



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง "สถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย" ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่มีต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย โดยมีแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการและสถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ในช่วงที่ผ่านมา งานศึกษาริชาวิจัยด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนำไปสู่การได้แง่ และวาทกรรมทางวิชาการอย่างมากมาย และในภาพรวม ยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สามารถช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเป้าหมายการสื่อสารตราสินค้าได้อย่างดียิ่งขึ้น ทฤษฎีและการดำเนินการด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงค่อยๆ เติบโตและพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ นับตั้งแต่แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1980 จากแนวคิดเสียงเดียว แนวคิดการประสานงานกันของเครื่องมือสื่อสาร หรือแนวคิดความสอดคล้องของสาร ก็ค่อยๆ ถูกพัฒนาและวิวัฒนาการจนไปสู่แนวคิดการมุ่งเน้นที่ลูกค้าอย่างมีกลยุทธ์และวิธีการที่สามารถวัดผลของการวางแผนการสื่อสารการตลาดได้ (Kliatchko, 2005)

โดยการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทำให้เส้นแบ่งระหว่างเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดต่างๆ แบบดั้งเดิมเลือนลางลง และที่สำคัญทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารทางการตลาดและการสื่อสารผ่านโฆษณาอีกด้วย ซึ่งนักโฆษณาหรือนักวิชาการควรจะให้ความสนใจและไม่ควรจะมองว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นเพียงแค่ความคลาดเคลื่อนจากบรรทัดฐานของการสื่อสารทางการตลาดเท่านั้นอีกต่อไป (Nowak & Phelps, 1994) ดังนั้น นักการตลาด นักโฆษณา และนักประชาสัมพันธ์ ตลอดจนผู้ที่ทำงานด้านการสื่อสารการตลาดจึงควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญและแนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อให้ผู้

ปฏิบัติมีความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ตรงกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้ได้ประสิทธิผลที่ดี ตลอดจนลดอุปสรรคในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปประยุกต์ใช้ เพื่อนำไปพัฒนา และแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และการประเมินหรือการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อที่จะสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพตลาดในปัจจุบันและผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้ดียิ่งขึ้น จึงควรทราบถึงประเด็นสำคัญและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยเริ่มจากความสำคัญและแรงผลักดันของการเกิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ความหมายและมุมมองเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ลักษณะสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน อุปสรรคการในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปปฏิบัติใช้ และการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ดังที่จะกล่าวในลำดับต่อไป

ความสำคัญและแรงผลักดันของการเกิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่ถูกพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 และในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 (Kliatchko, 2009) ตลอดจนการรวมตัวกันของบริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสาร พฤติกรรมการบริโภคสื่อและสินค้าที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ต้นทุนของโฆษณาแบบดั้งเดิมที่เพิ่มขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก ประสิทธิภาพของสื่อเก่าที่ลดลง ต้นทุนการทำฐานข้อมูลลูกค้าที่ลดลง รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ เช่น พฤติกรรมการเปลี่ยนช่องเพื่อเล็งโฆษณา (Zapping) การแตกกระจายหรือการแยกส่วนของสื่อ (Media fragmentation) และความน่าเชื่อถือของสารที่ลดลง (Message credibility) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยและแรงกดดันสำคัญที่ทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน หรือ IMC นั้นเข้ามามีบทบาทในการสื่อสารทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น (Duncan & Everett, 1993) เพราะเพียงแค่การโฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์แบบดั้งเดิมเพียงอย่างเดียวคงใช้ไม่ได้ผลภายใต้สภาพการแข่งขันทางการตลาดที่นับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น

และในขณะเดียวกัน ผู้บริโภคเองก็มีความตื่นตัว (Active consumer) ในการแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับตราสินค้า/บริการจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แหล่งข้อมูลจาก

สังคมออนไลน์ (Social media) ทั้งจากเฟสบุ๊ค (Facebook) ก็ดี จากเนื้อหาที่ผู้บริโภคเป็นผู้สร้างขึ้นก็ดี (Consumer-generated content) หรือจากความคิดเห็นหลังจากที่ผู้บริโภคใช้สินค้าและบริการตามกระทู้ต่างๆ ในอินเทอร์เน็ตก็ดี ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกบริโภคสินค้าและบริการมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ซึ่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเองที่จะเป็นวิธีการใหม่ของการวางแผนการสื่อสารทางการตลาดที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ลูกค้า ผู้บริโภค และองค์กร โดยมีการนำระบบการตลาดแบบใหม่มาใช้ในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เช่น การให้ความสำคัญกับข้อมูลและการปฏิสัมพันธ์ และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก (Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie, & Padiseti, 1999) เป็นต้น

โดย Kliatchko (2005) อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกิดขึ้นตามวิวัฒนาการของการสื่อสารทางการตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงด้านสื่อและการสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จากการตลาดแบบมวลชน (Mass marketing) และการตลาดแบบมุ่งเน้นที่ตัวสินค้า (Product-centred theories of marketing) ที่นิยมใช้กันอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 และช่วงปี ค.ศ. 1960-1969 กลายมาเป็นการตลาดแบบมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก (Customer-centric) การใช้ฐานข้อมูล การปฏิสัมพันธ์ และการใช้วิธีตามแบบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ในขณะที่ Brown (2009) สรุปว่า มีปัจจัย 5 ข้อที่เป็นแรงผลักดันให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลายเป็นประเด็นหลักของการสื่อสารการตลาดในช่วงทศวรรษที่ 1990 ได้แก่ 1) ผลประโยชน์ด้านการเงิน (Financial gain) ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยและการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นทั่วโลก จึงส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ทำให้เกิดแรงกดดันด้านการเงิน ซึ่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกมองว่าเป็นแหล่งผลประโยชน์ด้านการเงินของทั้งสองฝ่าย 2) ความซับซ้อนของลูกค้า (Client sophistication) ในช่วงระยะหลัง ลูกค้าเริ่มหันมาใช้วิธีทางการสื่อสารการตลาดแบบ Below the line มากขึ้น ทำให้มีการเปลี่ยนอำนาจในการดำเนินการสื่อสารการตลาดไปอยู่ที่ลูกค้าแทน ซึ่งถือเป็นสภาวะแวดล้อมที่การพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3) ความผิดหวังกับตราสินค้า (Disillusionment with the brand) เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มเกิดความรู้สึกงัดและสงสัยในคุณค่าของตราสินค้า ทำให้บริษัทต่างต้องแก้ไขด้วยการเพิ่มงบประมาณในส่วนของการสื่อสารการตลาดที่เป็น Below the line โดยหวังว่าจะทำให้ผู้บริโภค

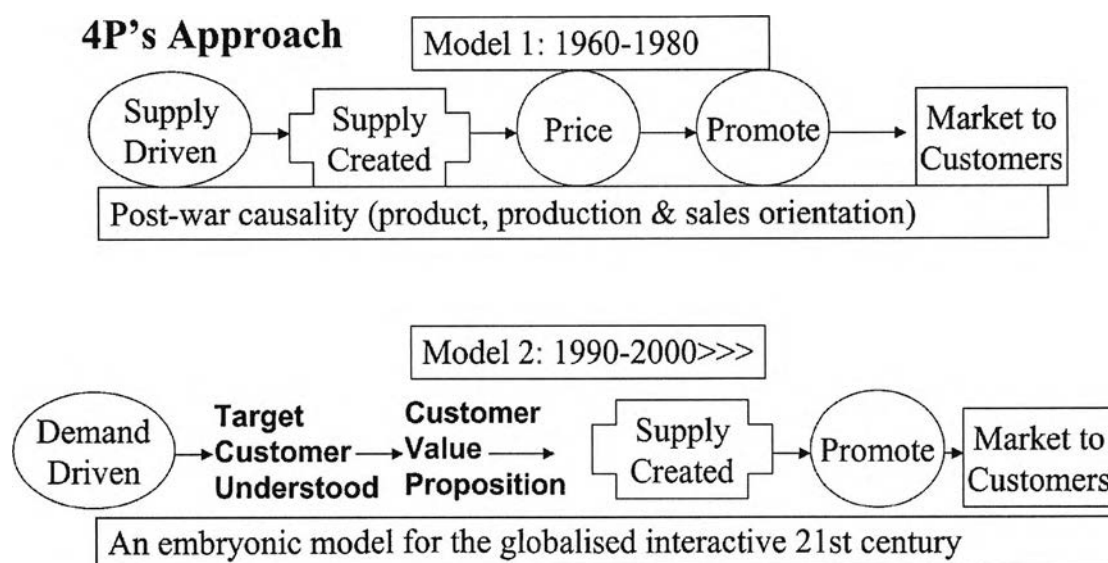
กลับมาที่มีความมั่นใจในตราสินค้าอีกครั้งหนึ่ง และสร้างพลังให้กับตราสินค้าด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค ซึ่งเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบ Below the line ดังกล่าว ทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่ยอมรับได้และทันสมัยในช่วงทศวรรษที่ 1990 4) ความผิดหวังกับการโฆษณา (Disillusionment with advertising) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความผิดหวังจากการใช้ตราสินค้าของผู้บริโภคที่เห็นจากโฆษณานั้นเอง และสุดท้าย 5) ความผิดหวังกับบริษัทตัวแทนโฆษณา (Disillusionment with agencies) เนื่องจาก ความเชื่อถือในการโฆษณาลดลง จึงทำให้ความมั่นใจที่ลูกค้ามีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาลดลงไปด้วย ซึ่งลูกค้าต่างก็พากันสงสัยในความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณาว่า จะสามารถทำให้พวกเขาได้มากกว่าแค่การทำโฆษณาหรือไม่ ดังนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงถูกมองว่าเป็นวิธีที่จะช่วยผสานความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา อีกทั้งยังเป็นวิธีที่ผสมผสานวิธีทางการสื่อสารต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) มากที่สุด

ส่วน D. Schultz และ Kitchen (2000) สรุปว่า มีปัจจัย 4 ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของตลาดในปัจจุบันซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของการตลาดและการสื่อสารการตลาด คือ การรับส่งข้อมูลด้วยระบบดิจิทัล หรือ Digitalization ข้อมูลสารสนเทศ (Information technology) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) และระบบการสื่อสาร (Communication systems) ดังนั้น นักการตลาด นักโฆษณา และนักประชาสัมพันธ์ต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคก่อนและมีการเก็บข้อมูลผู้บริโภคเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคว่า ผู้บริโภคแต่ละกลุ่มมีความต้องการแตกต่างกันอย่างไรและใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่หลากหลายเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำการสื่อสารผ่านเครื่องมือเหล่านั้นให้มีความสอดคล้องกันอย่างลงตัวและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทั้งแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและแนวคิดการสร้างตราสินค้า (Branding) นั้นเป็นหัวใจสำคัญของการทำการตลาดในช่วงศตวรรษที่ 21 สภาพการณ์ของตลาดดังกล่าว เรียกว่า สภาพตลาดแบบพลวัต (Dynamic marketplace) โดยเริ่มขึ้นตั้งแต่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

พื้นฐานของตลาดในลักษณะแบบพลวัตเน้นที่ความสำคัญของลูกค้า แทนที่ความสำคัญของสินค้าเพราะลูกค้าสามารถควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเข้าถึงข้อมูล และสามารถซื้อสินค้าและบริการที่ไหน เมื่อไหร่ก็ได้ และยังสามารถตัดสินใจได้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีคุณค่า และความสัมพันธ์แบบใดที่สำคัญและเป็นที่ต้องการ (D. Schultz & H. Schultz, 1998) ดังนั้น ตลาดจึงถูกผลักดันและขับเคลื่อนด้วยการทำความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค ทำให้

กลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลายเป็นตัวช่วยหลักเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน พัฒนาจุดเสนอขายที่ให้คุณค่ากับผู้บริโภคและมอบจุดเสนอขายและความพึงพอใจให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง (Kitchen & D. Schultz, 2000) ดังแสดงแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบวิธีทางการตลาดที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน



ที่มา: Kitchen, P., & Schultz, D. (2000). The status of IMC: A 21st-century perspective. *Admap*, (Sep), p. 20.

แม้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังนับว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับนักการตลาดหรือแม้แต่นักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ด้วยตนเองก็ตาม แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นแนวคิดการสื่อสารการตลาดในเชิงรุกที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้ภายใต้สภาพการแข่งขันด้านการตลาดที่มีความรุนแรงเช่นปัจจุบัน อีกทั้งภายใต้ภาวะที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ทั่วโลกต่างก็หันมาให้ความสนใจการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกันอย่างจริงจังและมองว่าเป็นข้อได้เปรียบของการแข่งขันทางการตลาดอีกด้วย ซึ่งเมื่อการสื่อสารยังเป็นเรื่องที่น่าสนใจอยู่ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นก็ยังคงถือเป็นการพัฒนาการสื่อสารที่สำคัญในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 (Kitchen & D. Schultz, 2000) อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวก็ถูกพัฒนาขึ้นไปตามลำดับเช่นกัน ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ดี ประเทศในแถบทวีปยุโรป หรือแม้แต่ประเทศ

ต่างๆ ในทวีปเอเชีย โดย Kitchen และ D. Schultz กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างมากจนกลายเป็นปรัชญาแห่งการผสมผสานที่ครอบคลุมทุกแง่มุมของการดำเนินธุรกิจ จนเรียกว่าเป็น แนวความคิดการมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า (Customer-oriented) หรือการให้ความสำคัญไปที่ผู้ใช้บริการเป็นหลัก

การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ (D. Schultz, 1998; D. Schultz, & Kitchen, 2000; Eagle et al., 1999) ในระยะหลังได้ชี้แนะและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมากมาย โดย Naik และ Roman (2003) อธิบายว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานช่วยองค์กรสร้างคุณค่าตราสินค้าและบริการผ่านการประสานกำลังกัน (Synergy) การสื่อสารการตลาดยังช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะนำไปสู่คุณค่าตราสินค้าที่แข็งแกร่งขึ้น และเมื่อคุณค่าตราสินค้าสูงขึ้นก็ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลด้านการเงินได้ดีขึ้นตามไปด้วย เช่นเดียวกับ Madhavaram, Badrinarayanan และ McDonald (2005) ที่สรุปว่า แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะนำไปสู่คุณค่าตราสินค้าที่แข็งแกร่งขึ้นโดยผ่านจุดสัมผัสของคุณค่าตราสินค้า (Brand equity contacts) และจากการศึกษาของ Low (2000) ที่แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีความเชื่อมโยงอย่างยิ่งกับผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Marketing performance) ซึ่งเมื่อระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพิ่มขึ้น ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และกำไรก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และ Smith (2002) ที่อธิบายว่า การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้นั้น สามารถช่วยสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน กระตุ้นยอดขายและกำไร ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และลดความกดดันลงได้

ส่วน Madhavaram et al. (2005) ได้ทำการวิจัยเพื่อสำรวจการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การสร้างคุณค่าตราสินค้า ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สำหรับนักปฏิบัติแล้ว การสื่อสารการตลาดนั้น 1) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง 2) ครอบคลุมหลายระดับในองค์กร และ 3) กลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ตราสินค้า ที่ต้องให้การพัฒนาตราสินค้าให้ครอบคลุมภายในองค์กร ก่อนที่จะเริ่มสร้างการสื่อสารตราสินค้าออกสู่ภายนอก ในขณะที่ทางด้าน Kitchen, Brignell, Li และ Jones (2004) กล่าวว่า กระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้รับความสนใจและความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากลูกค้ามีแนวโน้มในการที่จะแบ่งงบประมาณการสื่อสารการตลาดออกจากการใช้สื่อโฆษณา เพราะการแตกกระจายของสื่อและการแบ่งส่วนของตลาดตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น การเข้าถึงฐานข้อมูลที่ยั่งยืน การให้

ความสำคัญกับความภักดีต่อตราสินค้าที่เพิ่มขึ้นผ่านการตลาดแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship marketing) และการให้ความสำคัญในการสร้างตราสินค้าและคุณค่าตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น

Kitchen et al. (2004) ยังได้สรุปจากงานเขียนของนักวิชาการและนักการตลาดหลายท่าน ถึงสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลายเป็นเรื่องสำคัญว่า เป็นเพราะสภาพแวดล้อมรอบตัวที่เปลี่ยนแปลงไปอันได้แก่ 1. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่ช่วยให้สามารถเก็บรวบรวมและจัดการกับข้อมูลลูกค้าได้เป็นอย่างดี 2. การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูล ช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการจัดจำหน่าย 3. การพัฒนาของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งแบบข้ามชาติและระดับโลก การมุ่งเน้นไปที่ความต้องการของลูกค้า และโครงสร้างของบริษัทที่มีอยู่หลายสาขาทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและต่างประเทศ 4. ความต้องการที่จะทำให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักทั่วโลกกับความกดดันที่เกิดจากการโฆษณาแบบระบบท้องถิ่น (Advertising localization) และ 5. ความจริงที่ว่าโลกได้เปลี่ยนไป ธรรมชาติและรูปแบบการสื่อสารก็เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การบริหารพัฒนาการตลาดและการสื่อสารก็ควรจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน

แต่ดูเหมือนว่านักการตลาดจะไม่ค่อยให้ความสนใจที่จะผสมผสานสารและช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งหลายเข้าไว้ด้วยกันเท่าใดนัก ซึ่งในใจของผู้บริโภคแล้ว ข้อมูลจากหลายช่องทางหลายสื่อ ล้วนกลายเป็นส่วนหนึ่งของสารที่เกี่ยวกับองค์กร และสินค้าขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งสารที่ไม่สอดคล้องหรือมีความขัดแย้งกันจากแหล่งต่างๆ สามารถทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสนในตำแหน่งตราสินค้าและภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ดังนั้น ความจำเป็นในการผสมผสานและประสานการทำงานร่วมกันของสารและช่องทางการสื่อสารต่างๆ จึงไม่ได้เป็นเพียงแค่แนวคิดเชิงทฤษฎีอีกต่อไป แต่กลับเป็นปัญหาในเชิงปฏิบัติที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว (Lee & Park, 2007)

