทัศน์ (Vision) หรือทิศทางที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตสำหรับการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจขององค์กร (Mission) หรือความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการสร้างคุณค่า (Value) ขององค์กร เพื่อให้พนักงานรับรู้และมีความเชื่อร่วมกัน (Evans, 2003) อย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Bateman & Scott, 2002) โดยทรมุ่งเน้นการนำเสนอวัฒนธรรมทางสินค้าและบริการทางการสื่อสาร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม ขณะที่สภาอากาศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร มุ่งเน้นให้ความช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความทุกข์อย่างมีมนุษยธรรม ส่วน ททท. ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐที่ดำเนินงานตามนโยบายด้านการท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เน้นการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยให้ได้มาตรฐานที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

การจัดโครงสร้างของการทำงานด้านการสื่อสาร ทรมีการจัดโครงสร้างในการทำงานด้านการสื่อสารที่ชัดเจน ตามแนวคิดของ Hunter (1997, as cited in Wightman, 1999) ที่ว่าฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารออกมาเป็นฝ่ายการสื่อสารย่อยๆ (Communication Departments) ทั้งนี้ เนื่องจากความรับผิดชอบหลักของการตลาด คือ การทำความเข้าใจกับพฤติกรรมผู้บริโภค และการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว จึงทำให้ต้องมีการจัดตั้งฝ่ายและ/หรือแผนกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการสื่อสารขึ้นมาโดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น ฝ่ายการสื่อสารองค์กร (Corporate Affairs) ฝ่ายการสื่อสารภายใน

องค์กร (Internal Communications) และฝ่ายสื่อสารการตลาดและภาพลักษณ์องค์กร (Marketing Communications and Brand Management) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างการประชุมสัมพันธ์และการตลาด ซึ่งเป็นของ Kotler และ Mindak (1978, as cited in Hutton, 1996) ในลักษณะที่หนึ่ง ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์กับฝ่ายการตลาดอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่แยกกันอย่างชัดเจน (Separate but Equal Model)

ส่วนงานที่รับผิดชอบการสื่อสารของสภาอากาศไทย คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนงานที่มีอยู่ในทุกสำนักงาน และมีความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และการจัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุภารกิจของสำนักงาน ทั้งนี้ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของทุกสำนักงานจะทำงานอย่างเป็นอิสระต่อกัน สำหรับศูนย์ชำนาญพิเศษทั้ง 6 ศูนย์ ไม่มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบงานด้านการสื่อสารของศูนย์โดยเฉพาะ แต่การทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารนั้นอยู่ภายใต้ฝ่ายสำนักงานกลาง ซึ่งทำหน้าที่ในการประสานงานกับองค์กรภายนอกและสื่อมวลชน รวมทั้งการสนับสนุนข้อมูลขององค์กรให้กับหน่วยงานต่างๆ อย่างไรก็ตาม ทางสภาอากาศไทยจะดำเนินการประชุมเฉพาะฝ่ายประชาสัมพันธ์ (PR Club) จากทุกหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางในการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์สำหรับหน่วยงานของตน และของสภาอากาศไทยร่วมกันเป็นประจำทุกเดือน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hunter (1997, as cited in Wightman, 1999) ซึ่งเป็นการประสานงานและการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และฝ่ายการตลาด โดยฝ่ายนโยบายและแผนทำหน้าที่ด้านการตลาด หรือผู้บริหารของสำนักงาน ซึ่งส่งเสริมให้ทั้งสองฝ่ายมีทำงานด้านการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการประชุมสัมพันธ์และการตลาด ถือเป็นลักษณะที่สี่ โดยฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ (Public Relations Dominant Model) กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ผู้บริหาร และอาสาสมัคร และมีบทบาทสำคัญขององค์กร (L. Grunig et al., 2002) มากกว่าการทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนในองค์กร (Technical Support Function) (Kotler & Mindak, 1978, as cited in Hutton, 1996)

ทางด้านส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กร คือ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานการสื่อสารภายในองค์กรด้วย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์กร คือ พนักงาน โดยมีบทบาทสำคัญ คือ ทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทความพยายาม และความสามารถในการทำงาน เพื่อให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ตามแนวคิดของ Hunter (1997, as cited in Wightman, 1999) ถือว่าเป็นการจัดโครงสร้างที่ฝ่ายการตลาดแยกการสื่อสารออกมาเป็นฝ่ายการสื่อสารย่อยๆ และทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่หนึ่ง ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์กับฝ่ายการตลาดอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่แยกกันอย่างชัดเจน (Kotler & Mindak, 1978, as cited in Hutton, 1996)

เมื่อทำการเปรียบเทียบเฉพาะการจัดโครงสร้างการทำงานด้านการสื่อสารนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gronstedt (1996a) ซึ่งได้ตรวจสอบกระบวนการทำงานขององค์กรโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับหัวหน้าแผนกการสื่อสารต่างๆ ที่พบว่า การทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อบุคลากรจากแผนกการสื่อสารต่างๆ มีการทำงานร่วมกันและประสานกัน (Cross-functional Management) ใน 2 ระดับ คือ ระดับฝ่าย ตั้งแต่การทำงานเป็นทีมด้วยการคัดเลือกสมาชิกที่มีทักษะที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทุกคนติดต่อกันได้อย่างสะดวก และระดับองค์กร ตั้งแต่การจัดให้ผู้ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารเข้ามาประชุมร่วมกัน การเป็นสื่อกลางในการให้คำปรึกษากับพนักงานทุกระดับ รวมทั้ง

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งขององค์กร

การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่มุ่งหวังกำไรมีการวางแผนเพื่อสื่อสารถึงตราสินค้าองค์กร หรือทรู ควบคู่กับการสื่อสารถึงตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เช่น Orange, WE PCT, True Online เนื่องจากองค์กรเพิ่งได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อตราสินค้าองค์กร โดยการกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กร (Balmer & Gray, 1997) ด้วยการวางแผนด้านการสื่อสารผ่านจุดติดต่อระหว่างผู้บริโภค (Contact Points) กับตราสินค้าหลากหลายรูปแบบ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อสะท้อนถึงความเป็นผู้นำด้านการเชื่อมโยงบริการด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมของพนักงานทั้งที่ให้บริการลูกค้าหน้าร้าน และพนักงานรับโทรศัพท์ (Call Center) สามารถส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของทรูได้