ทั้งนี้ นับตั้งแต่แนวคิดเรื่องการตลาดแบบผสมผสานได้เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 นักวิชาการทั้งหลายต่างก็ให้ความสนใจและทำการศึกษาวิจัยแนวคิดดังกล่าวไว้มากมายแตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจและข้อสงสัยของแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของคำนิยามหรือความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ยังคงเป็นข้อถกเถียงกันอยู่ทั้งในกลุ่มของนักวิชาการและนักปฏิบัติการ ซึ่งหลายต่อหลายท่านก็ยังคงไม่แน่ใจหรือยังไม่สามารถให้คำอธิบายได้อย่างชัดเจนว่า แท้จริงแล้วการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคืออะไร (Wolter, 1993) ซึ่งประเด็นนี้สำคัญมากเนื่องจากองค์กรจะสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอย่างเต็มที่หากทุกฝ่ายมีความเข้าใจ

ร่วมกันว่าการสื่อสารการตลาดคืออะไรและมีแนวทางในการดำเนินงานอย่างไร (Laurie & Mortimer, 2011) ดังจะได้กล่าวต่อไป

ความหมายและมุมมองเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนับเป็นแนวคิดสำคัญที่ผลักดันให้นักการตลาด นักโฆษณา นักประชาสัมพันธ์ นักการสื่อสาร หรือแม้แต่ นักวิชาการด้านการสื่อสารเข้าสู่ยุคการสื่อสารการตลาด ซึ่งเป็นยุคที่มุ่งเน้นการใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้สื่อสารไปยังผู้บริโภคและลูกค้าได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง บ้างก็เรียกการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็น “การโฆษณาแบบใหม่” “วงออคเคสตรา” “ไซท์ทั้งใบ” หรือแม้กระทั่ง “การสื่อสารแบบไร้รอยต่อ” บ้างก็ว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ One-stop shopping ซึ่งเป็นการทำหน้าที่ทางการสื่อสารการตลาดในหลากหลายรูปแบบโดยเน้นที่การผสมผสานเพียงเล็กน้อยในส่วนของหน้าที่หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้จากการสื่อสาร (Novelli, 1989-90) ในขณะที่บางคนเรียก “การสร้างตราสินค้า 360 องศา” ที่ซึ่งข่าวสารเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand messages) ควรจะอยู่ทุกที่ที่กลุ่มเป้าหมายอยู่ (Shimp, 2000) “การตลาดแบบเน้นความสัมพันธ์” “การสร้างตราสินค้าแบบโดยรวม” และ “การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง” เป็นต้น

แต่ไม่ว่าจะถูกเรียกอย่างไร แนวทางใหม่ในการวางแผนการสื่อสารการตลาดและธุรกิจลักษณะนี้ก็สามารถดึงดูดความสนใจของเหล่านักวิชาการและนักปฏิบัติ ตลอดจนผู้ดำเนินการในอุตสาหกรรมนี้ได้เป็นอย่างดี (Kliatchko, 2005) ตั้งแต่เริ่มมีประเด็นนี้เกิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ยังคงได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและแพร่หลายไปทั่วโลก ซึ่งโดยมากแล้ว ประเด็นที่ถูกทำการศึกษาวิจัยมักจะเกี่ยวข้องกับคำจำกัดความ การรับรู้ ความเข้าใจ และพื้นฐานในทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ (Kliatchko, 2008) นักวิชาการทั้งหลายต่างก็พยายามหาคำจำกัดความและให้คำอธิบายถึงแนวคิดนี้แตกต่างกันออกไป ซึ่งมีทั้งกลุ่มนักวิชาการที่เล็งเห็นถึงความสำคัญและกล่าวถึงการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในเชิงบวก และทั้งกลุ่มนักวิชาการที่มีความคิดเห็นต่างออกไป ซึ่งอันที่จริงการให้คำจำกัดความนั้นเป็นเรื่องยากเนื่องจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นทั้งแนวคิดและเป็นทั้งกระบวนการ อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับระดับของการผสมผสานในแต่ละมิติต่างๆ ที่มีอยู่หลากหลายอีกด้วย (Duncan & Everett, 1993) ทั้งนี้ การให้คำนิยามของการ

สื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ให้คำนิยามมากกว่า (D. Schultz, 1993b)

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นได้ถูกนำเสนอขึ้นเป็นครั้งแรกที่ Medill School of Journalism ที่ Northwestern University ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ซึ่งการให้คำจำกัดความของแนวคิดนี้กลายเป็นที่สนใจในการทำการศึกษาวิจัยทางวิชาการ (Kiltchko, 2009) โดย Caywood, D. Schultz, และ Wang เป็นผู้กล่าวถึงคำจำกัดความของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1991 จากการทำโครงการวิจัยให้กับ American Association of Advertising Agencies (4As) ซึ่งทางคณะกรรมการของ 4As ได้ให้คำนิยามของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ว่าคือ แนวคิดการวางแผนการสื่อสารทางการตลาดที่เห็นคุณค่าและประโยชน์จากการใช้เครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความชัดเจน ความสอดคล้อง และเพื่อให้เกิดผลกระทบจากการสื่อสารอย่างสูงสุด

ซึ่งจากความหมายดังกล่าวนี้สามารถกล่าวได้ว่า การผสมผสานที่ว่ามันจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ (Process) และการคงไว้ซึ่งความชัดเจนและความสอดคล้องของภาพลักษณ์ การวางตำแหน่ง สาร และแก่นสาระสำคัญผ่านการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทั้งหลาย (Anantachart, Leelahabooneim, & Nakwilai, 2008) ซึ่ง D. Schultz (1993c) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จากคำนิยามดังกล่าว การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ กระบวนการของการพัฒนาและการนำโปรแกรมการสื่อสารที่สามารถชักจูงใจได้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งหลายไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งเป้าหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคือ เพื่อชักจูงหรือเพื่อก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่ได้ถูกเลือกไว้แล้ว และการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นยังเป็นการใช้ทุกจุดสัมผัสของตราสินค้าหรือขององค์กรที่สามารถสื่อสารกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเริ่มต้นที่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยกำหนดและออกแบบรูปแบบหรือวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม Kiltchko (2005) แสดงความคิดเห็นว่า มีข้อจำกัดอย่างน้อย 3 ประเด็นหลักที่สามารถสรุปได้จากคำนิยามดังกล่าว คือ 1. การให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลายมากเกินไป จนอาจทำให้ผู้ที่นำไปใช้เข้าใจอยู่แค่นั้นว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีความสำคัญเพียงเพราะประสิทธิผลจากการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลาย

เท่านั้น 2. การที่ไม่ปรากฏการกล่าวถึงและไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้บริโภค ผู้ที่คาดว่าจะเป็
 ลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพราะประเด็นดังกล่าวเป็นแก่นสาระสำคัญที่สุดที่ทำให้
 การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแตกต่างจากวิธีทางการตลาดแบบดั้งเดิม และ 3. หากจะให้
 การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางแล้วนั้น ก็ไม่ควรที่จะละเลย
 ประเด็นของการวัดผล ซึ่งควรจะมีการสำรวจและประยุกต์ใช้แบบจำลองด้านการเงินและเครื่องมือ
 ที่ใช้ในการประเมินของนักวิชาการ เช่น D. Schultz (1998) และ D. Schultz และ Walters (1997)
 ให้มากขึ้น เพื่อให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้นและเพื่อ
 ผลสำเร็จทางธุรกิจที่น่าพอใจ

ในขณะที่ Kitchen et al. (2004) ได้สรุปว่า จากคำอธิบายของ D. Schultz (1993c)
 ดังกล่าวข้างต้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ได้เป็นการตลาดที่มองจากภายในสู่
 ภายนอก (Inside-out) อีกต่อไป หากแต่เป็นการตลาดแบบ Outside-in หรือ แบบภายนอกสู่
 ภายในที่ถูกขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อหรือผู้มีแนวโน้มที่จะซื้อ (Potential buyers) สินค้าหรือบริการ
 นอกจากนี้ ยังได้อธิบายเสริมว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเป็นความพยายามในการ
 รวบรวม ผสมผสานและรวมพลังองค์ประกอบของส่วนผสมทางการสื่อสารต่างๆ โดยใช้ความ
 แข็งแกร่งของเครื่องมือหนึ่งทดแทนความด้อยของอีกเครื่องมือหนึ่ง และการสื่อสารการตลาดแบบ
 ผสมผสานไม่ได้เป็นเพียงแค่กระบวนการสื่อสารอีกต่อไป แต่เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ
 การบริหารตราสินค้าและยังเกี่ยวข้องกับการบริหารการสื่อสารทางการตลาดในภาพรวมเพื่อบรรลุ
 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

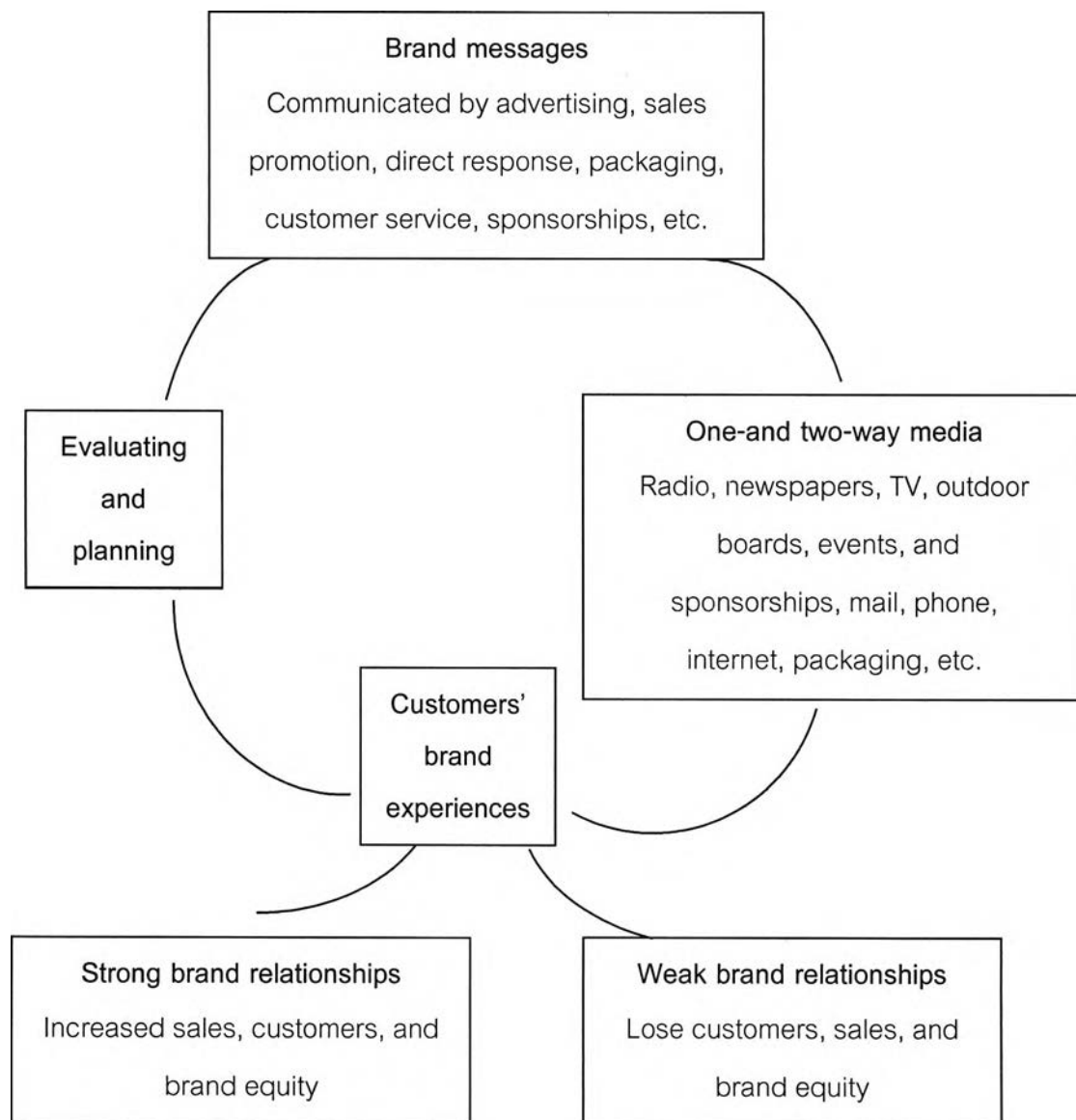
เช่นเดียวกับ Duncan และ Moriarty (1998) ที่อธิบายว่า การสื่อสารการตลาดเป็น
 กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสารต่างๆ เกี่ยวกับตราสินค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้าง รักษา และ
 พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับตราสินค้า และสอดคล้องกับ Zahay, Debra, Peltier,
 Schultz และ Griffin (2004) ที่มองการสื่อสารการตลาดว่า เป็นกระบวนการการวางแผนที่ประเมิน
 หน้าที่เชิงกลยุทธ์และหน้าที่ซึ่งทำงานร่วมกันของเครื่องมือทางการสื่อสารที่หลากหลายและ
 พิจารณาว่า จะผสมผสานเครื่องมือและวิธีการเหล่านั้นให้ทำงานออกมาดีที่สุดที่ทุกส่วนของ
 องค์กรได้อย่างไร ในขณะที่ Duncan (2005b) เองก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การสื่อสาร
 การตลาดแบบผสมผสานเป็นกระบวนการสำหรับการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมสาร
 ของตราสินค้าที่เป็นตัวสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งต่างจากกระบวนการการมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า
 แบบอื่น โดยที่พื้นฐานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น คือ การสื่อสาร อีกทั้งยังได้
 อธิบายเสริมอีกว่า กระบวนการดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการการสื่อสารที่ต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง

(Ongoing process) ไม่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเพราะการสื่อสารตราสินค้าไม่มีการหยุดและเริ่มต้นใหม่ หากแต่เป็นการสื่อสารที่ต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ซึ่งการที่จะทำให้การผสมผสานและการประสานกำลังกันสำเร็จได้นั้น ตราสินค้าหรือองค์กรต้องทำมากกว่าแค่ทำให้สารที่ส่งออกไปนั้นเหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือที่เรียกว่า “เสียงเดียว ภาพเดียว” หรือ “one voice, one look” กล่าวคือ การผสมผสานนั้นต้องเกิดขึ้นในทุกพื้นที่ที่ลูกค้าสามารถติดต่อกับตราสินค้าได้ ไม่ว่าจะเป็นการบริการลูกค้าสัมพันธ์ สมรรถนะของสินค้า บรรจุภัณฑ์ หรือแม้กระทั่งตัวองค์กรเอง เป็นต้น มิเช่นนั้นแล้วต่อให้สารทางการตลาดที่ส่งออกไปมีความสม่ำเสมอและสอดคล้องกันแค่ไหนก็ไม่เกิดผลอยู่ดี

นอกจากนี้ Duncan (2005b) ยังได้พัฒนาแบบจำลองของกระบวนการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยอธิบายว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์กับตราสินค้า (Brand relationships) ซึ่งเมื่อความสัมพันธ์ดังกล่าวแน่นแข็งแกร่งก็จะนำไปสู่คุณค่าของตราสินค้า (Brand equity) ยอดขาย (Sales) และกำไร (Profit) ต่อไป ในขณะที่เดียวกัน องค์กรต้องมีการประเมินผลกระทบ (Impact) ของสารที่เกี่ยวกับตราสินค้า (Brand messages) ทั้งหลาย เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง บรรจุภัณฑ์ การบริการลูกค้าสัมพันธ์ การเป็นผู้สนับสนุน เป็นต้น และมีการวางแผนอย่างสม่ำเสมอโดยวัดจากทัศนคติและการตอบสนองของผู้บริโภค จากนั้นจึงปรับแผนการสื่อสารทางการตลาดให้สอดคล้องกับผลประเมินที่ได้ ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้การประเมินผลและการวางแผนอยู่ในขั้นเดียวกัน (ดูแผนภาพที่ 2.2)

ซึ่งการวางแผนนี้เองที่จะเป็นตัวช่วยกำหนดทิศทางการสร้างและการส่งสารตราสินค้าไปยังผู้บริโภคให้ได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสารที่ส่งออกไปเพียงแค่สารเดียวแต่ถ้ามีความเป็นหนึ่งเดียวกันกับสารตัวอื่น ย่อมสร้างผลกระทบได้มากกว่าสารที่ส่งออกไปมากมายแต่ไปกันคนละทิศคนละทาง (Smith, 2002) ส่วนสื่อเองก็ทำหน้าที่ทั้งส่งสารและเป็นช่องทางให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคส่งสารกลับไปยังองค์กร ในขณะที่ลูกค้าได้รับสารที่เกี่ยวกับตราสินค้าและเกิดการตอบสนองกลับต่อองค์กร เช่น การซื้อสินค้า การสอบถามเกี่ยวกับสินค้า หรือแม้กระทั่งการร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสบการณ์เกี่ยวกับตราสินค้า (Brand experience) ทั้งสิ้น ซึ่งประสบการณ์เกี่ยวกับตราสินค้านี้เองที่ทำให้ความสัมพันธ์กับตราสินค้าแข็งแกร่งขึ้นหรืออ่อนแอลงได้ หากความสัมพันธ์กับตราสินค้าแข็งแกร่งก็จะนำไปสู่ยอดขายกำไรและคุณค่าตราสินค้าที่เพิ่มขึ้น ในทางกลับกัน หากความสัมพันธ์กับตราสินค้าอ่อนแอลงก็จะก่อให้เกิดการสูญเสียยอดขาย ลูกค้า และลดคุณค่าตราสินค้านั้นลงที่สุดในที่สุด

แผนภาพที่ 2.2 แสดงแบบจำลองกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน



ที่มา: Duncan, T. (2005b). *Principle of advertising & IMC* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill, p. 22.