ส่วนสภากาชาดไทยเองก็ให้ความสำคัญกับการสื่อสารตราสินค้าองค์กรเช่นกัน โดยที่เอกลักษณ์ขององค์กรที่มีความโดดเด่นที่สุด ก็คือ เครื่องหมายบวกลีแดง โดยเมื่อกลุ่มเป้าหมายเห็นก็จะสามารถเชื่อมโยงไปถึงตราสินค้าขององค์กรได้ทันที (Keller, 2003) ซึ่งประเด็นที่สามารถสะท้อนถึงสภากาชาดไทยได้ชัดเจนที่สุด ก็คือ การให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัย และการจัดงานประจำปี หรืองานกาชาด รวมทั้งการเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของภาครัฐและเอกชน อย่างไรก็ตาม ตราสินค้าองค์กรยังถูกนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานภายในสภากาชาดไทยอีกด้วย ทางด้านของททท. ก็มุ่งเน้นที่การนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศมากกว่าภาพลักษณ์ของ ททท.เอง เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากเป้าหมายด้านการท่องเที่ยวของรัฐบาล อย่างไรก็ตาม ทาง ททท. พยายามแสดงศักยภาพขององค์กรในการเป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุน

ข้อมูลข่าวสารทางการท่องเที่ยว

ดังนั้น ทรูเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานโดยนำการสื่อสารมาใช้ในการระดับของตราสินค้าอย่างชัดเจน โดยแนวทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ทรูสื่อสารออกไป สอดคล้องกับแนวคิดของ de Chernatony และ McDonald (1998) ที่ต้องการทำให้ 1) ชื่อขององค์กรเป็นที่รู้จัก มีความโดดเด่น และความน่าเชื่อถือในความคิดของลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าคาดหวังและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร 2) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กรกระทำได้ง่ายขึ้น และ 3) การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสามารถบ่งบอกและสะท้อนถึงคุณค่าขององค์กรได้

เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายขององค์กรทั้ง 3 แห่งที่องค์กรต้องการสื่อสารด้วยนั้น แต่ละองค์กรมีการจัดกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ ทรูได้แบ่งกลุ่มเป้าหมายขององค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Economic Interest) ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ และพันธมิตร กับกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ (Economic Impact) ได้แก่ ลูกค้า ชุมชน สื่อมวลชน และรัฐบาล ตามแนวคิดของ Davidson (1999) โดยให้ความสำคัญกับทั้ง 2 กลุ่มเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค หรือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของเยาวชน ขณะเดียวกันก็กระทำการสื่อสารกับนักลงทุน เพื่อสร้างความมั่นใจทางการลงทุน โดยแจ้งข้อมูลข่าวสารและรายงานการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการเงินผ่านเว็บไซต์ขององค์กร รวมทั้งเปิดเผยรายละเอียดและสถานะทางการเงินขององค์กรในรายงานประจำปี (Sietel, 2004) และบุคลากรขององค์กร เนื่องจากสามารถเป็นตัวแทนที่สามารถสื่อสารและสะท้อนถึงตราสินค้าองค์กรได้ดี (Mellor, 1999)

ทางด้านสภาภาษาชาวไทย แบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Clow และ Baack (2004) โดยกลุ่มเป้าหมายภายใน คือ เจ้าหน้าที่ของสภาภาษาชาวไทยทั้ง 13 สำนักงาน และเหล่าภาษาชาวไทยที่อยู่ใน 75 จังหวัด ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายนอก คือ ประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาใช้บริการจากสภาภาษาชาวไทย เช่น ผู้บริจาค ผู้ป่วย ผู้ที่เข้ารับการอบรมด้านการแพทย์ อาสาสมัคร เป็นต้น บุคคลหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาภาษาชาวไทยโดยตรง โดยสภาภาษาชาวไทยได้วางแผนทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริจาคเป็นหลัก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สนับสนุนทางการเงิน (Fund Raising) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร (Kotler & Andreasen, 1991) นอกเหนือจากงบประมาณสนับสนุนของภาครัฐ โดยทำการสื่อสารผ่านสื่อบุคคล สื่อมวลชน และสื่อทางตรง เพื่อให้สนับสนุนองค์กรอย่างต่อเนื่อง (L. Grunig et al., 2002) นอกจากนี้ ยังรักษาความสัมพันธ์กับผู้ที่ใช้บริการจากสภาภาษาชาวไทยอย่างต่อเนื่อง อย่างกรณีของการบริจาคโลหิตและสิ่งของ เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบกรณีพิบัติในภาคใต้ หลังจากการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการปริมาณโลหิตของสภาภาษาชาวไทย ก็ได้รับการสนับสนุนจากประชาชนทั้งไทยและต่างประเทศเป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้ที่เคยบริจาคโลหิตเป็นประจำ

สำหรับ ททท. ได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้เป็น 2 กลุ่มหลักตามแนวคิดของ Clow และ Baack (2004) เช่นเดียวกับสภาภาษาชาวไทย สำหรับกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร คือ พนักงานและลูกจ้างของ ททท. ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานสาขาทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ และสำนักงานส่วนกลาง ส่วนกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ก็คือ นักท่องเที่ยวทั้งตลาดในประเทศ/ต่างประเทศ สื่อมวลชน ภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจทางการท่องเที่ยว ทั้งนี้ แนวทางการสร้างความสัมพันธ์จะมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมในการท่องเที่ยวที่บ่อยขึ้น ซึ่งเป็นการสื่อสารเพื่อกระตุ้นในการใช้บริการจากองค์กร (Kitchen & D. Schultz,

2001) โดยที่การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนมุ่งเน้นในการเผยแพร่ข่าวสารด้านการท่องเที่ยวและภาพลักษณ์ของประเทศไทยในทางที่ดี ซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการจัดทัศนศึกษาพิเศษให้กับตัวแทนบริษัทนำเที่ยวและสื่อมวลชน (Familiarization Trip) เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่ข่าวสารขององค์กร (George, 2003)

จากการเปรียบเทียบลักษณะของการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร พบว่า องค์กรทั้ง 3 แห่งมีแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 2 กลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มสามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรทั้งในแง่ของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Post et al., 2002) โดยเฉพาะการกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าและบริการจากองค์กร หรือให้ผู้บริจาคสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้พนักงานมีการทุ่มเทความพยายามในการทำงานการเป็นตัวแทนในการนำเสนอองค์กรในทางบวก (Hatch & M. Schultz, 2003) นอกจากนี้ ทั้ง 3 องค์กรยังมีการใช้สื่อมวลชนสัมพันธ์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Einwiller และ Will (2002)

สำหรับลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปรากฏในองค์กรที่มุ่งหวังกำไร คือ ทูร และองค์กรของรัฐ คือ ททท. ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำบุคลากรจากทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุมกันกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและแผนปฏิบัติการ (Bateman & Scott, 2002; L. Grunig et al., 2002) ในทางปฏิบัติของทั้งสององค์กร เป็นการประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และตัวแทนจากฝ่ายต่างๆ โดยพนักงานจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กร แต่ทั้งนี้ พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นกลับไปยังผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายได้ โดยเฉพาะทูรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารผ่านระบบอินทราเน็ต หรือในการประชุมวางแผนนโยบายของ ททท. ผู้บริหารจะนำ

ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เข้ามาร่วมกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรด้วยเช่นกัน ในขณะที่สภาวิชาชีพไทยจะมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติอย่างชัดเจนเฉพาะบางหน่วยงาน ภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการกำหนดโดยการประชุมของผู้บริหารของหน่วยงานร่วมกับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เท่านั้น

ด้านลักษณะการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล ทรูเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับเดียวกัน ผ่านการจัดกิจกรรม เช่น การจัดตั้งชมรมภายในองค์กร เป็นต้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีปฏิริยาตอบสนองต่อผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และเพื่อนร่วมงานผ่านช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร (สื่อออนไลน์ และสื่ออื่นๆ) การให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยข่าวตัด (News Clipping) บนระบบอินทราเน็ต การจัดทำห้องสมุด รวมทั้งการมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นศูนย์กลางของการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ J. Grunig (1992) ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ส่วน ททท. ก็ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล ซึ่งตรงกับลักษณะตามแนวคิดของ J. Grunig (1992) ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูง การที่ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นโดยพนักงานสามารถสื่อสารผ่านเว็บไซต์ของผู้ว่าราชการ ได้โดยตรง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานระดับเดียวกันด้วยการส่งเสริมให้พนักงานจากฝ่ายต่างๆ เข้ามามีกิจกรรมร่วมกันเนื่องจากความรับผิดชอบในหน้าที่ประจำ เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติทางภาคใต้ โดย ททท. ได้จัดตั้งขึ้นเป็นศูนย์ช่วยเหลือของ ททท. (Crisis Communication Center) สำหรับสภาวิชาชีพไทยนั้น เนื่องด้วยข้อจำกัดหลายประการ คือ มีบุคลากรจำนวนมาก และการกำหนดงบประมาณไม่

สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรที่เป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร แต่พนักงานของสภาวิชาชีพไทยสามารถใช้สื่อภายในองค์กร เพื่อติดตามข่าวสารและกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เช่น ระบบอินทราเน็ต วารสารภายในองค์กร เอกสารเวียน การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรจากสื่อมวลชน เป็นต้น ซึ่งตรงกับลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความคิดเห็นระหว่างกัน และการสื่อสารแบบแนวนราบ (Horizontal Communication) (J. Grunig, 1992)

จากการเปรียบเทียบทั้ง 3 องค์กร จึงพบว่าการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลนั้น องค์กรจะต้องสามารถกำหนดทิศทางในการสื่อสารภายในองค์กร ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย รวมทั้งการจัดทำช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งจะต้องมีการจัดตั้งฝ่ายการสื่อสารภายในองค์กรเข้ามารับผิดชอบดูแล โดยเฉพาะ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบอีกว่า ในทางปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรนั้นมีการสื่อสารแบบเปิดหรือการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุลมาจากการแสดงออกของผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ที่ต้องให้ความสนใจพนักงาน และยอมรับต่อความคิดเห็นของพนักงานทุกคนภายในองค์กร (J. Grunig, 1992; Mellor, 1999)

การสื่อสารแบบผสมผสานเน้นการสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร โดยทรูเริ่มต้นจากการสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าขององค์กรผ่านการสื่อสารภายในองค์กร เช่น Meeting the President ซึ่งพนักงานจะพบผู้บริหาร 3 เดือนครั้ง เพื่อรับทราบทิศทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและนำคุณค่าขององค์กรมาใช้ในการทำงานและสื่อสารออกไปยังบุคคลภายนอก และเนื่องจากทรูเป็นตราสินค้าองค์กรใหม่ จึงต้องทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ ทรูเป็นผู้นำเสนอวัฒนธรรมของสินค้าและบริการทางด้านการสื่อสาร

และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทั้งจากตัวพนักงานเอง จากการบอกต่อของผู้ที่เคยใช้บริการหรือจากสินค้าและบริการ (Dowling, 2004)