Duncan และ Everett (1993) ได้เน้นให้มีความสำคัญในเรื่องของการประสานกำลัง หรือ Synergism โดยอธิบายว่า แนวคิดพื้นฐานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเป็นการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ของเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่หลากหลาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสามารถเข้าถึงผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง

ซึ่งทฤษฎีพื้นฐานของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็คือ การใช้กลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายนั่นเอง ส่วน Nowak และ Phelps (1994) ได้เสนอกรอบแนวคิดอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการสื่อสารด้านโฆษณาไว้ 3 แนวคิดด้วยกัน แนวคิดที่หนึ่งคือ การสื่อสารที่เป็นเสียงเดียวกัน (One voice marketing communication) ซึ่งก็คือ การผสมผสานที่ทำให้เกิดภาพลักษณ์ ตำแหน่ง สาร และแก่นสารที่ชัดเจน (Clear) และสอดคล้องกัน (Consistent) ผ่านเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทุกรูปแบบ แนวคิดที่สอง คือ การสื่อสารผสมผสาน (Integrated communication) หมายถึง การสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสร้างตอบสนองด้านพฤติกรรมจากเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแต่ละประเภท เช่น การโฆษณา เป็นต้น และแนวคิดที่สามคือ การสื่อสารทางการตลาดที่มีการประสานงานกัน (Coordinated marketing communication) เป็นการเชื่อมโยงการผสมผสาน (Integration) กับการประสานงาน (Coordination) เข้าไว้ด้วยกันซึ่งหมายถึง การประสานงานร่วมกันของเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดทั้งหลาย เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้กิจกรรมหรือโครงการนั้นเป็นที่รับรู้ทั่วกันและสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าไปในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การตอบสนองทางพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (Kliatchko, 2005)

ในขณะที่ Hartley และ Pickton (1999) กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่ความต้องการในการผสมผสานเครื่องมือทางการตลาดที่มีความแตกต่างไว้ด้วยกันนั้นเป็นสิ่งใหม่ที่มีความจำเป็นและสำคัญในหลายปีที่ผ่านมา การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นครอบคลุมทุกพื้นที่ของการทำงาน ตั้งแต่การดูแลภาพลักษณ์องค์กรไปจนถึงการรับมือกับลูกค้า พวกเขาจึงได้พัฒนา ภาพภูมิความคิดของการสื่อสารทางการตลาด หรือ Mindscape of marketing communication ซึ่งประกอบด้วย การจัดการการสื่อสารองค์กร (Corporate communications management) การจัดการการสื่อสารการตลาด (Marketing communication management) และการบริหารจัดการจุดติดต่อกับลูกค้า (Consumer contact management) โดยที่ส่วนประสมทางการสื่อสารการตลาดของทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวมีการทำงานร่วมกัน และเน้นในเรื่องของการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นแบบปัจเจกบุคคล แบบกลุ่มเฉพาะ และแบบสาธารณะ โดยใช้รูปแบบการสื่อสารส่วนบุคคลและแบบสาธารณะ ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง รวมไปถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล ซึ่งการบริหารจัดการลูกค้าและการบริหารฐานข้อมูลนับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับยุคแห่งการผสมผสานนี้

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะมีมาเป็นเวลานานกว่าสองทศวรรษแล้ว แต่ก็ยังคงมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับแนวคิดนี้เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น Cornelissen และ Lock (2000) ที่เรียกการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นเพียงแค่แฟชั่นของการบริหาร (Management fashion) หรือที่เรียกกันว่า "Pop management" มากกว่าที่จะเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีโดยให้เหตุผลว่า 1. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขาดเนื้อหาและขาดความถูกต้องแม่นยำทางวิชาการ (Academic rigor) 2. ทฤษฎีของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการอธิบายหรือแก้ปัญหาที่ง่ายเกินไป (Oversimplification) และเป็นการแนะนำหรือการอธิบาย (Prescription) มากกว่าที่จะพิจารณาว่าที่จริงแล้วการบริหารการสื่อสารการตลาดทั่วทั้งภายในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร 3. สาเหตุในการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นเพราะบรรทัดฐานแห่งความมีเหตุผล (Norm of rationality) กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารต้องหันมาใช้เทคนิคใดที่เห็นว่าเหมาะสมที่ช่วยแก้ไขปัญหานั้นก็เป็นเพราะความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รอบองค์กร ความกดดันทางสังคม หรือแม้แต่ความต้องการด้านจิตใจซึ่งล้วนเป็นตัวอย่างสาเหตุในการหันมาใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเอง 4. การใช้ถ้อยคำที่ชักจูงโน้มน้าวใจ (The use of rhetoric) กล่าวคือ คำต่างๆ ที่ใช้สำหรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ยกตัวอย่างเช่น "การประสานกำลัง" "ความเป็นองค์กรวม" และ "การผสมผสาน" เป็นต้น ต่างก็เป็นถ้อยคำชักจูงใจที่ขาดข้อสนับสนุนทางด้านทฤษฎี และ 5. อิทธิพลเพียงชั่วคราวของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (A transient pattern of influence) เนื่องจากความสนใจและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีอิทธิพลเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น

นอกจากนี้ Cornelissen และ Lock (2000) ยังชี้แจงเสริมว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจน ทำให้ขาดการประเมินผลด้านการปฏิบัติ ซึ่งทำให้ยากต่อการระบุและประเมินกระบวนการเฉพาะบางอย่างขององค์กรหรือกิจกรรมที่ใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาด อันเป็นแก่นของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งเพราะความคลุมเครือและไม่ชัดเจนนี้เองที่ทำให้เกิดการตีความการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปต่างๆ นานา และทำให้นักวิจัยมีโอกาสที่จะเลือกสร้างกรอบแนวคิดอย่างไรก็ได้เพื่อให้เหมาะกับหัวข้อวิจัยของตนเอง ซึ่งความคิดที่อยู่เบื้องหลังการโต้แย้งดังกล่าว คือ เพราะทำไมมีการให้คำนิยาม ระบบการวัดผลและทิศทางที่แน่นอนของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีอยู่หลากหลายให้เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการได้ (Kitchen et al., 2004)

ในขณะที่ D. Schultz และ Kitchen (1997) แย้งว่า การสื่อสารการตลาดไม่ได้เป็นแฟชั่นของการบริหารเพราะการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นถูกผลักดันของลูกค้านื่องด้วยความต้องการทางธุรกิจที่แท้จริง อีกทั้งยังสรุปว่า การพัฒนาคำจำกัดความของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้เป็นที่ยอมรับหรือมีความสอดคล้องจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับนักการสื่อสารการตลาด และการพัฒนาวิธีวัดผลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือเพื่อประเมินผลกระทบและคุณค่าของการสื่อสารการตลาดนั้นยังคงเป็นประเด็นที่มีสำคัญอยู่ การพัฒนาในแง่ของแนวคิดและสาขาวิชาก็นับว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ทั้งหมดตราบเท่าที่ยังถูกพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่ค้นใหม่

เช่นเดียวกับ Eagle et al. (1999) ที่ให้เหตุผลว่า การสื่อสารการตลาดไม่ใช่แค่แฟชั่นของการบริหารจัดการ (Management fad) เพราะจากงานวิจัยของพวกเขาพบว่า พนักงานในบริษัทโฆษณาใช้เวลา 30 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่าจากเวลาทั้งหมดของพวกเขาไปกับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติและการรับรู้เกี่ยวกับการตลาดและการสื่อสารของกลุ่มนักโฆษณาและบริษัทลูกค้า อย่างไรก็ตาม Percy, Rossiter และ Elliott (2001) กลับแสดงความคิดเห็นว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกมองว่าไม่มีอะไรนอกจากการใช้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ ในการส่งสาร แม้ว่าจะใช้เครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดที่หลากหลายก็ตาม ดังนั้น พวกเขาจึงให้คำจำกัดความการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า เป็นการวางแผนและการดำเนินการของการสื่อสารการตลาดสำหรับตราสินค้า บริการ หรือองค์กรเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารทั่วไปหรือเพื่อสนับสนุนการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งเป็นพิเศษ (Kitchen et al., 2004) ส่วน Wightman (1999) มองว่า การสื่อสารการตลาดเป็นเพียงข้ออ้างสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่จะกลืนฝ่ายประชาสัมพันธ์เข้าไปด้วยกันเพื่อที่จะรับมือกับการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการสื่อสารการตลาดของลูกค้า

ขณะที่แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ถูกพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ นั้น ก็ยังคงมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์อย่างมากควบคู่กันไปเป็นเวลานานกว่า 10 ปี กระนั้นบรรดาเหล่านักทฤษฎีทางการตลาดและนักเขียนต่างก็พากันยอมรับและให้ความสำคัญกับแนวคิดนี้ ซึ่งท่ามกลางค่านิยามที่หลากหลาย Kliatchko (2005) ได้เสนอคำจำกัดความว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นทั้งแนวคิดและกระบวนการของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นลูกค้าและช่องทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และแผนการสื่อสารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว โดยในแง่ของแนวคิด การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นความคิด (Notion) หรือแนวคิดหลัก (Construct) ที่ต้องใช้

วิธีการคิดแบบภาพรวมและเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนการสื่อสารตราสินค้า ในแง่ของกระบวนการ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องใช้การพัฒนา การพึ่งพาอาศัยและการทำงานร่วมกัน เช่น การสร้างฐานข้อมูลและการบริหารข้อมูลลูกค้า และการพัฒนา และวางแผนสารที่จะส่งออกไปโดยผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เป็นต้น

ซึ่งคำจำกัดความข้างต้นดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นทั้งแนวคิดและกระบวนการ 2. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต้องใช้ความรู้และทักษะการคิดและการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ 3. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือเสาหลัก (Pillars) 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นที่ผู้รับสาร (Audience-focused) การมุ่งเน้นที่ช่องทางการสื่อสาร (Channel-centered) และการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Result-driven) และสุดท้าย 4. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารตราสินค้า

อย่างไรก็ตาม จากการพัฒนาในสาขาการสื่อสารทางการตลาดกับผลกระทบจากเทคโนโลยีดิจิทัล Kliatchko (2008) จึงได้นำเสนอคำนิยามในภายหลังขึ้นใหม่ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ กระบวนการทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญโดยบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร และผลจากแผนการสื่อสารการตลาดอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งในครั้งนี้ Kliatchko ได้แยกองค์ประกอบหรือเสาหลักออกเป็น 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค หรือ กลุ่มเป้าหมายในอนาคต เป็นต้น ซึ่งสำหรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแล้วเชื่อว่า ในการบริหารกลุ่มเป้าหมายภายนอกนั้น จะต้องพิจารณากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวเป็นหัวใจหลักของกระบวนการธุรกิจเพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นผลดีในระยะยาว และกลุ่มเป้าหมายภายใน เช่น พนักงาน ซึ่งการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายภายในจะเสริมแรงให้เกิดความภักดีและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรได้ ซึ่ง L. Grunig, J. Grunig, และ Dozier (2002) อธิบายว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากความสัมพันธ์ หรือ Relationship outcomes ได้แก่ การที่ฝ่ายหนึ่งยินยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งใช้อำนาจอย่างยุติธรรม (Control mutuality) ความไว้วางใจ (Trust) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และการให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกพัน (Commitment) ซึ่งผลลัพธ์ของความสัมพันธ์นี้เองที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือกลุ่มเป้าหมายให้มีคุณภาพยืนยาวได้

2. เนื้อหา (Content) ทั้งข้อมูลทางประชากรและทางจิตวิทยานับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริโภคอย่างแท้จริง และจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค 3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) สำหรับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแล้ว ได้ขยายออกไปถึงช่องทางการสื่อสารที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อน กล่าวคือ เป็นช่องทางการสื่อสารใดๆ ที่สามารถติดต่อกับลูกค้าหรือผู้ที่มีแนวโน้มเป็นลูกค้าได้หรือที่จุดสัมผัสใดๆ ที่ลูกค้าเกิดประสบการณ์กับตราสินค้า และ 4. ผลที่ได้ (Result) โดยวัดผลจากการตอบสนองทางพฤติกรรม (Behavioural response) เช่น พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคและผู้มีแนวโน้มเป็นลูกค้าที่เกิดขึ้นจริง และผลลัพธ์ (Outcome) เช่น ผลตอบแทนจากยอดขายที่เป็นรายได้จากผู้บริโภค เป็นต้น (Kliatchko, 2008)

ดังนั้น หากมองในภาพกว้างแล้ว แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นมากกว่ากระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร โดยเป็นระบบความเชื่อหรือข้อผูกพัน (Engagement) ที่ฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถูกเสริมให้แข็งแกร่งด้วยการสื่อสารและขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและผู้บริหารระดับสูง การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ใหม่ทางการตลาด ที่มีแนวคิดที่เป็นศูนย์กลางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่หลากหลายได้ (Lucka & Moffatt, 2009)

ปัจจุบัน แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้แพร่หลายออกไปและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดนี้และในบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างๆ ทั่วโลก (Kitchen et al., 2004) ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ในช่วงตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา คำนิยามที่ถูกพัฒนาขึ้นจึงสะท้อนให้เห็นถึงความก้าวหน้าและการเติบโตขึ้นของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง อีกทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงหลักการหรือลักษณะสำคัญต่างๆ ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

ลักษณะสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ชัดเจนว่า กระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นถูกนิยามไปต่างๆ นานา แต่ทว่าคำนิยามเหล่านั้นก็สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเด่น 5 ประการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ 1) ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับทุกกิจกรรมของการสื่อสารการตลาด (Start with the customer or prospect) เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ เพื่อที่จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิด

พฤติกรรมผ่านการสื่อสาร ด้วยเหตุนี้ กระบวนการควรเริ่มจากลูกค้า กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่มีแนวโน้มจะมาเป็นลูกค้าในอนาคต โดยเริ่มมองจากภายนอก คือ ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าก่อน (Outside-in) จากนั้นจึงค่อยกลับไปทำการสื่อสารตราสินค้า ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการสื่อสาร ช่องทาง และสารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกันได้ (Shimp, 2000)

2) กระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานควรใช้เครื่องมือการสื่อสารทุกรูปแบบ และทุกจุดที่สามารถติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายได้ (Use any forms of relevant contact or touch point) เนื่องจากวัตถุประสงค์อีกข้อหนึ่งของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ เพื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลโดยใช้จุดสัมผัสใดก็ได้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการตราสินค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาควรร่วมมือกันที่จะใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่หลากหลายจากทุกแหล่งและทุกจุดสัมผัส ของตราสินค้าหรือองค์กรเพื่อเป็นช่องทางในการส่งสารไปยังลูกค้า ซึ่งเครื่องมือบางประเภทอาจมีความเหมาะสมมากกว่าเครื่องมืออีกประเภทหนึ่งก็ได้ ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ ควรเลือกใช้เครื่องมือและช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ณ ขณะนั้น

ถัดมาประการที่ 3) การรวมเป็นหนึ่งเดียว (Speak with a single voice) เครื่องมือทางการสื่อสารทั้งหลาย เช่น การโฆษณา การสื่อสาร ณ จุดซื้อ และการตลาดเชิงกิจกรรม เป็นต้น ต่างก็ต้องสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันและให้มีความสอดคล้องกันผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และจุดสัมผัสที่สามารถติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายได้ สารที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกันนั้นสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดภาพลักษณ์ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ซึ่งส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยหลักการที่จะทำให้เกิดภาพเดียวกัน หรือ Single voice ได้คือ การเลือกข้อความของจุดเสนอขาย (Positioning statement) ที่เหมาะสม ซึ่งข้อความของจุดเสนอขายเป็นหัวใจสำคัญที่บอกถึงจุดยืนหรือตำแหน่งของตราสินค้าที่ต้องการให้อยู่ในใจผู้บริโภค (Shimp, 2000)

ประการที่ 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค (Build Relationships) เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นสิ่งเชื่อมโยงอันยืนนานระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภค ดังนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายและตราสินค้า เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวที่ประสบความสำเร็จนั้นจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ซื้อซ้ำและความภักดีต่อตราสินค้าเนื่องจากผู้บริโภครับรู้ถึงคุณค่าตราสินค้า ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างประสบการณ์ตราสินค้าที่ทำให้เกิดความประทับใจที่ดีและยืนนานกับผู้บริโภค และลักษณะของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานประการสุดท้าย คือ เป้าหมายในการทำให้ผู้บริโภค

กลุ่มเป้าหมายเกิดพฤติกรรม (Affect behavior) กล่าวคือ การสื่อสารการตลาดจะต้องทำมากกว่าแค่ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าหรือสร้างทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้ผู้บริโภคเกิดการตอบสนองทางพฤติกรรม (Shimp, 2000)

ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ D. Schultz (1993a) ที่สรุปลักษณะสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in planning) คือ การวางแผนโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก โดยเริ่มต้นจากการศึกษาเกี่ยวกับตัวผู้บริโภคก่อน เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภค จากนั้น จึงนำข้อมูลที่ได้ไปใช้พิจารณาประกอบการเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ 2) ฐานข้อมูลลูกค้า (Customer-oriented database) การเก็บรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าทำให้สามารถเข้าใจและทำนายพฤติกรรมการบริโภคของกลุ่มลูกค้าได้ อีกทั้งยังช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย 3) การสื่อสารด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย (Brand contacts) การใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดที่หลากหลายรูปแบบจะทำให้เกิดผลกระทบมากกว่าการใช้เพียงเครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่ง