ทางด้าน ททท. เนื่องจากลักษณะการทำงานส่วนใหญ่ เป็นรูปแบบของการทำงานแบบคณะทำงาน (Ad Hoc Committee) ซึ่งในการดำเนินงานแต่ละงานหรือกิจกรรมจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบตรงกัน เพื่อจะได้สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารของงานนั้นๆ ได้ โดยคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมต้องพร้อมในการให้ข้อมูลกับสื่อมวลชนได้ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถรักษาชื่อเสียงขององค์กรได้ (Mahon & Wartick, 2003) ทำให้ภาพของการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ เป้าหมายของการสื่อสารยังต้องการสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย ในขณะที่สภาอากาศไทยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความศรัทธาต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากข้อได้เปรียบของสภาอากาศไทย คือ การเป็นองค์กรที่มีได้มั่งหวังกำไร ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกและทัศนคติในเชิงบวกที่ทำงานให้กับสังคมอยู่แล้ว ดังนั้น การสื่อสารจึงมีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่ชื่อเสียงที่ดีของสภาอากาศไทย เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การให้ความร่วมมือและสนับสนุนองค์กรต่างๆ ในการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น รวมทั้งการแก้ไขความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเพื่อปกป้องชื่อเสียงขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูงของสถานเสาวภา สภาอากาศไทยได้ชี้แจงถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีงูเห่าหายจากสวนงู ให้สื่อมวลชนรับทราบ เป็นต้น

นอกจากนี้ หลังจากที่ทำททท.ได้กระทำการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก็จะทำการวัดประสิทธิผลด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะการสื่อสารที่มุ่งสู่ผู้บริโภค ซึ่งผลที่ได้จากวัดนั้นจะนำมาปรับปรุงแผนรณรงค์การสื่อสารการตลาด การติดตามการรับสารของผู้บริโภค การตอบสนองของผู้บริโภคในด้านพฤติกรรมและ

ทัศนคติ (D. Schultz, 1994) นอกจากนี้ ททท.ยังมีการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นกัน (Gorman, 2004)

ทางการวัดผลของ ททท. มีทั้งส่วนที่ดำเนินการประมวลผลเอง โดยกองติดตามและประเมินผล ททท. ตามระเบียบการบริหารงบประมาณแผ่นดินของสำนักงานประมาณ แต่จะเป็นในแง่ของผลสำเร็จของโครงการมากกว่าการรายงานผลด้านความคุ้มค่าของการนำงบประมาณไปลงทุนด้านการสื่อสาร นอกจากนี้ ยังมีการประเมินประสิทธิผลของการโฆษณาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของบริษัทตัวแทนสื่อสารการตลาด ในด้านการรับรู้และพฤติกรรม เช่น จำนวนนักท่องเที่ยว เป็นต้น ทั้งนี้ จะทำการประเมินผลหลังจากที่การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว และประเมินในภาพรวมของการสื่อสาร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการวางแผนการตลาดและการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภค ซึ่งเป็นนักท่องเที่ยวเกิดพฤติกรรม แต่สำหรับสภาอากาศไทยไม่มีการวัดผลด้านการสื่อสารอย่างชัดเจน เนื่องจากการทำงานมีเพียงฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่รับผิดชอบด้านการสื่อสาร และการสื่อสารทั้งหมดของสภาอากาศไทย จะเป็นในรูปแบบของการร่วมมือในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อมวลชนทางสื่อโทรทัศน์ สื่อวิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ ที่มีได้เสียค่าใช้จ่าย หรือเสียค่าใช้จ่ายในการสื่อสารน้อย (Duncan, 2005)

กล่าวโดยสรุป การนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในองค์กรที่มั่งหวังกำไร คือ ททท.มีระดับการปฏิบัติงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับนครพนม พึ่งเกษม (2545) ที่ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มั่งหวังกำไรเช่นกัน พบว่า ภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเซียมีการวางแผนที่เป็นไปตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Grondedt (2000) ในทั้ง 3 มิติ คือ การสื่อสารภายในองค์กร

ทั้งการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ในรูปแบบการสื่อสารแนวนิ่ง และการสื่อสารแนวราบเพื่อประสานงานในการทำงาน (Cross-functional Communications) รวมทั้งการสื่อสารภายนอกองค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลาย

อย่างไรก็ตาม องค์กรของรัฐ คือ ททท. มีการปฏิบัติตามแนวคิดนี้ระดับกลาง ขณะที่องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร คือ สภาอากาศไทย ยังมีระดับของการปฏิบัติค่อนข้างต่ำ โดยทั้ง 2 องค์กรเน้นที่การนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ในการดำเนินงานมากกว่า (G. Belch & M. Belch, 2004; Duncan, 2005) ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณที่ขึ้นอยู่กับสำนักงบประมาณ การรับบริจาคจากประชาชน ทำให้การจัดสรรงบประมาณในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรกระทำได้ยาก วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร รวมทั้งการมีบุคลากรและหน่วยงานย่อยภายในองค์กรจำนวนมาก แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ผล พบว่า ททท. ได้พยายามปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวทางในการพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้ทันสมัยมากขึ้น (สุวรรณชัย ฤทธิรักษ์, 2548) ทางด้านสภาอากาศไทยก็ได้เริ่มนำแนวคิดทางด้านการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การจัดเก็บฐานข้อมูลของผู้บริโภคโลหิต อวัยวะ ด้วยระบบเดียวกัน เพื่อความคล่องตัวในการให้บริการกับโรงพยาบาล องค์กรอื่นๆ หรือประชาชนที่มีความต้องการ รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลของผู้บริจาคเงิน เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริจาคซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญขององค์กร การจัดตั้งการให้บริการทางโทรศัพท์ (Call Center) เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย รวมทั้งเผยแพร่ข่าวสารและกิจกรรมของสภาอากาศไทย รวมทั้งการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ผลขององค์กรที่มี

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

ส่วนสภาอากาศไทย มีการพัฒนาการสื่อสารไม่ครบทั้ง 7 ระดับ โดยการดำเนินงานขององค์กรยังอยู่ในระดับของการรับรู้ถึงความจำเป็นของการผสมผสาน โดยเริ่มมีการเก็บฐานข้อมูลของผู้บริจาคอย่างเป็นระบบกับระดับผสมผสานด้านภาพลักษณ์ คือ การที่สารที่ส่งออกไปมีความสอดคล้องกัน ซึ่งสะท้อนความรู้สึกขององค์กรได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบการดำเนินงานของสภาอากาศไทยในระดับของการผสมผสาน

หน้าที่การทำงานของเครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ การผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดให้สอดคล้องกัน และการให้ความสำคัญกับการนำฐานข้อมูลไปใช้สำหรับสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค แต่ก็มี การดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในระดับที่หก นั่นก็คือ การผสมผสานด้วยการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นระดับที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาและขยายขอบเขตเป็นการสื่อสารแบบผสมผสาน โดยองค์กรทำการสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งพนักงาน ชุมชน รัฐบาล สื่อมวลชน และกลุ่มอื่นๆ ที่มิใช่เป็นการสื่อสารกับผู้บริโภค หรืออาสาสมัครเพียงกลุ่มเดียว (Duncan & Caywood, 1996)

การรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

การเปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรทั้ง 3 แห่งในภาพรวม พบว่า องค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ สภาอากาศไทย รองลงมา คือ ททท. และ ทรูเป็น องค์กรที่มีชื่อเสียงน้อยที่สุด ทั้งนี้ การที่สภาอากาศไทย ถูกรับรู้ว่ามีชื่อเสียงมากที่สุด อาจเนื่องมาจากสภาอากาศไทยอาจมีระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นระยะเวลานาน รวมทั้งมีรูปแบบการดำเนินงานที่มิได้มุ่งหวังกำไร ที่มีการนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับบริการและกิจกรรมผ่านสื่อต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงเหตุการณ์ธรณีพิบัติภัยสึนามิทางภาคใต้ การรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติการช่วยเหลือผู้ประสบภัยของสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ สภาอากาศไทย ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์อย่างต่อเนื่อง การร่วมมือในการจัดทำโครงการต่างๆ กับหน่วยงานภาครัฐ เช่น โครงการ “ชาวกรุงเทพมหานครส่งกำลังใจให้ผู้ประสบภัยเริ่มต้นชีวิตใหม่ที่สดใส” ร่วมกับกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ประสบภัยหลังจากการฟื้นฟูสภาพพื้นที่ให้กลับเข้าสู่สภาวะปกติ โดยให้การดูแลเรื่องการดำรงชีวิต อาชีพ

และที่พักอาศัย การรับบริจาคเครื่องครัว อุปกรณ์ต่างๆ เครื่องยนต์สำหรับติดเรือประมง เป็นต้น

เมื่อพิจารณาแยกประเด็นชื่อเสียงขององค์กร สภาอากาศไทยมีชื่อเสียงโดดเด่นในประเด็น *ความรู้สึกรักที่มิต้ององค์กร* ทั้งในส่วนของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ ถือว่าสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นต่อองค์กร องค์กรมีความซื่อสัตย์ และ องค์กรกล่าวอ้างในเรื่องที่เป็นความจริง (Keller, 2003; Newell & Goldsmith, 2001) รวมทั้งผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรยังรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของ สภาอากาศไทยซึ่งสมมาเป็นระยะเวลานาน (Balmer & Gray, 2003) นอกจากนี้ แนวทางในการสื่อสารของ องค์กรกับกลุ่มเป้าหมายยังเน้นที่การประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสื่อสารที่มุ่งสร้าง รักษา ป้องกัน และส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและบริการ เพื่อทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ในเชิงบวกอยู่ในจิตใจของสาธารณชน (Duncan, 2005) ซึ่งช่วยสร้างการยอมรับองค์กรและตราสินค้าองค์กรได้ง่ายขึ้น และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ทั้งนี้ ชื่อเสียงของสภาอากาศไทยยังส่งผลต่อความพึงพอใจในบริการต่างๆ ที่องค์กรนำเสนอ และความตั้งใจที่ใช้บริการจากสภาอากาศไทย ดังนั้น การรักษาลูกค้าชื่อเสียงในประเด็นความรู้สึกที่มิต้ององค์กร ซึ่งมีลักษณะนามธรรม (Intangible) (Keller, 2003) ก็จะส่งผลดีต่อการขอความสนับสนุนและความร่วมมือในการบริจาค หรือการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้เป็นอย่างดี

สำหรับองค์กรที่มีชื่อเสียงขององค์กรรองลงมา คือ ททท. โดยประเด็นที่มีความโดดเด่นมากที่สุดใน การรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร คือ *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* กับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สำหรับประเด็นแรก วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ สืบเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างองค์กรของ ททท. ในปี พ.ศ. 2545 และ

แนวทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ โดยปรับบทบาทมาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นหน้าที่ด้านการบริการจัดการการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหลัก จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในเรื่องของการตลาดท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียวเท่านั้น สำหรับข้อเสียของ ททท. ที่มีความโดดเด่นอีกประเด็นก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการดำเนินโครงการนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม (Young Creative Traveler) ซึ่งมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่เป็นนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยได้ดำเนินโครงการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีการสื่อสารการตลาดโดยใช้การโฆษณา การจัดกิจกรรมทางการตลาด และการส่งเสริมการขายผสมผสานกัน นอกจากนี้ ยังมีการดึงดูดความสนใจจากกลุ่มเป้าหมายโดยการใช้ผู้นำเสนอ (Presenter) ที่เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงควบคู่ไปด้วย

ทางด้านของทรู เมื่อพิจารณาถึงประเด็นของข้อเสียขององค์กรที่ทรูมีความโดดเด่น ผู้บริโภครับรู้ข้อเสียของทรูในประเด็นสินค้าและบริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kowalczyk และ Pawlish (2002) โดยทำการวัดการรับรู้ข้อเสียของบริษัทชั้นนำทางด้านเทคโนโลยีใน Silicon Valey เช่น Apple Computer, Cisco Systems, Hewlett Packard, Oracle, Sun Microsystems พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่ามีข้อเสียในประเด็นสินค้าและบริการมากที่สุด เนื่องจากบริษัทเป็นผู้นำในการเสนอนวัตกรรมของสินค้าที่มีคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเกิดจากความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ด้วยการนำเสนอนวัตกรรมของสินค้าและบริการในรูปแบบของโซลูชัน เช่น บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงระบบเติมเงิน (Pre-paid Hi-speed Internet) เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้งาน

อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงประเภทที่ใช้งานไม่สม่ำเสมอ เป็นต้น

ส่วนข้อเสียของทรู ประเด็นที่ถูกรับรู้สูงสุดในกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร คือ *วิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ* เนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ทั้งในด้านของผู้บริหาร เอกลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัยมากขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ที่สื่อสารออกมา มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการเชื่อมโยงระบบของการสื่อสารเข้าด้วยกัน (Convergence) นอกจากนี้ การดำเนินงานภายใต้การบริหารของศุภชัย เจียรวนนท์ และการสร้างความแข็งแกร่งของทีมบริหาร ก็สามารถสะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีความสามารถทางการบริหารได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Mahon และ Wartick (2003) พบว่า การสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรในกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร จะทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการทดสอบการรับรู้ข้อเสียของแต่ละองค์กร ว่าสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่าง และความตั้งใจที่กลุ่มตัวอย่างจะใช้บริการในอนาคตขององค์กรทั้ง 3 แห่งหรือไม่ และเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ พบว่า ข้อเสียขององค์กรทั้ง 3 แห่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจของการนำเสนอสินค้า/บริการ และความตั้งใจที่จะซื้อสินค้า/ใช้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดลำดับขั้นของผลกระทบทางการสื่อสาร การรับรู้ข้อเสียขององค์กรของผู้บริโภคจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการนำเสนอบริการขององค์กรและความตั้งใจที่จะใช้บริการจากองค์กร ซึ่งเป็นไปตามลำดับที่เกิดจากประสบการณ์ (Experiential Hierarchy) ตามแนวคิดของ Solomon (2004) ซึ่งเมื่อผู้บริโภคมีความรู้สึกดีต่อองค์กรหรือรับรู้ข้อเสียขององค์กรไปในทางบวก (Affect) ก็จะมี

แนวโน้มที่จะใช้บริการจากองค์กรนั้น (Behavior) จนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้บริการ (Beliefs) และจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำ ถ้าผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจกับการใช้บริการจากองค์กรนั้นๆ

ในขณะที่การรับรู้ชื่อเสียงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กร ซึ่งเป็นลำดับขั้นแบบพื้นฐาน (Standard Learning Hierarchy) ตามแนวคิดของ Solomon (2004) อาจมีผลเฉพาะความพึงพอใจในบริการขององค์กร เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรทั้งการดำเนินงาน สินค้าและบริการขององค์กรที่ต้องการใช้บริการ (Beliefs) จากนั้นเมื่อผ่านการประมวลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ก็ส่งผลต่อการเกิดความรู้สึก (Affect) ในทางใดทางหนึ่งต่อองค์กร ซึ่งก็คือ การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) และเมื่อภาพลักษณ์ดังกล่าวสะสมเป็นระยะเวลานาน ก็จะกลายเป็นชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมหรือมีแนวโน้มที่จะใช้บริการจากองค์กร (Behavior) ที่มีชื่อเสียงมากกว่าองค์กรอื่นๆ ซึ่งพินดา โลเกตุ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างชื่อเสียงของตราสินค้ากับปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตราสินค้า (Brand Reputation) พบว่า ตราสินค้าที่มีชื่อเสียงจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตโดยบริษัทซึ่งเป็นเจ้าของตราสินค้าด้วย ทั้งนี้ Gatewood, Gowen, และ Lautenschlanger (1993, as cited in van Riel, 1995) ยังกล่าวว่า องค์กรที่มีชื่อเสียงในทางบวกหรือมีความโดดเด่น ก็จะมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะนึกถึงตราสินค้าองค์กรและตราสินค้าผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก (Evoked Set) ในกระบวนการตัดสินใจซื้อสินค้าและใช้บริการของผู้บริโภค รวมทั้งยังสามารถดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนกับองค์กร และการดึงดูดให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมงานกับองค์กร

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบชื่อเสียงขององค์กรที่ใช้ในการวิจัย ทั้ง 3 แห่ง พบว่า ผลจากการสื่อสาร

แบบผสมผสานมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ทำให้องค์กรมีชื่อเสียงสูงสุด นั่นคือ ความมีชื่อเสียงขององค์กรยังขึ้นอยู่กับลักษณะและเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามการวิจัยเบื้องต้นของ Fillis (2003) ที่ทำการศึกษาชื่อเสียงขององค์กรด้านศิลปะ (Arts and Crafts Organization) พบว่า องค์กรด้านศิลปะที่มีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่งานศิลปะ มีชื่อเสียงขององค์กรที่โดดเด่นกว่าองค์กรด้านศิลปะที่มุ่งขายงานศิลปะ แม้ว่าองค์กรดังกล่าวจะไม่ได้กระทำการสื่อสารเลยก็ตาม นอกจากนี้ ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กรก็มีผลต่อชื่อเสียงขององค์กรเช่นกัน ดังจะเห็นได้จาก สภาอากาศไทยซึ่งเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร ดำเนินการสื่อสารแบบผสมผสานอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากเป็นลักษณะของการทำงานที่ค่อนข้างไปในทางราชการ จึงทำให้การดำเนินงานล่าช้าและไม่มี การผสมผสานเท่าที่ควร แต่เป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงมากที่สุด เนื่องจากสภาอากาศไทยเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งยังเป็นองค์กรระดับโลก ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในทุกประเทศ นอกจากนี้ องค์กรยังมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเกิดจากการใช้องค์อุปนาธิกา สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นผู้สนับสนุน (Endorser) การดำเนินงานของสภาอากาศไทย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีที่เป็นองค์กรมุ่งหวังกำไรที่นำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานอยู่ในระดับสูง มีชื่อเสียงในภาพรวมที่โดดเด่นน้อยที่สุด แต่ก็สามารถกระทำการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างประสบผลสำเร็จ ด้วยการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรที่วางไว้ ในการนำเสนอวัฒนธรรมของสินค้าและบริการทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ไปยังกลุ่มเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ ททท. ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐ มีการดำเนินงานตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในระดับกลาง ก็สามารถสะท้อนภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ในด้านวิสัยทัศน์และความเป็น