4) การวางแผนฐานศูนย์ (Zero-based planning) คือ การวางแผนการสื่อสารและการจัดงบประมาณ โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์และพิจารณาวิธีการสื่อสารโดยไม่ขึ้นกับแผนและงบประมาณการสื่อสารทางการตลาดของปีที่ผ่านมา แต่ให้คำนึงถึงสภาพตลาดและตราสินค้าในปัจจุบันเป็นหลัก เพราะด้วยสภาพตลาดและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้องค์กรต้องปรับวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ว่าจะเป็นการเลือกใช้เครื่องมือหรือการเลือกใช้สื่อ ซึ่งบริษัทส่วนมากมักเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบเดิมจากที่เคยใช้ในปีก่อนทำให้ละเลยเครื่องมือการสื่อสารการตลาดรูปแบบอื่นไป 5) การผสมผสานรูปแบบการสื่อสารให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (One voice) เนื่องจากเครื่องมือการสื่อสารแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการสื่อสารในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือการสื่อสารแต่ละประเภทไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ความสำคัญสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันภายใต้แนวคิดและตำแหน่งของตราสินค้าเดียวกันทั้งนี้ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ตราสินค้าและภาพลักษณ์องค์กรที่แข็งแกร่งในสายตาผู้บริโภค (D. Schultz, 1993a)

และ 6) การประสานงานข้ามหน้าที่ (Cross functional) เป็นการทำงานร่วมกันของแผนกต่างๆ ในองค์กร โดยที่ทุกส่วนและทุกแผนกขององค์กรรวมทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาภายนอก

จะต้องทำงาน วางแผนและควบคุมแต่ละลำดับขั้นของความสัมพันธ์กับตราสินค้าร่วมกัน เพื่อสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจูงใจหรือควบคุมสารทุกสารที่ส่งออกไปอย่างมีกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดการสนทนาที่มีความหมายและมีจุดประสงค์กับกลุ่มเป้าหมาย เพราะลูกค้าไม่ได้ต้องการที่จะฟังองค์การพูดฝ่ายเดียวแต่ลูกค้าต้องการโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ด้วย (Duncan, 2002)

นอกจากนี้ Reid (2005) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงใจความสำคัญที่มักจะถูกกล่าวถึงอยู่เสมอจากคำนิยามเด่นๆ ที่ปรากฏอยู่ในงานของ Duncan และ Mulhern (2004) และ งานของ Kliatchko (2005) ว่า 1. การสื่อสารการตลาดเป็นแนวคิดที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่ได้มาจากการปฏิสัมพันธ์แบบสองทาง (Two-way interaction) ซึ่งการปฏิสัมพันธ์แบบสองทางนั้นเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ทั้งสองฝ่ายมีการสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและความต้องการร่วมกันเป็นหลัก (L. Grunig et al., 2002) 2. เครื่องมือทางการสื่อสารที่ถูกเลือกนำมาใช้ตามทรัพยากรที่องค์กรนั้นมีอยู่และเหมาะสมกับผู้รับ 3. การทำงานประสานกันอย่างมีกลยุทธ์ของเครื่องมือการสื่อสารทั้งหลายโดยให้สอดคล้องกับตำแหน่งตราสินค้าขององค์กรและใช้ประโยชน์สูงสุดจากการผสมเครื่องมือเหล่านั้นเพื่อสร้างตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แข็งแกร่ง 4. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินอย่างถูกต้องเหมาะสมและถูกกาลเทศะเพื่อที่จะใช้กำหนดประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และ 5. ความสัมพันธ์อันแข็งแกร่งระหว่างแผนกและหน้าที่ภายในองค์กรของผู้ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำแผนการสื่อสารการตลาดไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นกระบวนการที่ใช้ประเมินบทบาทหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์และการประสานกำลังของเครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ โดยนำเอาเครื่องมือที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดมาใช้

ในขณะที่ Lucka และ Moffatt (2009) ได้สรุปลักษณะสำคัญจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ 7 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพราะแนวคิดนี้เชื่อว่ามีวิธีการสื่อสารอยู่หลากหลายวิธีที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารได้ 2) การสร้างตราสินค้า (Branding) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาและรักษาเอกลักษณ์และคุณค่าของตราสินค้า เนื่องจากการสื่อสารการตลาดถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้สามารถส่งสารที่เกี่ยวกับตราสินค้าให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันผ่าน

จุดสัมผัสทุกจุดที่สามารถติดต่อกับผู้บริโภคได้ ซึ่งถือเป็นการสร้างตราสินค้าในภาพรวมผ่านการสื่อสารสองทางที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อติดต่อและนำเสนอจุดขายให้แก่ผู้บริโภค

3) การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management) เป็นการรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบริหารให้ความสัมพันธ์นั้นคงอยู่ในระยะยาว นับเป็นอีกหนึ่งแนวคิดสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่ง Hung (2007) อธิบายว่า การบริหารความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่ช่วยรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภคไว้เท่านั้น แต่ยังช่วยฟื้นฟูความสัมพันธ์ที่ล้มเหลวไปแล้วให้กลับดีขึ้นได้อีกด้วย) 4) การวางแผนข้ามสายงาน (Cross-functional planning) ต้องใช้การบริหารและความเกี่ยวพันของทุกแผนกทุกหน้าที่ ซึ่งอิงจากลักษณะข้อหนึ่งของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ว่า ความสัมพันธ์กับผู้บริโภคจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ความร่วมมือจากทุกแผนก 5) การผสมผสาน (Integration) ซึ่งองค์กรต้องเป็นผู้บริหารจัดการจึงจะเกิดการผสมผสานขึ้นได้ 6) การประสานกำลัง (Synergy) ของเครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ นับเป็นประโยชน์หลักและเป็นหลักการหรือลักษณะสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบได้มากกว่าการใช้แค่เครื่องมือเดียว ทั้งนี้ ในการประสานกำลังของเครื่องมือการสื่อสารนั้นจะต้องส่งสารไปยังผู้บริโภคให้ไปในทิศทางเดียวกัน และ 7) การมุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้าและการเน้นที่ภายนอก (Market orientation/external focus) เป็นแนวคิดที่เน้นจากภายนอกสู่ภายใน โดยเน้นที่ลูกค้าหรือตลาดเป็นหลัก ซึ่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้เปลี่ยนให้บริษัทจากที่เคยคิดเพียงแค่การบอกและการขาย (Inside-out thinking) เป็นการฟังและเรียนรู้ผู้บริโภคแทน (Duncan, 2002)

จะเห็นได้ว่า ทุกลักษณะข้างต้นดังกล่าวล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งสิ้น แต่จะเน้นลักษณะใดมากหรือน้อยหรือให้ความสำคัญกับลักษณะใดก่อนหรือหลังนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละธุรกิจแต่ละองค์กร (Lucka & Moffatt, 2009) โดยในการนำแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กรนั้นก็มักจะมีอุปสรรคที่กระทบต่อหรือทำให้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ค่อยได้ประสิทธิผลเท่าที่ควร ซึ่งจะนำเสนอในส่วนถัดไป

อุปสรรคสำคัญในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปปฏิบัติใช้

แม้ว่าแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะเป็นที่ยอมรับและแพร่หลายอย่างกว้างขวางมากขึ้น และหลายองค์กรต่างก็นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ ด้วยเพราะผลประโยชน์ที่คาด

ว่าจะได้รับ เช่น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานช่วยลดความสิ้นเปลืองในการใช้สื่อ (Media waste) ในขณะที่เพิ่มผลในส่วนของงบประมาณของลูกค้าในเชิงบวก ทำให้การประสานงานดีขึ้น ช่วยให้แผนการสื่อสารการตลาดเป็นหนึ่งเดียวและมีความสอดคล้องกลมกลืนกันมากยิ่งขึ้น เพิ่มผลกระทบที่มีต่อสาร (Message impact) และความคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งยังช่วยให้กลยุทธ์การสื่อสารมีจุดศูนย์รวมและมีการวางแผนที่ดี ที่สำคัญ ข้อได้เปรียบของวิธีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ ช่วยให้มุ่งเน้นและกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น (Kliatchko, 2005) นอกจากนี้ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังมีบทบาทในการจัดการธุรกิจในด้านที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจในทัศนคติและพฤติกรรมที่มีต่อตราสินค้าในแง่บวก (Reid, 2005)

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ไม่สามารถถูกนำไปใช้ได้ทั้งหมดในแง่ของการปฏิบัติ ซึ่งนักปฏิบัติหลายคนต่างก็ยอมรับว่า องค์กรหรือบริษัทตัวแทนโฆษณาของพวกเขามีความยุ่งยากในการนำหลักการและหลักปฏิบัติเหล่านี้ไปใช้ เพราะยังคงมีอุปสรรคในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปประยุกต์ใช้เกิดขึ้นอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัญหาที่น่าเป็นกังวลที่สุดก็คือ ผู้จัดการหลายคนไม่เข้าใจในกระบวนการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยที่พวกเขายังคงคิดว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การมีสารที่ฟังและดูคล้ายคลึงกัน ประการที่สอง การผสมผสานนั้นซับซ้อนมากจนยากที่จะพิสูจน์ในส่วนของต้นทุนและกำไร ประการที่สาม คือ การขาดความคิดสร้างสรรค์ในการรวมการสร้างตราสินค้าเข้าไว้ในส่วนของการส่งเสริมการขาย และประการที่สี่ คือ ความล้มเหลวในการเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนเพื่อส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และเพื่อสร้างคุณค่าตราสินค้าทั้งที่อิงจากผู้บริโภคและจากองค์กร (Duncan, 2005a)

และเนื่องจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคือการทำให้สารต่างๆ มากมายที่มาจากช่องทางสื่อสารที่ต่างกันมารวมกันเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรและตราสินค้าที่สอดคล้องสัมพันธ์กันทำให้ Moriarty (1994) มองว่า อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ ทักษะในการบริหารเครื่องมือสื่อสารที่ข้ามสาขากันในขณะที่ Shimp (2000) มองว่า อุปสรรคที่สำคัญที่สุดสำหรับการผสมผสาน คือ การขาดบุคลากรในสายการสื่อสารการตลาดที่มีทักษะในการวางแผนและการดำเนินงานที่ต้องใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดทุกรูปแบบ รวมทั้งอุปสรรคทางโครงสร้างและหน้าที่ เช่น โครงสร้างองค์กรในแนวดิ่ง การทำงานของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ที่แยกออกจากกันเป็นอิสระ จุดยืนเรื่องของการสื่อสารการตลาดภายในองค์กรที่ต่ำ และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น ซึ่งการจะเป็นองค์กรที่มีการผสมผสานอย่างสมบูรณ์

เต็มรูปแบบนั้นต้องใช้กระบวนการพัฒนามาก เช่น การใช้แนวคิดการข้ามสายงาน (Cross-functional approach) ระบบการให้คำตอบแบบใหม่ การมีระบบการจัดการฐานข้อมูลที่สามารถติดตามการมีปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าได้ เป็นต้น (Anantachart, Leelahaboeeim, & Nakwilai, 2008)

ในขณะที่ Brown (2009) สรุปว่า สิ่งที่ทำให้การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ต้องหยุดชะงักลง คือ การขาดคำจำกัดความที่ชัดเจน ความยากในการปฏิบัติ และปัญหาเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกับ Percy (1997) ที่แบ่งอุปสรรคในการทำงานภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร บุคลากรในบริษัทมีความเข้าใจแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ตรงกัน เรื่องผลตอบแทนของบริษัทโฆษณา และประการสุดท้าย คือ การเปลี่ยนแปลงแนวโน้มการตลาด

ในขณะที่ Hartley และ Pickton (1999) กล่าวว่า กระบวนการและขอบเขตของการผสมผสานในการที่จะทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานประสบความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องที่หลากหลายและซับซ้อนโดยเสนอเหตุผล 4 ข้อที่เป็นอุปสรรคต่อการทำให้การผสมผสานนั้นประสบความสำเร็จ ข้อแรก คือ การแบ่งประเภท (Taxonomy) และ ภาษา (Language) ที่ใช้ในการสื่อสารการตลาด โดยภาษาที่ใช้อยู่ทำให้ผู้ใช้รับรู้และไปกระตุ้นการใช้กิจกรรมหรือเครื่องมือทางการสื่อสารที่แยกออกจากกัน เช่น การโฆษณาถูกแยกออกจากเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรถูกแยกออกจากการขายสินค้า ซึ่งถูกแยกออกจากการขายโดยพนักงานอีกทอดหนึ่ง เป็นต้น

อุปสรรคข้อถัดมา คือ Mind set หรือความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรม ที่ถูกสั่งสมมาเป็นเวลานานปี ส่งผลให้มองข้ามความจำเป็นและประโยชน์ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เช่น ความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงและการสูญเสียการควบคุม เป็นต้น อุปสรรคข้อที่สาม คือ โครงสร้างองค์กร (Structure of organization) ซึ่งทำให้ยากแก่การประสานงานและบริหารแผนกที่แยกออกจากกันให้รวมเป็นหนึ่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการแบ่งพวกพ้อง (Turf battles) และ ความมีอำนาจ ที่ทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนเกิดความรู้สึกที่จะต้องปกป้องความเชี่ยวชาญและผลประโยชน์ของตนไว้ ซึ่ง Low (2000) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ขนาดขององค์กรนับว่าเป็นตัวแปรที่ทำให้ความสามารถในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กรมีความแตกต่างกัน องค์กรที่มีขนาดเล็กกว่าและมีความซับซ้อนของลำดับชั้นของตราสินค้า (Brand hierarchies) น้อยกว่าอาจมีแนวโน้มที่จะรับแผนการสื่อสารการตลาดที่หลากหลายมาใช้และมีแนวโน้มที่จะทำให้แผนกรูปเป็นร่างที่ตายตัวได้น้อยกว่า ดังนั้น จึงอาจมีแนวโน้มที่จะเกิดการผสมผสานหรือรับ

กระบวนการใดที่เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมาใช้ได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Reid (2005) ที่ระบุว่า ลักษณะทางองค์กรที่สำคัญและสภาวะการของตลาดเป็นตัวแปรที่สัมพันธ์กับการนำการสื่อสารการตลาดไปใช้ โดยองค์กรขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตสินค้ามีแนวโน้มที่จะนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้มากกว่าองค์กรขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจด้านบริการ แต่ประเด็นดังกล่าวกลับตรงข้ามกับคำอธิบายของ Low ชำงตันที่สรุปว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านบริการมีแนวโน้มที่จะเกิดการผสมผสานกันมากกว่าองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ด้วยสมมุติฐานที่ว่า องค์กรธุรกิจด้านบริการมีการเข้าถึงลูกค้าทางตรงได้ดีกว่า

ส่วนอุปสรรคข้อที่สี่ คือ มิติของการผสมผสาน (Dimension of integration) ซึ่งเกิดจากมุมมองที่มีต่อกระบวนการผสมผสานที่ค่อนข้างจำกัดและความหลากหลายของมิติของการผสมผสานที่ปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไป เช่น ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการส่งเสริมการขายกับส่วนประสมทางการตลาด ระบบข้อมูลและฐานข้อมูล การสื่อสารแบบผสมผสานที่ถูกตั้งเป้าไปยังกลุ่มเป้าหมายภายในและภายนอก การสื่อสารองค์กรและการสื่อสารที่เป็นหนึ่งเดียว จะเห็นได้ว่ามี “มิติ” ของการผสมผสานอยู่มากมายซึ่งหากจะทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานประสบความสำเร็จได้นั้นการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจจะต้องเกิดจากทุกพื้นที่และทุกรูปแบบ

D. Schultz, Tannenbaum และ Lauterborn (1992) ยังชี้ให้เห็นว่า อุปสรรคในการนำการสื่อสารการตลาดไปใช้นั้นรวมไปถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และในประเด็นด้านองค์กรอีก 3 ประเด็น ได้แก่ 1. วิธีการวางแผนการการตลาดที่มุ่งเน้นเข้าข้างใน (Inwards) สูงองค์กรและการวิเคราะห์การเงิน (Financial analysis) มากกว่าการวางแผนที่มุ่งเน้นออกข้างนอก (Outwards) ไปสู่ผู้บริโภค 2. โครงสร้างทางการตลาดที่ไม่ยืดหยุ่นและเป็นแนวตั้ง ที่ให้ความสำคัญแก่การสร้างตราสินค้ามากกว่าที่จะมองตลาดในแนวราบที่ถือครองโดยผู้บริโภคและผู้ค้าปลีก และ 3. ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของฝ่ายการตลาดหรือบริษัทด้านการตลาด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายอาจจะไม่สามารถมองการสื่อสารการตลาดในมุมกว้างและในแบบภาพรวมได้ หรืออาจจะไม่เต็มใจที่จะมองในมุมดังกล่าวเลยก็เป็นได้

ในขณะที่ Eagle et al. (1999) สรุปว่า หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การขาดการประสานกำลัง (Synergy) ระหว่างเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ ซึ่งผู้นำไปปฏิบัติใช้ควรต้องเข้าใจถึงการทำงานของเครื่องมือการสื่อสารทุกประเภทรวมทั้งต้องพิจารณาถึงการปฏิสัมพันธ์จากทั้งสองด้าน คือ บริบทขององค์กรและมิติของผู้บริโภคด้วย ซึ่งเมื่อ