ผู้นำ ดังจะเห็นได้จากบทบาทของผู้บริหาร ททท. ที่พยายามผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการท่องเที่ยวของเอเชีย

ข้อจำกัด ข้อเสนอแนะ และการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

ข้อจำกัดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยในส่วนของ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลในส่วนของการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน นั้น ข้อมูลบางส่วนเป็นความลับ จึงทำให้สามารถรายงานผลได้เพียงบางส่วน และในส่วนของการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ศึกษาถึงการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ในมุมมองของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กร เนื่องจากมาตรวัดของชื่อเสียงขององค์กร เป็นการพัฒนามาจากมาตรวัดของต่างประเทศ โดยในบางประเด็นไม่สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร บางประเภท แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดดังกล่าวไปให้นักวิชาการทำการตรวจสอบ และปรับข้อคำถามให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กรแต่ละประเภทมากที่สุด รวมทั้งมาตรวัดนี้ยังไม่ได้มีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นให้เท่ากัน จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างมีแนวโน้มที่จะประเมินชื่อเสียงขององค์กรในบางประเด็นมากกว่า

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปนั้น ในส่วนของ การศึกษาการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน อาจเน้นการศึกษาไปที่ลักษณะสำคัญเฉพาะบางประการของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Argenti, 2003; Caywood, 1997; Drobitz, 1997; Gronstedt, 1996, 1998; L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002; Hunter, 1998; Kitchen & D. Schultz, 2001, 2003, 2004; Wightman, 1999) ควบคู่กับการตรวจสอบลักษณะการทำงานตามแนวคิดในประเด็น เช่น การสื่อสารแบบผสมผสานมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทางที่มีความสมดุล (Symmetrical

Communications) นอกจากนี้ อาจต้องมีการปรับมาตรวัดชื่อเสียงองค์กร ในบางประเด็นที่มีความไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรบางประเภท โดยเฉพาะประเด็นสถานะทางการเงิน (Financial Performance) กับองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ อย่างไรก็ตาม ผลจากการวัดชื่อเสียงองค์กรในประเด็นดังกล่าว สามารถเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้วิจัยตรวจสอบการรับรู้ชื่อเสียงประเด็นสถานะทางการเงินขององค์กรบางประเภทได้

ทางด้านการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร อาจมีการเก็บข้อมูลโดยกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริโภค และผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรให้มีสัดส่วนแน่นอนที่เท่ากัน และอาจเพิ่มเติมการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบกลุ่มหรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยของทั้งสองส่วนมาเปรียบเทียบข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งอาจจะทำให้ได้ประเด็นหรือปัจจัยเพิ่มเติมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนามาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรต่อไป รวมทั้งทำให้รับทราบเหตุผลเพิ่มเติมที่มีผลต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม และอาจมีการพัฒนาข้อคำถาม (Statement) สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณ ที่ใช้ในการตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ของผลจากการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีต่อการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งสามารถจะนำมาทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันจริงหรือไม่ อย่างไร

ผลจากการวิจัยในส่วนของการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับบริหารขององค์กรทุกฝ่าย สามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานขององค์กรต่างๆ ได้ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน และการจัดโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสมด้วยการแบ่งส่วนงานด้านการสื่อสารออกมาจากฝ่ายอื่นๆ และแบ่งการทำงานด้านการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ ฝ่ายสื่อสารองค์กร

ฝ่ายสื่อสารภายในองค์กร และฝ่ายสื่อสารการตลาด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประเด็นเบื้องต้นจะสามารถเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของมาตรวัดชื่อเสียงขององค์กรที่ได้รับการพัฒนาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นักวิชาชีพและนักวิชาการด้านการตลาด การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ รวมทั้งบุคคลที่มีความสนใจทั่วไป สามารถนำมาตรวัดนี้ไปใช้ในการวัดการรับรู้ชื่อเสียงขององค์กรของตนเปรียบเทียบกับองค์กรคู่แข่ง เพื่อนำผลที่ได้ดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และแผนรณรงค์ทางการสื่อสารตราสินค้าองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กร

มีทิศทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรที่ชัดเจนขึ้น โดยอาจปรับชื่อเสียงขององค์กรในประเด็นที่องค์กรมีความโดดเด่นน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรให้มีความเหนือกว่าคู่แข่งขึ้นในอนาคตได้ต่อไป โดยเมื่อพิจารณาจากผลของการวิจัยจะพบว่า ทั้ง 3 องค์กรมีชื่อเสียงที่โดดเด่นในประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญแตกต่างกันไป เช่น ทรูมีชื่อเสียงที่โดดเด่นในประเด็นสินค้าและบริการ แต่มีชื่อเสียงในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมน้อย ดังนั้น ทรูจึงควรพยายามปรับปรุงประเด็นดังกล่าว เพื่อให้้องค์กรมีชื่อเสียงในประเด็นดังกล่าวเพิ่มขึ้นต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เนตรชนก พึ่งเกษม. (2545). การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พนิดา โลเกตุ. (2545). การวัดชื่อเสียงของตราสินค้าและปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของตราสินค้า.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18.

Alloza, A., Conley, S., Prado, F., Farfan, J., & Espantaleon, R. (2004). Creating the BBVA Experience: Beyond Traditional Brand Management. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 66-81.

Anantachart, S. (2001). To Integrate or Not to Integrate: Exploring How Thai Marketers Perceive Integrated Marketing Communications. Paper presented at the 1st American Academy of Advertising Asia-Pacific Conference, Kisarazu, Japan.

Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication* (3rd ed.). Boston, MA : NY, McGraw-Hill.

Balmer, J. M.T., & Gray. E. R. (2003). Corporate Brands : What are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.

Balmer, J. M.T., & van Riel, C. B.M. (1997). Corporate Identity and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.

- Bateman, T. S., & Scott, A. S. (2002). **Management : Competing in the New Era** (5th ed.). Boston, MA : McGraw-Hill.
- Belch, G.E., & Belch, M.A. (2004). **Advertising and Promotion : An Integrated Marketing communications perspective** (6th ed.). Boston, MA : McGraw-Hill/Irwin.
- Berens, G., & van Riel, C. B.M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. **Corporate Reputation Review**, 7(2), 161-178.
- Caywood, C. L. (1997). Twenty-first Century Public Relations : The Strategic Stages of Integrated Communications. In C. L. Caywood (Ed.), **The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications** (pp. 564-566.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2004). **Integrated advertising & marketing communications** (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Cornelissen, J. (2000). Integration in Communication Management : Conceptual and Methodological Considerations. **Journal of Marketing Management**, 16(6), 597- 606.
- Dowling, G. (2001). **Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance**. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations : Should you Complete on Yours? California **Management Review**, 40(3), 19-36.
- Drobis, D. R. (1997-1998). Integrated Marketing Communications Redefined. **Journal of Integrated Communications**, Retrieved November 15, 2004, from <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1997-1998/drobis.html>
- Duncan, T., & Caywood, C. (1996). The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication. In E. Thorson, & J. Moore. (Eds.), **Integrated Communications : Synergy of Persuasive voices** (pp.13-34). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). **Driving Brand Value : Integrated Marketing to Drive Stakeholder Relationships**. New York, NY : McGraw-Hill.
- Duncan, T. (2005). **Principles of Advertising and IMC** (2nd ed.). Boston, MA : McGraw-Hill/Irwin.
- Evans, D. (2003). Turning Strategy into Reality : Aligning Your People to the Challenges Ahead. **Control**. Retrieved March 30, 2005, from http://www.littoralis.info/iom/assets/20030301_17.pdf
- Fill, C. (2002). **Marketing Communications : Contexts, Strategies and Applications** (3rd ed.). Milan, Italy : Prentice-Hall.
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. **Corporate Reputation Review**, 6(3), 239-251.
- Fombrun, C. J. (1996). **Reputation : Realizing Value from the Corporate Image**. Boston, MA : Harvard Business School Press.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputational Quotient : A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation. **Journal of Brand Management**, 7(4), 241-255.
- George, B. (2003). Managing Stakeholders VS. Responding to Shareholders. **Strategy & Leadership**, 31(6), 36-40.
- Goodman, M. B. (2000). Corporate Communication : The American Picture. **Corporate Communications : An International Journal**, 5(2), 69-74.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation : Seeking a Definition. **Corporate Communications : An International Journal**, 6(1), 24-30.
- Gronstedt, A. (1996a). Integrated Communications at America's leading Total Quality Management Corporations. **Public Relations Review**, 22(1), 25-42.
- Gronstedt, A. (1996b). Integrating Marketing and Public Relations: A Stakeholder Relations Model. In E. Thorson, & J. Moore. (Eds.), **Integrated Communications : Synergy of Persuasive Voices** (pp. 287-304). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Gronstedt, A. (1997). Research in Public Relations Strategy and Planning. In C. L. Caywood (Ed.), **The Handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications** (pp. 50-56.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical Model of Internal Communications. In J. E. Grunig, & D. M. Dozier (Eds.), **Excellence in Public Relations and Communication Management** (pp. 531-575). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The Relationship between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations : Evidence from the IABC Study. **Journal of Marketing Communications**, 4(3), 141-162.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (Eds.). (2002). **Excellent Public Relations and Effective Organizations : A Study of Communication Management in Three Countries**. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatch, J. M., & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. **European Journal of Marketing**, 37(7/8), 1041-1064.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought. **Journal of Business Research**, 37, 155-162.
- Jung, K., & Robinson, B. (2005). Measuring the Return on Your Communications Investment. **Journal of Integrate Marketing Communications**, 1(1), 32-36.
- Keller, K. L. (2003). **Strategic brand management : Building, Measuring and Managing Brand Equity** (2nd ed.). Upper Saddle River : NJ, Prentice Hall.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2001). **Raising the corporate umbrella**. London, UK: Palgrave.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated Corporate and Product Brand Communication. **Advances in Competitiveness Research**, 11(1), 66-86.

- Kotler, P., & Andreasen, A. (1991). **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Kowalczyk, S. J., & Pawlish, M. J. (2002). Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. **Corporate Reputation Review**, 5(2/3), 159-175.
- Mahon, J. F., & Wartick, S. L. (2003). Dealing with Stakeholders : How reputation, Credibility and Framing Influence the Game. **Corporate Reputation Review**, 6(1), 19-35.
- Mellor, V. (1999). Delivering Brand Values through People. **Strategic Communication Management**, February/March, 26-29.
- Miller, D. A., & Rose, P. B. (1994). Integrated Communications : A Look at Reality Instead of Theory. **Public Relations Quarterly**, Spring, 13-16.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. **Harvard Business Review**, 80(1), 99-105.
- Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of Its Impact on Advertising Practices and Its Implications for Advertising Research. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**, 16(1), 49-66.
- Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. (2001). **Marketing communications**. Harlow, UK: Pearson Education.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., & Weber, J. (2002). **Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Pthics** (10th ed.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). **Management** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). **Management** (7th ed.). New York, NY : John Wiley & Sons.
- Schultz, D. E. (1994). The Next Step in IMC. **Marketing News**, 28(17), 8-9.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2004). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. **Corporate Reputation Review**, 6(4), 347-366.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). **The New Marketing Paradigm : Integrated Marketing Communications**. Lincolnwood, IL : NTC Publishing.
- Seitel, F. P. (2004). **The Practice of Public Relations** (9th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Solomon, M. R. (2004). **Consumer Behavior : Buying, having and being** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- van Riel, C. B.M. (1995). **Principles of corporate communication**. Boston, UK : Prentice Hall.
- Wightman, B. (1999). Integrated Communications : Organization and Education. **Public Relations Quarterly**, 47(2), 18-22.