มองในแง่ของกระบวนการทางธุรกิจ การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปปฏิบัติใช้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับองค์กร (Corporate level) และในระดับปฏิบัติการ (Operational level) ภายในองค์กร โดยเน้นในส่วนของกลยุทธ์และการบริหารทั้งสองระดับ ในส่วนของการนำไปปฏิบัติในระดับองค์กรนั้นผู้บริหารระดับอาวุโสต้องมองธุรกิจโดยภาพรวม กำหนดขอบเขต วัตถุประสงค์ และพันธกิจของธุรกิจ ต้องส่งเสริมแนวคิดการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลักในการบริหารธุรกิจและขับเคลื่อนกลยุทธ์การสร้างตราสินค้า อีกทั้งยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของการผสมผสานทั้งหมดรวมถึงการผสมผสานของทุกแผนกในองค์กรเพื่อให้บรรลุความต้องการของผู้บริโภคและทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจ โดยควรทำให้เป็น "วัฒนธรรมการตลาด" (Culture of marketing) ของทั้งองค์กรที่มีลูกค้า ผู้มีแนวโน้มเป็นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารอาวุโสต้องมองการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์และเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดผลทางธุรกิจในระยะยาว ท้ายสุด ผู้บริหารอาวุโสนั้นถือเป็นผู้พิทักษ์เอกลักษณ์ ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร ในส่วนของการนำไปใช้ในระดับปฏิบัติการนั้นพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กร อันก่อให้เกิดการบริหารลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนา บริหาร นำไปปฏิบัติใช้ และวัดผลการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก และสร้างความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวกับลูกค้าหลากหลายกลุ่ม และสุดท้าย ร่วมมือและประสานงานแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับตัวแทนบริษัทโฆษณาภายนอกและผู้ส่งวัตถุดิบและสินค้า (Kliatchko, 2008)

ซึ่งแนวคิดการมุ่งเน้นความสำคัญที่ตลาด (Market orientation) กำลังกลายเป็นประเด็นสำคัญในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กร เพราะนอกจากจะบ่งชี้ว่าองค์กรนั้นมีการผสมผสานอยู่ในระดับสูงแล้ว การมุ่งเน้นความสำคัญที่ตลาดยังมีบทบาทเชิงบวกในการนำกระบวนการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยเป็นพื้นฐานสำหรับการผสมผสานในส่วนของการทำงาน และช่วยเน้นความสำคัญในเรื่องของการเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นพื้นฐานสำหรับการโต้ตอบกับลูกค้าในแง่ของการออกแบบและการส่งสาร และเป็นพื้นฐานในการรับรองความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม (Reid, 2005) อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zahay et al. (2004) ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผลการดำเนินงานจากการมุ่งเน้นที่ตลาดเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความภักดีของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นและการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าอันเป็นที่น่าพอใจ

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Low (2000) แสดงให้เห็นว่า การนำ IMC ไปปฏิบัติใช้เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ทางการตลาดอย่างยิ่งในแง่ของยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลกำไร

ต่อองค์กร กระนั้น การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้จะแพร่หลายเร็วหรือช้าก็ขึ้นอยู่กับว่าอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ดังกล่าวถูกแก้ไขเร็วมากแค่ไหน เช่น ปัญหาเรื่องการแบ่งพวกพ้อง (Turf battles) และความเป็นอัตตา (Egos) ซึ่งสามารถลดลงได้ด้วยการฝึกอบรม (หรือการฝึกอบรมใหม่) กอปรกับการตระหนักถึงความจริงที่ว่า จะต้องมีการปรับสมดุลของงบประมาณการสื่อสาร (Ducnan & Everett, 1993) และการปรับรูปแบบและโครงสร้างลักษณะจำเพาะบางอย่างขององค์กรที่สามารถนำไปสู่การประสานกำลังและแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ลักษณะจำเพาะดังกล่าวรวมไปถึงวัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่เอกลักษณ์ตราสินค้า การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในเรื่องเอกลักษณ์ตราสินค้า การเน้นที่ตลาดภายนอก นอกจากนี้ ยังสามารถแก้ไขได้โดยการศึกษาและพัฒนาในส่วนของโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์เอกลักษณ์ตราสินค้าและกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้มีประสิทธิผลดีขึ้นอีกด้วย (Madhavaram et al., 2005)

ในขณะที่ D. Schultz และ H. Schultz (2004) ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งทำได้โดย 1) การเริ่มต้นจากระดับผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและเป็นผู้เริ่มในการวางแผนทางการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จากนั้น จึงค่อยกระจายลงไปยังระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรได้ 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยที่องค์กรต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงและต้องตระหนักว่า รายได้และความสำเร็จขององค์กรมาจากลูกค้าเป็นสำคัญ 3) การรวมการสื่อสารสู่ศูนย์กลาง กล่าวคือ องค์กรต้องมีการควบคุมการสื่อสารให้ออกมาในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ในการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ องค์กรควรศึกษาและทำความเข้าใจกับปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อหาแนวทางพัฒนาเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว เทคโนโลยีสารสนเทศก็นับเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาและช่วยในการนำแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลายเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น เนื่องจากมีช่องทางการสื่อสารหลายช่องทางในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริโภคพึงพาสื่อมวลชนน้อยลง ทำให้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดประเภทอื่น เช่น การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การตลาดทางตรง การจัดกิจกรรมพิเศษ อาจจะได้รับมีความสำคัญมากขึ้น (D. Schultz & Kitchen, 2000)

อย่างไรก็ดี การนำสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ กลับถูกทำให้ชะงักลงด้วยคำถามเกี่ยวกับการวัดผลและค่าตอบแทนที่จะได้รับจากการนำไปใช้ ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่

ทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นไปได้ซ้ำเป็นเพราะส่วนใหญ่ มักจะเน้นที่การให้คำจำกัดความและการนำไปใช้ มากกว่าที่จะเน้นเรื่องของการวัดผลกระทบจากการนำไปใช้ (Practical impact) ที่มีต่อการสื่อสารการตลาดและคุณค่าตราสินค้าที่สามารถวัดได้ (Ewing, 2009) ซึ่งความไม่สอดคล้องในการวัดผลนี้เองที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Low, 2000) และยังคงกลายเป็นหนึ่งในประเด็นหลักของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ยังคงมีข้อถกเถียงกันจนถึงทุกวันนี้ (Kerr & Drennan, 2010)

การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ทั้งที่แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักสื่อสารการตลาด แต่ในเรื่องของการวัดผลนั้นยังเป็นประเด็นที่ไม่ค่อยได้ถูกศึกษาวิจัยเท่าที่ควร ซึ่งการขาดมาตรวัดที่น่าเชื่อถือนั้นทำให้การพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นไปได้ อย่างลำบาก อีกทั้งการขาดความสามารถในการวัดผลของการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ยังเป็นอุปสรรค ทำให้ผู้จัดการทั้งหลายไม่สามารถประเมินผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการตลาดได้อย่างถูกต้องเท่าใดนัก ในขณะเดียวกัน จำนวนการศึกษาเชิงประจักษ์ที่มีอยู่น้อยและการขาดความเข้มงวดตายตัวในการวัดเป็นส่วนใหญ่นับเป็นอีกอุปสรรคหนึ่งของการทำวิจัยในเรื่องดังกล่าว ซึ่งงานวิจัยที่ปรากฏให้เห็นอยู่ส่วนใหญ่จะเป็นการพยายามวัดผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยการถามถึงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมงานวิจัยโดยตรง (เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย) เกี่ยวกับประโยคธรรมดาทั่วไปที่อธิบายถึงคำนิยามของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน หรือประโยคที่อธิบายถึงแค่แง่มุมอย่างแคบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Lee & Park, 2007)

ด้วยเหตุนี้ การวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงกลายเป็นประเด็นที่มีการโต้เถียงมานานและยังคงเป็นประเด็นที่ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติศึกษาและวิจัยอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ (Result) นับว่าเป็นส่วนที่ซับซ้อนที่สุดในบรรดา 4 เสาหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Kliatchko (2009) ก็ว่าได้ ซึ่งจากงานวิจัยของ Phelps และ Johnson ในปี ค.ศ. 1996 พบว่า อุปสรรคในการระบุว่าจะใช้วิธีการประเมินผลด้วยวิธีใดในการประเมินผลของการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กร เป็นผลมาจากความไม่เข้าใจในแนวคิดที่ไม่ชัดเจนของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเอง และอุปสรรคส่วนหนึ่งของการประเมินผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การโฆษณาแบบดั้งเดิม การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการประชาสัมพันธ์ ที่ได้ถูกพัฒนาและถูก

ประเมินแยกส่วนกันตั้งแต่แรกเริ่ม ซึ่งการประเมินผลที่สามารถวัดการประสานกำลังระหว่างเครื่องมือต่างๆ ได้นั้นยังเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องการการพัฒนาต่อไป (Eagle et al., 1999) เนื่องจากใจความสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต้องสามารถอธิบายผลลัพธ์ทางธุรกิจได้

Kliatchko (2008) จึงเสนอแนวทางการประเมินผลซึ่งสามารถทำได้โดยกระบวนการประเมินลูกค้า (Customer valuation) และการประเมินผลตอบแทนทางการลงทุนของลูกค้า หรือ ROCI (Return-on-customer-investment) เช่น ยอดขายที่สามารถคาดการณ์ได้จากการสำรวจผู้บริโภคบางกลุ่ม วิธีการเงินช่วยให้ประเมินผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ดียิ่งขึ้นในส่วนของ การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กร ช่วยในการประเมินต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยใช้เกณฑ์จากผลกำไร ทรัพย์สินและผลงานขององค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยระบุช่องทางในการเติบโตและขยายธุรกิจขององค์กรอีกด้วย

นอกจากนั้น Madhavaram et al. (2005) เสนอว่า ประสิทธิภาพของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสามารถวัดได้ด้วยการรับรู้ขององค์กรในเรื่องของประสิทธิผลจากความพยายามในการปฏิบัติใช้เทียบกับความพยายามของคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลหลักขององค์กรสามารถช่วยประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้เมื่อเทียบกับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของคู่แข่ง ในขณะเดียวกัน Reid (2005) ได้ดัดแปลงมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Duncan และ Moriarty ในปี ค.ศ. 1997 เพื่อประเมินผลการสื่อสารการตลาดที่นำไปใช้ในองค์กรและเพื่อสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับผลลัพธ์ของตราสินค้าที่ได้ (Brand outcome) ซึ่งมาตรวัด Duncan-Moriarty IMC miniaudit นี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบวินิจฉัยที่ถูกต้องแบบขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้จัดการใช้ในการประเมินถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพื้นที่ที่เกิดการผสมผสานขึ้น

ซึ่งการตรวจสอบ (Audit) เป็นเรื่องของการประเมินการสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในการตรวจสอบโครงสร้างองค์กรและขอบเขตของความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของการสื่อสารทางการตลาด และยังวัดไปถึงขอบเขตของสารที่เกี่ยวกับตราสินค้าที่ทางองค์กรสร้างขึ้น ว่ามีความสอดคล้องกันในเชิงกลยุทธ์หรือไม่อีกด้วย (Duncan, 2005b) โดยในส่วนของ การหาความสัมพันธ์ด้านผลลัพธ์ของตราสินค้าที่ได้นั้นถูกแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ ผลการดำเนินงานในส่วนของยอดขาย (Sales performance) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และความได้เปรียบทางตราสินค้า (Brand advantage)

ซึ่งจากการวิจัยพบว่า มีผลที่แข็งแกร่งและมีนัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับผลลัพธ์ของตราสินค้าที่ได้

ในส่วนของ การวัดผลของผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (IMC performance) นั้น Reid (2005) ใช้องค์ประกอบที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความสัมพันธ์กับตราสินค้า (Brand relationship drivers) จากมาตรวัดเดิมของ Duncan-Moriarty IMC miniaudit ที่มีอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) การปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) การตลาดเชิงพันธกิจ (Mission marketing) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic consistency) และการวางแผนและการประเมินผล (Planning and evaluation) ยุบรวมให้เหลือ 3 องค์ประกอบแทน ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นเลิศนั้นจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการติดตามผลลัพธ์ของตราสินค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค และใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการวางแผนการสื่อสารตราสินค้าต่อไปได้ การตลาดเชิงพันธกิจ การมีพันธกิจที่ได้รับการผสมผสานเข้าไว้ในแผนการตลาดขององค์กรทำให้องค์กรสามารถสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมการเน้นค่านิยมองค์กร (Value-based culture) ที่สอดคล้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้ และการวางแผนข้ามสายงานในเชิงกลยุทธ์ (Cross-functional strategic planning) ช่วยจัดการกับปัญหาเรื่องพ้องและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนในการวางแผนและการนำการสื่อสารตราสินค้าไปใช้ และตัวแปรนี้ยังเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำให้ความสอดคล้องในเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้การสื่อสารการตลาดทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับตราสินค้าและองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดมีความสอดคล้องกับตำแหน่งตราสินค้าที่องค์กรต้องการ

ส่วน Lee และ Park (2007) ได้พัฒนามาตรวัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อช่วยให้นักปฏิบัติประเมินขอบเขตและความลึกของการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในแผนการสื่อสารการตลาด และเพื่อช่วยให้วัดผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการสื่อสารการตลาดถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งมาตรวัดดังกล่าวเป็นมาตรวัดความหลากหลายมิติของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Multidimensions of IMC) โดยอิงจากการทบทวนคำจำกัดความและความหมายเชิงแนวคิดจากรวบรวมของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 คือ การสื่อสารที่เป็นหนึ่งเดียวเพื่อสารและภาพลักษณ์ที่สอดคล้องกัน (Unified communication for consistent message and image) ใช้วัดว่า สารที่ส่งออกไปถูกสื่อสารอย่างสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันผ่านเครื่องมือการสื่อสารชนิดต่างๆ หรือไม่ และยังวัดว่า

กิจกรรมการสื่อสารขององค์กรที่ถูกจัดขึ้นนั้นสามารถสร้างและรักษาความสอดคล้องกลมกลืนของภาพลักษณ์ตราสินค้าได้หรือไม่ มิติที่ 2 คือ การสื่อสารที่แตกต่างกันสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย (Differentiated communications to multiple customer groups) ใช้วัดว่า องค์กรทำการสื่อสารและได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลผู้บริโภคเพื่อพัฒนาแผนการสื่อสารสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายหรือไม่ (Lee & Park, 2007)

มิติที่ 3 คือ การสื่อสารโดยใช้ฐานข้อมูลเป็นหลักเพื่อผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ (Database-centered communications for tangible results) ใช้วัดว่า กิจกรรมที่ทางองค์กรจัดขึ้นนั้น ส่งผลต่อการตอบสนองทางพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือไม่ วัดว่าองค์กรติดตามการตอบสนองของผู้บริโภคจนสามารถทราบถึงสิ่งเร้าขั้นต้นทางการตลาด และวัดว่าองค์กรเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าไว้ในฐานข้อมูลหรือไม่ และมิติสุดท้าย คือ การสื่อสารเพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ในขอบเขต (Relationship fostering communications with existing customers dimensions) ใช้วัดว่า กิจกรรมการสื่อสารขององค์กรถูกจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่งกับลูกค้าปัจจุบัน และวัดว่ากิจกรรมที่เน้นลูกค้าสัมพันธ์ถูกจัดขึ้นเพื่อสร้างผลกำไรในระยะยาวหรือไม่

ในขณะที่ D. Schultz และ Barnes (1995) ได้เสนอวิธีการประเมินผลกิจกรรมการสื่อสารการตลาดที่จัดขึ้นภายนอกที่เรียกว่า ROI (Return on investment) หรือผลตอบแทนทางการลงทุน วิธีการประเมินผลนี้เน้นไปที่พฤติกรรมของลูกค้าที่ถูกเก็บรวบรวมอยู่ในฐานข้อมูลของนักการตลาด และใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการแบ่งประเภทของลูกค้า (Segmentation) เช่น ประเภทที่เน้นคุณภาพหรือราคาเป็นหลัก และประเภทที่ซื้อสินค้าในปริมาณมาก ปานกลาง หรือในปริมาณน้อย จากนั้น จึงทำการวิเคราะห์ฐานข้อมูลของลูกค้าแต่ละประเภทเพื่อประเมินผลตอบแทนที่เป็นไปได้จากการลงทุนทางโฆษณา (Potential return on advertising investment) และนักการตลาดก็จะสามารถเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในอนาคตกับประเภทของลูกค้าที่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนทางการสื่อสารการตลาด (Return on marketing communication investment) หรือ ROI ได้ (Swain, 2004)

อย่างไรก็ตาม Swain (2004) ได้แสดงความคิดเห็นว่า วิธีการวัดผลดังกล่าวขาดความเชื่อมโยงระหว่างแบบจำลองการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับวิธีการวัดผลตอบแทนทางการลงทุนที่ D. Schultz และ Barnes (1995) เสนอมาอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งไม่ได้คำนึงถึงในเรื่องของความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาความภักดีต่อตราสินค้าของกลุ่มผู้บริโภคที่มักเปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่นเป็นประจำ (Swing users) และความเป็นไปได้ที่จะสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มีความ

ภักดีต่อตราสินค้าคู่แข่งมาเป็นลูกค้าขององค์กร และแม้กระทั่งในแบบจำลองการวางแผน ROI เองก็ตามที่เป็นไปไม่ได้เลยที่จะย้ายลูกค้าที่มีความภักดีจากกลุ่มที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลักให้ไปอยู่ในกลุ่มที่เน้นเรื่องคุณภาพเป็นหลักหรือให้ไปอยู่ในกลุ่มที่ซื้อสินค้าในปริมาณมาก ดังนั้น Swain (2004) จึงได้ทำการศึกษาเพื่อสำรวจว่าจะวัดความสำเร็จของแผนและกิจกรรมการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้อย่างไร โดยสำรวจจากกลุ่มผู้ที่มีอาชีพเกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดทั้งหมด 6 กลุ่ม และประเมินการวัดผลความสำเร็จของกิจกรรมของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากตัวเลือกทั้งหมด 9 ข้อ ได้แก่ การเปิดรับสาร (Message exposure) ผลตอบกลับ (Feedback) ทศนคติ (Attitude) การสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (Audience observation) รายได้ (Revenue) ยอดขายซ้ำ (Repeated sales) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Response change) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image)

ซึ่งผลจากการวิจัยของ Swain (2004) พบว่า กลุ่มผู้บริหารองค์กรชอบที่จะใช้รายได้และยอดขายซ้ำเป็นตัววัดผลสำเร็จมากกว่า ในขณะที่โดยภาพรวมแล้ว รายได้และยอดขายซ้ำมีความเหมาะสมที่จะเป็นตัววัดผลในอันดับสุดท้าย ส่วนกลุ่มนักประชาสัมพันธ์องค์กรและนักวิชาการมองว่า ผลลัพธ์จากการสื่อสาร (Communication outcomes) มีความเหมาะสมที่จะใช้วัดผลสำเร็จของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากที่สุด เช่นเดียวกับ D. Schultz และ Kitchen (2009) ที่มองว่า ในการประเมินผลนั้น ควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) มากกว่า ผลผลิต (Output) พวกเขาได้นำเสนอ IGMC Communication Planning Matrix ขึ้น ซึ่งแบ่งแผนการสื่อสารออกเป็นสองประเภทด้วยกัน คือ ประเภทแรก เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการสร้างธุรกิจ (Business building) และประเภทที่สอง คือ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้า (Brand building) โดยกระแสเงินที่ไหลเข้ามาจากลูกค้าและผู้มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าในอนาคตจะถูกวัดผลในระยะสั้น ซึ่งจะถูกลบเปลี่ยนเป็นผลตอบแทนเพิ่มหรือผลตอบแทนสุดท้าย (Marginal return) และรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental revenue) ในขณะที่ผลตอบแทนการลงทุน (Return of investment) จากการสร้างตราสินค้าจะถูกวัดโดยอิงจากคุณค่าตราสินค้าที่อยู่ในใจผู้บริโภคและผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้า

ในขณะที่ Semenik (2002) แนะนำให้ประเมินประสิทธิผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยภาพรวม ซึ่งทำได้โดยวัดผลของเครื่องมือการสื่อสารแต่ละชนิดที่ใช้ในกิจกรรมหรือโครงการนั้น หรือใช้วิธีการวัดผลโดยการศึกษาเพื่อติดตามจากแหล่งข้อมูลเดียว (Single-source tracking) หรือวิธีสุดท้าย คือ การวัดการเปิดรับสื่อ ความประทับใจในสินค้า (ตราสินค้า) และการติดต่อส่วนบุคคล (Personal contact) (Kitchen et al., 2004) ส่วน McGrath (2010) ใช้

วิธีประเมินผลโดยอิงจากทฤษฎีวิถีการและเป้าหมาย (Means-end theory) ซึ่งทฤษฎีนี้พัฒนาโดย Gutman (1982) ที่มองว่า คุณค่า (Values) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของผู้บริโภค กล่าวคือ ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหรือบริการขึ้นอยู่กับคุณค่าของสินค้าและบริการนั้นๆ ที่ผู้บริโภคพอใจ วิธีที่ผู้บริโภคใช้เชื่อมโยงสินค้ากับคุณค่าแบ่งออกได้เป็น 3 ชั้น ได้แก่ คุณลักษณะของสินค้า (Product attributes) ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น ลักษณะทางกายภาพของสินค้า เป็นต้น ระดับที่สอง คือ ผลจากการใช้ (Consequences of use) ถือเป็นผลที่ได้รับจริงจากการใช้สินค้า และคุณค่าโดยส่วนตัว (Personal values) ที่ถือเป็น "เป้าหมาย" ของการใช้สินค้า ซึ่งรวมไปถึงความต้องการการยอมรับในสังคมหรือความต้องการการเติมเต็มให้ตนเอง

ในขณะที่ Reinold และ Tropp (2012) ได้พัฒนาวิธีใหม่ในการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดโดยใช้ 4 เสาหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ วิธีการเน้นลูกค้าเป็นหลัก ช่องทางการสื่อสาร สาร และผลที่สามารถวัดได้ เป็นพื้นฐานในการวัดประสิทธิผลในครั้งนี้ กล่าวคือ เป็นแบบจำลองที่ใช้วัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากมิติด้านสื่อ และมิติด้านเนื้อหาจากมุมมองแนวคิดการเน้นลูกค้าเป็นหลัก แต่ Ewing (2009) แสดงความคิดเห็นแย้งว่า ถึงแม้จะมีเครื่องมือในการวัดคุณภาพของการสื่อสารขององค์กรอยู่เป็นจำนวนมากแต่ก็ไม่มีวิธีการพิเศษวิธีใดที่จะสามารถตอบสนองทุกเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นได้ คือ สามารถวัดผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในแง่ของเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารจากมุมมองการเน้นผู้บริโภคเป็นหลักด้วยระบบการวัดที่ชัดเจนและก่อให้เกิดข้อเสนอแนะที่จะไปใช้ในการบริหารการสื่อสารตราสินค้าได้

โดย Ewing (2009) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้สำหรับการวิจัยในอนาคตว่า ในหลายกรณีที่ผ่านมา วิธีการวัดผลที่ถูกนำมาใช้นั้นยังไม่ค่อยมีคุณภาพและแทบจะไม่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินธุรกิจที่สามารถจับต้องได้ ดังนั้น สิ่งท้าทายที่สำคัญ คือ พยายามหลีกเลี่ยงการแบ่งขั้วที่ไม่ถูกต้องโดยให้ใช้การรวมวิธีการวัดทั้งแบบที่มีความยากและซับซ้อน และวิธีวัดแบบง่ายเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งแบบวัดทัศนคติและวัดพฤติกรรม ทั้งวัดผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาว (หรือแบบค่อยๆ เห็นผลสะสมกันไป กับแบบเห็นผลทันที) นอกจากนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลง ควรต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวัดผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดการประเมินผลที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งควรต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของตลาด (Market capabilities) และสิ่งเร้าทางการตลาดหรือสิ่งเร้าทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Marketing/IMC stimuli) ด้วยเช่นกัน

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะแนวทางในการสื่อสารข้ามสื่อ (Cross-media platforms) ที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมากที่จะนำแนวทางนี้มาใช้ (Zahay, Debra, Peltier, D. Schultz, & Griffin 2004) จะเห็นได้ว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่มีแนวคิดนี้เกิดขึ้น ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดนี้และประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วยที่นำแนวคิดนี้ไปดำเนินการหรือทำการศึกษาวิจัยในประเด็นต่างๆ ซึ่งในส่วนต่อไปจะเป็นการกล่าวถึงการพัฒนาและสถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน รวมไปถึงพัฒนาการและรูปแบบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในโลกยุคดิจิทัลที่ระบบเทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างกว้างไกลที่ผู้คนสามารถหาข้อมูลและติดต่อสื่อสารกันได้อย่างไร้ขีดจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการและสถานการณ์ปัจจุบันของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

จากจุดเริ่มต้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ได้รับความสนใจและถูกพัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นแนวคิดการตลาดแนวทางใหม่ แม้ว่าทฤษฎีและแนวคิดนั้นยังคงอยู่ในช่วงของการพัฒนา (Early growth stage) เมื่อเทียบกับวงจรชีวิตสินค้าอยู่ก็ตาม แต่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ถือเป็นพัฒนาการสื่อสารที่สำคัญยิ่งของศตวรรษที่ 20 โดยเป็นการเปลี่ยนระบบการตลาดแบบเก่าจากที่เน้นการผลิตสินค้าสู่ตลาดมาเป็นการตลาดแบบเน้นที่ผู้บริโภคเป็นหลัก รวมถึงเน้นที่ข้อมูลและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค (Kitchen & D. Schultz, 1999) ทั้งนี้ เนื่องจากต้นกำเนิดแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยเหตุนี้ จึงมีงานศึกษาวิจัยที่สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการและสถานการณ์ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่มากมาย ดังนั้น ในแนวคิดนี้ จะเป็นการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศสหรัฐอเมริกา และนอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้อธิบายถึงพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศอื่นๆ ระดับของการสื่อสารแบบผสมผสาน และการสื่อสารการตลาดเชิงปฏิสัมพันธ์ ดังจะกล่าวถึงในแต่ละส่วนดังนี้

พัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศสหรัฐอเมริกา

เมื่อนักการตลาดเปิดรับมุมมองการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานซึ่งถือเป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารการสื่อสารการตลาด ดังนั้น จึงต้องมีการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดตลอดจนหลักการ กลยุทธ์ ประโยชน์ที่ได้รับ และอุปสรรคที่เกิดขึ้น แม้ว่าในช่วงแรก ทั้งบริษัทผู้ผลิตและองค์กรด้านการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกายังคงพยายามแยกแยะถึงความต้องการและคุณค่าของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอยู่ก็ตาม แต่แนวคิดดังกล่าวก็ยังคงได้รับความสนใจทั้งจากองค์กร บริษัทตัวแทนโฆษณา (Kitchen & D. Schultz, 1999) นักสื่อสารและผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนนักวิชาการต่างๆ มากมาย และได้รับการพัฒนาเผยแพร่เป็นลำดับขึ้นเรื่อยๆ

การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานชิ้นแรก เป็นการสำรวจแนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากกลุ่มนักโฆษณาขององค์กรที่จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคในปี ค.ศ. 1991 โดย Caywood, D. Schultz และ Wang จากนั้น ก็มีงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดนี้ตามมาเรื่อยๆ เนื่องมาจากกลยุทธ์ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเองที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ก่อปรกับความจำเป็นในการทำความเข้าใจถึงกระบวนการทำงานของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่เพิ่มมากขึ้น (Kerr & Drennan, 2010) โดยในปี ค.ศ. 1993 Duncan และ Everett ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด รวมไปถึงการนำไปใช้ และทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกับกลุ่มบริษัทลูกค้า ซึ่งผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลุ่มบริษัทลูกค้ายอมรับว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มีคุณค่า ทั้งนี้ ระดับในการผสมผสานนั้นแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่นำไปใช้และขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบว่า เมื่อพิจารณาจากการสื่อสารภายนอก บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่ถูกมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบหน้าที่ทางการสื่อสารอย่างมาก โดยที่มากกว่า 50% ของบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องรับผิดชอบงานมากกว่า 2 หน้าที่ และอีก 30% รับผิดชอบ 3 หน้าที่หรือมากกว่า ในขณะที่การสื่อสารภายในนั้น กลายเป็นตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ปฏิบัติงานตามแนวทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากที่สุด ทั้งในระดับวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และในระดับการจัดการทั่วไป แทนที่จะเป็นตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายสื่อสารการตลาด

นอกจากนั้น จากการศึกษายังพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังอยู่ในระดับที่ต่ำเนื่องจากเพียงแค่ 59% ของผู้ร่วมวิจัยเท่านั้นที่คุ้นเคยกับคำว่า "การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน" อีกทั้งลูกค้ายังต้องการให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

กับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากขึ้น ในขณะที่การถืออัตราและการแบ่งพวกห้อง เป็นอุปสรรคในการพัฒนาแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทางด้าน Don E. Schultz ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น (Leopold, 2010) ได้ทำการวิจัยร่วมกับ Philip J. Kitchen ในปี ค.ศ. 1997 เพื่อสำรวจมิติที่หลากหลายของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากกลุ่มสมาชิกของ American Association of Advertising Agencies (4As) ซึ่งผลการศึกษาค้นพบว่า พัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นได้เปลี่ยนจากขั้นที่ว่า “การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานคืออะไร” มาเป็นขั้นที่ว่า “เราจะลงมือปฏิบัติตามแนวคิดนี้ได้อย่างไร” ซึ่งเหล่าบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างก็เชื่อว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นสำคัญและเป็นสิ่งที่ดีสำหรับบริษัทลูกค้าของพวกเขา แม้จะยังคงมีบางประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขต่อไป เช่น ประเด็นเรื่องค่าตอบแทน การวัดผล และการพัฒนาทักษะและความสามารถด้านการสื่อสารของบริษัทตัวแทนโฆษณา

จากนั้น ในปีเดียวกันนี้เอง McArthur และ Griffin (1997) ก็ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มผู้บริหารฝ่ายโฆษณาและฝ่ายการตลาดจากธุรกิจ 4 ประเภท คือ ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ประเภทธุรกิจกับธุรกิจและอุตสาหกรรม ประเภทบริการ และองค์กรค้าปลีก ซึ่งผลจากการสำรวจไม่ได้แสดงให้เห็นถึงการขาดการประสานงานกันของเครื่องมือหรือกิจกรรมทางการสื่อสารต่างๆ และพบว่า ทิศทางกิจกรรมของการสื่อสารทางการตลาดนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับบน แต่ในการเลือกดำเนินกิจกรรมดังกล่าวมีความแตกต่างกันตามประเภทของธุรกิจ เช่น สื่อมวลชน (Mass media) ยังคงมีความสำคัญกับนักการตลาดในธุรกิจหลายประเภท ในขณะที่นักการตลาดของธุรกิจประเภทบริการให้ความสนใจกับรูปแบบการสื่อสารที่สามารถตอบสนองทางตรง (Direct response program) ส่วนนักการตลาดขององค์กรค้าปลีกให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาแบบครบวงจรเป็นผู้ให้บริการหลักทั้งด้านการออกแบบสร้างสรรค์และด้านการวางแผนสื่อ ส่วนการสื่อสารรูปแบบอื่นๆ เช่น การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ และการสื่อสารทางตรงนั้นถูกดำเนินการโดยองค์กรเอง

และเนื่องจากการเติบโตอันรวดเร็วของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน Kitchen และ D. Schultz จึงได้ทำการวิจัยร่วมกันอีกครั้งในปี ค.ศ. 1999 โดยทำการศึกษาแบบข้ามวัฒนธรรมจากทั้งหมด 5 ประเทศด้วยกัน คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และอินเดีย เพื่อสำรวจถึงแนวคิดและความสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งจากกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาและกลุ่มบริษัทลูกค้า จากผลการศึกษาโดยรวมพบว่า

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยที่บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกาอุทิศเวลามากกว่า 25% จากเวลาของพวกเขาให้กับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสำหรับบริษัทลูกค้า ส่วนเรื่องของงบประมาณนั้นพบว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ถูกผลักดันโดยบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่ใช้เวลาไปกับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของลูกค้ามากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ซึ่งจากการวิเคราะห์เพิ่มเติมพบว่า เวลาที่อุทิศให้กับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการจัดสรรงบประมาณนั้นมีความสัมพันธ์กับขนาดของบริษัท อีกทั้งในการจัดสรรงบประมาณของทั้ง 5 ประเทศยังไปอยู่ที่เครื่องมือการสื่อสารแบบ Below-the-line มากขึ้น ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาได้ขยายมิติการสื่อสารทางการตลาดให้กว้างขึ้นเพื่อตอบรับและเน้นย้ำถึงแนวทางการสื่อสารการตลาดการแบบผสมผสานให้เพิ่มขึ้น (Kitchen & D. Schultz, 1999)

นอกจากนั้น ผู้เข้าร่วมวิจัยจากทุกประเทศมีความเห็นตรงกันว่า ลูกค้าจะเพิ่มงบประมาณในส่วนของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากขึ้นในอีก 3 ปีข้างหน้า และคาดหวังว่าในอนาคต ลูกค้าจะพึ่งพาหรือใช้บริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากภายนอกองค์กรมากขึ้น อีกทั้งผู้ร่วมวิจัยจากทั้ง 5 ประเทศยังเห็นตรงกันว่า บริษัทควรได้รับการผสมผสานด้านการสื่อสารและเห็นว่า จุดแข็งของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอยู่ที่การมุ่งให้ความสำคัญไปที่กลุ่มเป้าหมายและในแง่ของการดำเนินการปฏิบัติจริง ไม่ใช่แค่การวางแผนเท่านั้น และยังพบว่า จากมุมมองของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 5 ประเทศ ลูกค้าเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันให้เกิดแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะช่วยชี้แนะได้ แต่ท้ายที่สุดแล้วก็ต้องขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยที่แรงผลักดันสำคัญมาจากผู้บริหารฝ่ายการตลาดและผู้บริหารองค์กร (Kitchen & D. Schultz, 1999) ส่วนในแง่ของคำจำกัดความพบว่า ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวในอนาคต และยังพบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศสหรัฐอเมริกามีความเห็นแตกต่างกันมากที่สุดในเรื่องของคำจำกัดความ เนื่องจากบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะรู้มากขึ้นว่าจะรับมือกับแนวคิดนี้อย่างไร หรืออาจจะกำลังจัดระบบใหม่เพื่อเปรียบเทียบจุดเด่นและจุดด้อยของแนวคิดนี้อยู่ก็เป็นได้

ส่วนในประเด็นของการวัดผลพบว่า ไม่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาจากประเทศใดที่แสดงความเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า เครื่องมือการวัดผลการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ใช้อยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาจากทั้ง 5 ประเทศต่างก็แสดงความเห็นว่าการ

วัตถุนั้น ควรวัดผลเครื่องมือแต่ละชนิดแยกกัน และควรประเมินผลแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งในทางกลับกัน วัตถุประสงค์ก็ควรจะต้องวัดได้เช่นกันและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็ควรจะต้องวัดได้เสมอ นอกจากนี้ ฝ่ายลูกค้าในระดับผู้บริหารจากทุกประเทศก็ยังคงเห็นด้วยที่จะใช้แนวทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้ต่อไป แม้ว่าจะมีอุปสรรคทั้งจากภายนอกและภายในเกิดขึ้นก็ตาม เช่น โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร งบประมาณค่าใช้จ่าย หรือทักษะของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณา มองว่า อุปสรรคดังกล่าวเหล่านี้สามารถแก้ไขได้และไม่ได้ทำให้ลูกค้าเลิกใช้แนวทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ทั้งนี้ Kitchen และ D. Schultz (1999) ได้สรุปเพิ่มเติมว่า เมื่อเทียบกับวงจรชีวิตของสินค้าแล้วนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของประเทศสหรัฐอเมริกาอาจจะอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการเจริญเติบโตเต็มที่ (Early maturity)

ในขณะที่ Low (2000) ทำการศึกษาเพื่อระบุปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับของการผสมผสานของแผนหรือกิจกรรมการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ความหนาแน่นของการแข่งขันทางการตลาด ระยะเวลาและประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาด และงบประมาณส่วนของการโฆษณา ทั้งนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่า บริษัทส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในบริษัทที่มีขนาดเล็กและเป็นบริษัทที่เน้นการให้บริการและเน้นลูกค้าเป็นหลัก แม้ว่าจะมีเพียงแค่ 12% ของผู้เข้าร่วมวิจัยเท่านั้น ที่แสดงให้เห็นว่า แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของพวกเขาได้รับการผสมผสานอย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ ประเด็นด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของเครื่องมือการสื่อสารยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงมากที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า พนักงานระดับผู้จัดการควรให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนการสื่อสารมากขึ้น และควรเพิ่มความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ในการสื่อสารให้มากขึ้นเช่นกัน อีกทั้งยังพบว่า บริษัทลูกค้าควรเป็นฝ่ายที่สนับสนุนและผลักดันแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kitchen และ D. Schultz ในปี 1999 ดังกล่าวข้างต้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 Swain ได้ทำการสำรวจกลุ่มอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถึงความพึงพอใจในการเป็นผู้นำและการให้การยอมรับในเรื่องของวิธีการวัดผลและค่าตอบแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณาในการวางแผนและนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยพบว่า ไม่ปรากฏเสียงส่วนใหญ่ว่าใครควรจะเป็นผู้นำในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้ร่วมวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับหน้าที่และอำนาจที่ตนได้รับ

หรือในเรื่องที่ตนสนใจมากกว่า ส่วนประเด็นของวิธีการวัดผลนั้น พบว่า ผู้บริหารองค์กรเห็นด้วยกับการใช้รายได้และยอดขายจากการซื้อซ้ำเป็นตัววัดผลความสำเร็จของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในขณะที่ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณามีความเห็นตรงกันข้าม ส่วนนักประชาสัมพันธ์องค์กรนั้นเห็นว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการสื่อสารเหมาะสมที่จะเป็นตัววัดความสำเร็จ เช่นเดียวกับกลุ่มนักวิชาการที่มองว่า ควรใช้ผลจากการสื่อสารเป็นตัววัดมากกว่าผลด้านพฤติกรรมหรือผลจากทางธุรกิจนั่นเอง ทั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัทที่อยู่ในระดับของการผสมผสานในชั้นการเงินและเชิงโครงสร้างหรือขั้นที่สี่ของการผสมผสานตามแบบจำลองของ D. Schultz และ H. Schultz (1998) ยังมีไม่มากพอที่จะนำไปสู่การสรุปหาวิธีการวัดผลความสำเร็จของกิจกรรมทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานวิธีใหม่ (Swain, 2004)

จะเห็นได้ว่า นับตั้งแต่การเกิดแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา นักวิชาการต่างก็ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในหลากหลายหัวข้อ จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ในช่วงแรกของการวิจัยนั้น หัวข้อหรือประเด็นของการวิจัยส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับคำจำกัดความ การรับรู้และความเข้าใจ และพื้นฐานเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จากนั้น จึงค่อยเป็น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในองค์กร รวมไปถึงข้อโต้แย้งและความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ซึ่งกลายเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจตั้งแต่ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1990 จนถึงปัจจุบัน ในขณะที่งานวิจัยในส่วนของการบริหารและประเด็นด้านองค์กรที่เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเกิดขึ้นในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษที่ 1990 เรื่อยมาจนถึงปี ค.ศ. 2006 และอีกประเด็นหนึ่งที่กลายเป็นจุดสนใจในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษที่ 1990 เช่นกันก็คือ การวัดผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีอีก 3 ประเด็นหลักที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดในช่วงปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา ซึ่งไม่ได้ถูกทำการศึกษาวิจัยในช่วงทศวรรษที่ 1990 มาก่อน ได้แก่ 1. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและสื่อในเชิงปฏิสัมพันธ์ การประสานกำลังของสื่อ และการวางแผนสื่อ 2. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและประเด็นเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้า และ 3. การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการตลาดภายใน

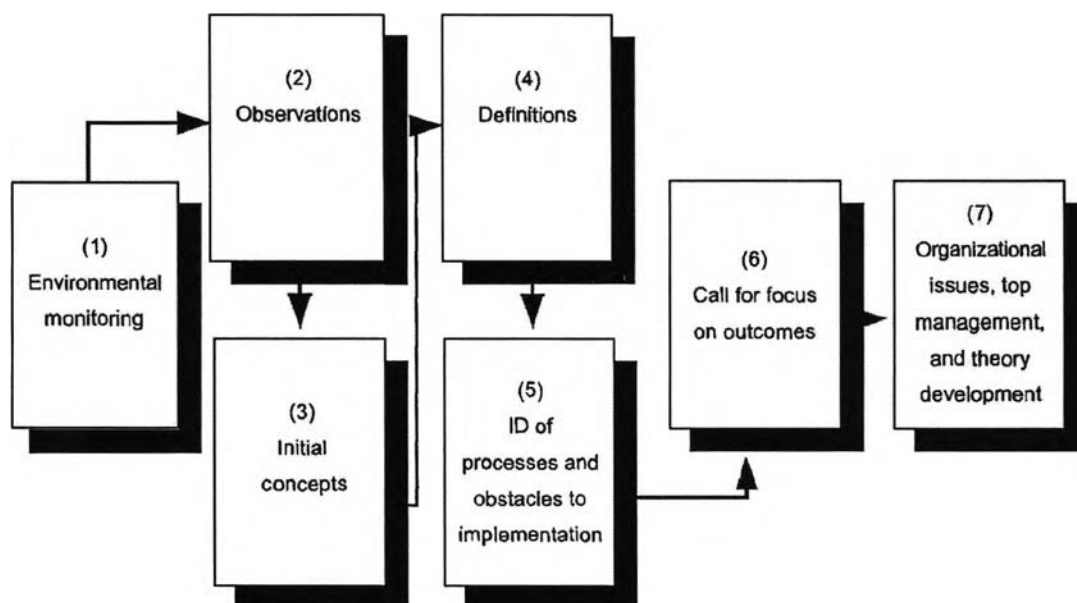
ตารางที่ 2.1 แสดงหัวข้อการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 ถึงค.ศ. 2006

Year/Topic	1990-1994	1995-1999	2000-2006
Definitional issues			
Practice of IMC			
IMC, PR and other controversies			
IMC in other countries			
IMC and managerial/organizational issues			
Measurement issues			
IMC and branding issues			
IMC and media synergy/habits/planning/interactive issues			
IMC and internal marketing			

ที่มา: Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), p. 139.

นอกจากนี้ D. Schultz และ Patti (2009) ยังได้อธิบายถึงพัฒนาการของแนวคิดและการวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานดังตัวอย่างตามแผนภาพที่ 2.3 โดยเริ่มจากขั้นแรก คือ การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental monitoring) ซึ่งผลที่ได้ก็นำไปสู่ขั้นที่ 2 คือ การสังเกต (Observations) และขั้นที่ 3 คือ กรอบแนวคิดตั้งต้น (Initial concepts) เมื่อได้ผลจากการสังเกตและจากการสร้างกรอบแนวคิดแล้ว ขั้นต่อไป คือ การหาคำจำกัดความหรือความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จากนั้นต่อมา งานวิจัยส่วนใหญ่จึงเน้นไปที่ขั้นที่ 5 คือ การกำหนดกระบวนการการบริหาร และการระบุถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ (ID of processes and obstacles to implementation) ถัดมาขั้นที่ 6 จึงเป็นการวิจัยในเรื่องของการวัดผลลัพธ์ที่ได้ (Call for IMC outcomes) ซึ่งถูกมองว่า เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงกรอบโครงสร้างของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน จนกระทั่งในปัจจุบัน คือ ขั้นที่ 7 เป็นขั้นที่เห็นว่า มีหลายประเด็นที่สามารถนำไปสร้างและพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ เช่น ประเด็นในเรื่องขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง และการพัฒนาด้านทฤษฎี เป็นต้น (D. Schultz & Patti, 2009)

แผนภาพที่ 2.3 แสดงพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน



ที่มา: Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), p. 78.

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ตั้งแต่ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้มีอิทธิพลและแผ่ขยายออกไปเรื่อยๆ จากมุมมองของการประสานเครื่องมือทางการสื่อสารในช่วงยุคแรกๆ จนมาถึงในยุคที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกมองว่าเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Kliatchko, 2009) จนกระทั่งในปัจจุบัน ทิศทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นกลายเป็นการตลาดแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค (Relationship marketing) โดยมีที่มาจาก การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทางตรง (Direct IMC) ที่เปลี่ยนกลายมาเป็น Social direct IMC หรือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทางตรงในเครือข่ายสังคม ที่มุ่งความสำคัญไปที่การตลาดแบบเน้นความสัมพันธ์นั่นเอง ซึ่ง Social direct IMC ดังกล่าวคือ การสื่อสารการตลาดแบบทางตรงและมีปฏิสัมพันธ์โดยผ่านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในเครือข่ายสังคมและรูปแบบธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบหนึ่ง ที่ใช้ประโยชน์จากการปฏิสัมพันธ์ในเครือข่ายสังคม (Social commerce) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทางตรงนั้นได้เปลี่ยนไปแล้ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งล่าสุด คือ จากสื่อเก่ามาเป็นสื่อ

สังคมออนไลน์ (Social media) และจะยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อยๆ (Spiller, Tuten, & Carpenter, 2011)

จากตัวอย่างงานวิจัยข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้น คือในปี ค.ศ. 1990 เรื่อยมาจนถึงในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเป็นที่ยอมรับและมีความก้าวหน้าในประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างมาก แต่ในขณะเดียวกัน สำหรับประเทศอื่น แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอาจจะอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังจะได้กล่าวต่อไป

พัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศอื่น ๆ

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้แผ่ขยายออกไปนอกประเทศสหรัฐอเมริกาและค่อยๆ ได้รับการรู้จักและการยอมรับเพิ่มขึ้นไปทั่วโลกในช่วงครึ่งหลังของทศวรรษที่ 1990 ดังนั้น จึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกิดขึ้นในหลากหลายประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะอยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2000 และ 2006 (Kliatchko, 2009) แต่ด้วยปัจจัยหลายประการทำให้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศอื่นไม่สามารถพัฒนาได้เทียบเท่ากับในประเทศสหรัฐอเมริกา แม้แต่ประเทศในแถบละตินอเมริกาเองก็ตาม ซึ่ง Rose (1996) ได้ทำการสำรวจความเข้าใจและความเชื่อเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ของประเทศเปอโตริโก เม็กซิโก ปานามา คอสตาริกา เอล ซัลวาดอร์ ฮอนดูรัส เอกวาดอร์ และเวเนซุเอล่า โดยพบว่า แม้นักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์จะเชื่อว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะมีความสำคัญและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยที่นักการสื่อสารต้องทำหน้าที่ทั้งโฆษณาและประชาสัมพันธ์ไปด้วยก็ตาม แต่ความเชื่อดังกล่าวก็ยังไม่แพร่หลายและไม่สำคัญกับพวกเขาเท่าใดนักเมื่อเทียบกับอาชีพทั้งสองสาขาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสาเหตุอาจมีด้วยกันหลายประการ แต่สาเหตุที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงบทบาทของละตินอเมริกาในเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของละตินอเมริกาเองที่กำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งออกที่เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทหลายแห่งในแถบละตินอเมริกาต้องเผชิญหน้ากับปัญหาการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งบังคับให้พวกเขาต้องกลายเป็นบริษัทนานาชาติมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ตลาดของละตินอเมริกาเองยังคงค่อนข้างเล็ก (ยกเว้นประเทศบราซิลและเม็กซิโก) ซึ่งศักยภาพในการพัฒนาสินค้า การส่งออก และการสื่อสารยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ดังนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอาจมีแนวโน้มเหมือนกับตลาด

ขนาดย่อมส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่บริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นระยะเวลาหลายปี ดังนั้น จึงไม่เห็นว่าเป็นเรื่องใหม่และสำคัญสำหรับพวกเขา (Rose, 1996)

นอกจากประเทศในแถบละตินอเมริกาแล้ว ยังมีผลการวิจัยด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศอื่นอีก เช่น ผลจากการศึกษาแบบข้ามวัฒนธรรมจาก 5 ประเทศดังกล่าวข้างต้นของ Kitchen และ D. Schultz ในปี ค.ศ. 1999 ที่พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์อุทิศเวลามากกว่า 25% จากเวลาของพวกเขาให้กับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสำหรับบริษัทลูกค้า ซึ่งต่างกับบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศออสเตรเลียและอินเดียที่มีบริษัทตัวแทนโฆษณาเพียง 25% เท่านั้นที่ใช้เวลาหนึ่งในสี่ของพวกเขาไปกับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสำหรับบริษัทลูกค้า ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า แนวคิดดังกล่าวยังไม่ค่อยแพร่หลายในทั้งสองประเทศเท่าใดนัก หรืออาจเป็นเพราะปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ เช่น ภาษาท้องถิ่นและวัฒนธรรม เป็นต้น หรือเพราะอิทธิพลของโฆษณาและความไว้วางใจที่บริษัทตัวแทนโฆษณายังคงมีให้กับสื่อเก่าก็เป็นได้ (Kitchen & D. Schultz, 1999) ส่วนเรื่องของงบประมาณนั้นพบว่า ในประเทศออสเตรเลีย การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ถูกผลักดันโดยบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดเล็กที่ใช้เวลาไปกับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของลูกค้ามากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาขนาดใหญ่ ในขณะที่งบประมาณส่วนใหญ่ของทั้งในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ซึ่งเป็นสองประเทศที่มีการปรับรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานน้อยที่สุดนั้น อยู่ที่การโฆษณาแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ Kitchen และ D. Schultz (1999) ยังได้สรุปเพิ่มเติมว่า เมื่อเทียบกับวงจรชีวิตของสินค้าแล้ว แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศออสเตรเลียและอินเดียยังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้น (Introduction) ส่วนในประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์นั้นอยู่ในขั้นกำลังเจริญเติบโต (Growth stage)

เพื่อให้เห็นผลสรุปที่ชัดเจนยิ่งขึ้น Eagle et al. (1999) จึงทำการศึกษาเพื่อทราบถึงความเข้าใจและพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของกลุ่มบริษัทลูกค้าและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาระดับอาวุโสในประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกำลังพัฒนาและความสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นกำลังเติบโตขึ้นทั้งในกลุ่มนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยถูกผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจการสื่อสารการตลาด เช่น การพัฒนารฐานข้อมูล การแตกกระจายของสื่อ และความต้องการของลูกค้าที่ต้องการการปฏิสัมพันธ์ การร่วมมือและการประสานกำลังกัน อีกทั้งยังพบว่า การโฆษณาได้รับการผสมผสานเร็วกว่าเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดชนิด

อื่น และการวัดผลความสำเร็จของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งการวัดผลในปัจจุบันเข้าใจได้ง่ายกว่าในช่วงก่อนที่ผ่านมา ในขณะที่อุปสรรคสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การขาดการทำงานร่วมกันของเครื่องมือทางการสื่อสารต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคเดียวกันกับที่พบจากการสำรวจกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศอังกฤษของ Kitchen และ D. Schultz ในปี ค.ศ. 1998

ถัดมาในปี ค.ศ. 2001 Fam ได้ทำการสำรวจถึงมุมมองต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของบริษัทขนาดย่อมต่างๆในประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า แม้ว่าเหล่าผู้จัดการที่เป็นเจ้าของบริษัทขนาดย่อมจะตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ตาม แต่มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการวางแผนการสื่อสารทั่วไป ซึ่งสาเหตุหลักมาจากการขาดความรู้ด้านการตลาด เนื่องจากกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดทั้งหมดถูกวางแผนโดยผู้จัดการที่เป็นเจ้าของบริษัท มากกว่าที่จะมาจากผู้จัดการฝ่ายการตลาดที่ได้รับการฝึกฝนและมีทักษะความรู้อยู่แล้ว ดังนั้น การขาดความรู้ดังกล่าว ทำให้ผู้จัดการที่เป็นเจ้าของบริษัทมักจะใช้เครื่องมือการสื่อสารที่เคยใช้ได้ดีในอดีตมาก่อน ส่วนอุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาไปได้ค่อนข้างช้า คือ ความยากในการนำไปใช้และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

จากนั้นในปี ค.ศ. 2007 Eagle, Kitchen และ Bulmer ได้ทำการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาในประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์ โดยพบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในทั้งสองประเทศได้รับการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยที่บริษัทของลูกค้ามีความต้องการที่จะใช้แนวคิดนี้ ส่วนบริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็เป็นผู้ดำเนินการให้ ซึ่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้กลายเป็นบริการมาตรฐานที่ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาเสนอให้กับบริษัทลูกค้า อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะเป็นแบบจำลองและกระบวนการที่ศึนที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ในการนำไปใช้จริงนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทแวดล้อมด้วย เช่น ความต้องการของลูกค้าในแง่ของการสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่า การโฆษณายังคงเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดทั้งในประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์ และพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของทั้งสองประเทศยังคงอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการพัฒนาอยู่

สำหรับประเทศใกล้เคียงอย่างประเทศออสเตรเลียเองนั้น ผลการศึกษาของ Reid (2005) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการนำกระบวนการการสื่อสารการตลาดไปใช้กับผลลัพธ์จากตราสินค้าที่ได้ (Brand outcome) โดยพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูก

นำไปใช้ในองค์กรที่มีแนวคิดมุ่งเน้นที่ตลาดเป็นหลัก (Market orientation) มากกว่า ซึ่งแนวคิดดังกล่าวกำลังกลายเป็นประเด็นที่สำคัญในการนำกระบวนการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในองค์กร นอกจากนี้ ลักษณะขององค์กรไม่ว่าจะเป็นขนาด ประเภท และตำแหน่งในตลาดนั้น ล้วนแต่ส่งผลต่อกระบวนการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งสิ้น ต่อมา Kerr และ Drennan (2010) ได้ทำการศึกษาเพื่อสำรวจความเข้าใจเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากกลุ่มนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า แม่ว่านักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์จะมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่เหมือนกัน โดยเชื่อว่าจะช่วยทำให้เกิดผลดีต่อคุณค่าตราสินค้าในระยะยาวและจะช่วยสร้างพลังและความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นกับองค์กรจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และเชื่อว่ายิ่งมีการผสมผสานมากเท่าใดก็จะช่วยส่งเสริมการจดจำตราสินค้าหรือองค์กรมากขึ้นเท่านั้นก็ตาม แต่ทั้งสองฝ่ายก็ยังคงมีมุมมองต่อการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ต่างกัน โดยที่นักประชาสัมพันธ์วางสถานะตนเองแยกออกจากการสื่อสารการตลาดและต้องการทักษะที่แตกต่างจากนักโฆษณา ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวนี้เองที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการผสมผสานแบบไร้รอยต่อของเหล่านักการสื่อสารการตลาดในประเทศออสเตรเลียในปัจจุบัน

สำหรับในประเทศแอฟริกาได้นั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่กำลังพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและให้บริการลูกค้ามากกว่าแค่การโฆษณา ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแนวคิดนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การขาดความชำนาญในการดำเนินแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนับว่าเป็นปัญหาในประเทศแอฟริกาได้มากกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกาและในประเทศนิวซีแลนด์ (Kallmeyer & Abratt, 2001) ในขณะที่ทางด้านประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศตุรกีนั้นพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังอยู่ในขั้นต้นของการพัฒนา แม้จะพบว่า 56% ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เข้าร่วมการวิจัยได้เสนอแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้กับลูกค้าก็ตาม และจากการศึกษายังพบว่า ปัญหาเรื่องการแบ่งพวกพ้อง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคต่อแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอีกด้วย (Ehren, Kitchen, Aksoy, & Kaynak, 2005)

ส่วนทางแถบทวีปเอเชียเอง ก็มีการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศต่างๆ เช่น การศึกษาของ Kurl (2002) ที่พบว่า ด้วยสภาพตลาดทั่วไปในประเทศอินเดียซึ่งมีฐานผู้บริโภคที่ใหญ่มากและแตกกระจายอยู่หลากหลายพื้นที่ อีกทั้งภาษาที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการทำงานและการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรส่วนใหญ่ รวมไปถึงความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการครองชีพในเมืองกับนอกเมือง และข้อจำกัด

ทางด้านเศรษฐกิจและความช่วยเหลือจากรัฐบาล ทำให้การผสมผสานของกิจกรรมทางการตลาดในประเทศอินเดียมีหลากหลายมิติและเกิดในระดับที่ต่างกัน คือ การบริหารในระดับบน ระดับกลาง และในระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นด้วยว่า กระบวนการการผสมผสานจะเป็นไปได้ง่ายมากกว่าหากได้รับการควบคุมจากผู้บริหารในระดับเดียว นอกจากนี้ บริษัทที่เข้าร่วมวิจัยยังใช้การบริหารแบบบนลงล่าง (Top-down level) ในการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยมีการผสมผสานทั้งภายในองค์กรโดยมีการประสานงานข้ามหน้าที่กันในแต่ละแผนก และการผสมผสานภายนอกองค์กรโดยประสานงานกับบริษัทตัวแทนภายนอกในระดับแผนกอีกด้วย ต่อมาในปี ค.ศ. 2010 Baidya และ Maity ทำการศึกษาเพื่อระบุถึงประสิทธิผลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของตราสินค้าสองชนิดในประเทศอินเดีย และพบว่าองค์ประกอบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ได้แก่ การโฆษณา การใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่ายมีผลกระทบต่อยอดขายของตราสินค้าทั้งสองในเชิงบวกที่ไม่เท่ากัน ในขณะที่ผลโดยรวมของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีผลต่อยอดขายในเชิงบวกและมีความสัมพันธ์แบบมีนัยสำคัญต่อตราสินค้าทั้งสองประเภท

สำหรับในประเทศจีน ซึ่งตลาดของประเทศกำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจากระบบเศรษฐกิจที่การตัดสินใจด้านการผลิตและการลงทุนถูกกำหนดและวางแผนโดยอำนาจส่วนกลางหรือรัฐบาล (Planned economy) มาเป็นระบบเศรษฐกิจที่การลงทุน การผลิต และการจัดจำหน่ายขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของตลาด และราคาของสินค้าและบริการถูกกำหนดด้วยระบบราคาเสรี (Market economy) นั้น จากการศึกษาของ Kitchen และ Li (2005) แสดงให้เห็นว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังคงได้รับการยอมรับโดยนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ส่วนใหญ่อยู่ โดยที่ 83% ของนักโฆษณา และ 70% ของนักประชาสัมพันธ์กล่าวว่าพวกเขานำเสนอบริการด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้กับลูกค้า แม้จะมีเพียงแค่ 50% ของนักโฆษณาและ 35% ของนักประชาสัมพันธ์ที่กล่าวว่าประมาณ 25% ถึง 75% ของลูกค้าพวกเขาต้องการแค่กิจกรรมการผสมผสานบางประเภทเท่านั้น ซึ่งสาเหตุเป็นเพราะบริษัทลูกค้าอาจไม่มั่นใจกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแนวคิดนี้ หรือไม่มั่นใจกับการนำวิธีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ประโยชน์ก็เป็นได้ ซึ่งความเข้าใจของลูกค้าเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสำเร็จของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและอาจกลายเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศจีนโดยภาพรวมในภายหน้าได้ (Kitchen & Li, 2005)

นอกจากนี้ จากผลการศึกษายังพบว่า บริษัทส่วนใหญ่หรือแม้กระทั่งบริษัทตัวแทน
โฆษณาในประเทศจีนเองยังคงไม่คุ้นเคยกับคำว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ดังนั้นสิ่งที่
ยากที่สุดคือ การเปลี่ยนทัศนคติที่ฝังอยู่เกี่ยวกับการตลาดและการส่งเสริมการขายในความคิดของ
พนักงานระดับผู้จัดการและผู้บริหารในประเทศจีน อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมวิจัยส่วนใหญ่เชื่อว่า
จำเป็นต้องมีการส่งเสริมแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศจีน และมองว่า
แนวคิดนี้จะเติบโตขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจทางการตลาดในปัจจุบัน เพียงแต่ต้องมีการ
ปรับเปลี่ยนบางอย่างเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของจีนและอาจต้องใช้เวลา
นานกว่าที่แนวคิดนี้จะถูกนำไปใช้ในบริษัทท้องถิ่นต่างๆ ในประเทศ เนื่องจากตลาดของ
ประเทศจีนยังไม่เจริญเติบโตพอที่จะรับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ได้อย่าง
เต็มที่ (Chu, Hsu, & Li, 2009) นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาบ่งชี้ว่า การสื่อสารการตลาดใน
ประเทศจีนยังคงอยู่ในขั้นเริ่มแรกสุดของการพัฒนา

ทั้งนี้ Chu et al. (2009) ได้ทำการสำรวจจากกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาและกลุ่มนัก
ประชาสัมพันธ์ในปี ค.ศ. 2009 และ ปี ค.ศ. 2010 ตามลำดับ โดยพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบ
ผสมผสานเป็นแนวทางที่กำลังเติบโตขึ้นในประเทศจีน โดยมีการรับรู้เกี่ยวกับการสื่อสารการตลาด
แบบผสมผสานทั้งในกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาและในกลุ่มนักประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้นมากกว่าที่พบ
จากการสำรวจของ Kitchen และ Li (2005) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหลายคนยังคงไม่ได้ตระหนัก
ถึงกระบวนการและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเท่าใดนัก ส่วน
ในเรื่องของอุปสรรคนั้น ผลจากการศึกษานับสนุนผลการวิจัยของ Kitchen และ Li (2005) ซึ่ง
รวมไปถึงการขาดความสามารถและทักษะด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอันเป็น
อุปสรรคใหญ่ของทั้งนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ ซึ่งนั่นหมายความว่า องค์กรควรจ้างผู้
ชำนาญที่รอบรู้หลายด้านจากภายนอก เพื่อฝึกสอนความรู้และทักษะด้านการสื่อสารการตลาด
แบบผสมผสานให้กับคนภายในองค์กร ส่วน ลูกค้ายังคงเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันแผนการ
สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งโครงสร้างของบริษัทลูกค้าควรได้รับการปรับเปลี่ยนเพื่อความ
สะดวกในการนำแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ได้อย่างเต็มที่ (Chu, Hsu & Li,
2010)

ส่วนในประเทศเกาหลีใต้เอง Lee และ Park (2007) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดมิติของการ
สื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อช่วยให้นักสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสามารถประเมิน
ขอบเขตของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่นำไปใช้ในองค์กรได้ และช่วยให้นักการ
ตลาดสามารถวัดผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านการ

สื่อสารการตลาดได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งผลที่ได้พบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกแบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยครอบคลุมกรอบแนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน อันได้แก่ 1. การสื่อสารที่เป็นหนึ่งเดียวเพื่อความสอดคล้องทางสารและภาพลักษณ์ 2. การสื่อสารที่ต่างกันสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ต่างกัน 3. การสื่อสารที่เน้นฐานข้อมูลเป็นหลักเพื่อผลลัพธ์ที่จับต้องได้ และ 4. การสื่อสารที่เน้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน

และต่อมาในปี ค.ศ. 2008 Kitchen, Kim และ D. Schultz ได้ทำการศึกษาจากนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ในประเทศเกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ โดยพบว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั้งในกลุ่มนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ของทั้งสามประเทศ แม้ว่าผลจากกิจกรรมการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นระบบในทั้งสามประเทศก็ตาม นอกจากนี้ ลูกค้ายังคงเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และพบว่าไม่ใช่แค่ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมเท่านั้นที่ส่งผลต่อการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน แต่รวมไปถึงจุดอ่อนที่สำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานซึ่งก็คือ กระบวนการและการนำไปใช้อีกด้วย โดยในประเด็นของการนำไปใช้นั้นพบว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทในประเทศเกาหลีใต้และสหรัฐอเมริการายงานว่าบริษัทลูกค้าของพวกเขาต้องการใช้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ตรงข้ามกับในประเทศอังกฤษที่ลูกค้าน้อยกว่า 50% ต้องการใช้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยที่ 16% ของนักโฆษณาในประเทศอังกฤษกล่าวว่า ลูกค้าของพวกเขาไม่ต้องการใช้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ในขณะเดียวกัน ทั้งนักโฆษณาและนักประชาสัมพันธ์ในประเทศเกาหลีใต้เชื่อว่า ความเกี่ยวข้องของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทลูกค้าเป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งในประเทศเกาหลีใต้และอังกฤษขาดการเน้นเรื่องกลยุทธ์ตราสินค้า อีกทั้งกลุ่มอาชีพดังกล่าวทั้งสองในประเทศเกาหลีใต้และอังกฤษยังคงเผชิญหน้ากับปัญหาเรื่องพวกฟ้องและการถูกควบคุมด้วยบริษัทตัวแทนโฆษณาหลักเพียงบริษัทเดียว ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นมีความมั่นคงมากกว่าประเทศอื่น (Kitchen et al., 2008)

สำหรับในประเทศไทยนั้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ช่วงประมาณปี พ.ศ. 2529 โดยบริษัทตัวแทนโฆษณา Ogilvy & Mather ซึ่งเป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่นั้นมาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานก็ได้รับความนิยมเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน (กิงกาญจน์ ภัทรรธมมาศ, 2547) และเป็นหนึ่งในประเด็นหลักที่อยู่ใน

งานวิจัยและบทความทางวิชาการในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (สรารุช อนันตชาติ, 2549) ซึ่งทั้งนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างก็มีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน แม้จะยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เช่น การขาดความรู้ความเข้าใจ การขาดศักยภาพในการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และการยึดมั่นถือมั่นในสายงานตนเองมากเกินไปก็ตาม ซึ่งผลจากการพัฒนาและทดสอบแบบจำลองการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทยโดย กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ (2547) พบว่า การมีผู้ควบคุมการสื่อสารให้เป็นเสียงเดียวกัน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เพราะทำให้เกิดการเน้นถึงใจความหลัก และการนำเสนอภาพลักษณ์เดียวกันขององค์กร อีกทั้งแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในอนาคตคือ นักสื่อสารการตลาดจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมากขึ้น โดยจะเน้นการใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด (กิ่งกาญจน์ ภัทรธรรมมาศ, 2547)

นอกจากนั้น จากการศึกษาของภูวนาท คุณผลิน (2543) ยังพบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีอิทธิพลต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในด้านการปรับโครงสร้างบริษัท โดยการขยายหรือการลดขนาดของบริษัท และมีอิทธิพลต่อการปรับวิธีการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท และจากงานวิจัยของ ภิญญา สัพพัญญูเยี่ยม (2547) ที่พบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้ในการทำงานด้านการสร้างสรรค์งานโฆษณามากขึ้น ซึ่งลักษณะของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ถูกนำไปใช้มากที่สุด คือ การใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดหรือสื่อหลากหลายรูปแบบในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดผลกระทบทางการสื่อสารสูงสุดโดยการสื่อสารโดยรวมทั้งหมดต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชลาลัย นาควิไล (2545) ที่พบว่า การนำลักษณะของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานดังกล่าวมาใช้ในการทำงานนั้น ส่งผลให้นักวางแผนสื่อโฆษณามองความหมายของคำว่า สื่อ กว้างขึ้นกว่าแค่การโฆษณาผ่านสื่อมวลชน โดยมองว่า สื่อ คือจุดติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบที่สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคได้

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการสร้างสรรค์งานโฆษณา คือ ทำให้นักโฆษณาต้องทำงานมากขึ้นในการสร้างสรรค์เครื่องมือการสื่อสารด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การโฆษณา ต้องประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ และลูกค้ามากขึ้น และทำให้นักโฆษณาดูต้องมีความรู้ด้านต่างๆ มากขึ้นด้วย ทั้งนี้ นักโฆษณาบางส่วนเห็นว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ใช่เรื่องใหม่

แต่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทางบริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติกันอยู่แล้ว (ภิญญา ลีพินญเอี่ยม, 2547) ส่วนผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต่อธุรกิจวางแผนสื่อโฆษณาโดยรวมนั้น คือ การทำให้ธุรกิจขยายตัวเนื่องจากลูกค้ามีการใช้จ่ายเงินเพิ่มขึ้นจากการขยายขอบเขตการให้บริการ และส่งผลให้การทำงานมีการพัฒนาและมีคุณภาพมากขึ้น (ชลาลัย นาควิไล, 2545) นอกจากนี้ แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานยังได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยขยายมุมมองในลักษณะที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้นไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มต่างๆ นอกเหนือจากผู้บริโภคด้วย (สรารุณ อนันตชาติ, 2549)

อย่างไรก็ตาม เช่นเดียวกับประเทศในแถบเอเชียดังกล่าวข้างต้น แม้ว่าแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในเชิงบวก แต่จากการศึกษาของ Anantachart (2001, 2003) พบว่า ทั้งนักโฆษณาและนักการตลาดไทยนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในขั้นเริ่มแรกเท่านั้น ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 2008 Anantachart et al. ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่มีต่อนักวางแผนสื่อและนักสร้างสรรค์โฆษณาโดยพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีทัศนคติในเชิงบวกต่อแนวคิดดังกล่าวแต่ก็ยังคงมีมุมมองที่ต่างกัน และจากผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปของนักวางแผนสื่อที่ต้องมีการประสานงานร่วมกับแผนกอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งลูกค้าด้วย ซึ่งยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญา ลีพินญเอี่ยม (2547) ดังกล่าวข้างต้น นอกจากนี้ ทั้งนักวางแผนสื่อและนักสร้างสรรค์โฆษณายังเห็นตรงกันว่า พวกเขาต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เช่น เปิดมุมมองให้กว้างขึ้นและเพิ่มเติมความรู้ให้มากขึ้น

จากตัวอย่างผลการวิจัยจากประเทศต่างๆ ข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า บริษัทที่อยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะมีการปรับปรุงและมีความกระตือรือร้นที่จะหาวิธีใหม่ในการพัฒนาตราสินค้า ด้วยเหตุนี้ บริษัทในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา จึงมีแนวโน้มที่จะเปิดรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการตลาดแบบใหม่ อย่างเช่นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เป็นต้น ในทางกลับกัน บริษัทที่อยู่ในประเทศที่พัฒนาน้อยกว่ามักจะมีลักษณะอนุรักษ์นิยมและชอบที่จะปฏิบัติตามวิธีการที่เคยใช้ได้ผลมาแล้วในอดีต (Kitchen & Li, 2005) นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าแต่ละบริษัททั้งในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาก็ดี ต่างก็มีวิธีจัดการกับความท้าทายและโอกาสจากแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจนั้นๆ การพึ่งพาสื่อ การมีฐานข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่พร้อมใช้งาน ความสามารถในการแบ่งกลุ่มลูกค้า และที่สำคัญที่สุด อาจจะขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บริหารและทิศทางด้านกล

ยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ ด้วย เหตุนี้ จึงมีระดับของการผสมผสานที่แตกต่างกันอยู่ทั่วโลก (D. Schultz & H. Schultz, 1998) ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

ระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง แม้ว่าจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นอยู่ในบางประเด็นก็ตาม รวมไปถึงประเด็นที่ว่าใครควรจะเป็นผู้นำไปใช้ ควรเกิดการผสมผสานขึ้น ณ ที่จุดใด และองค์กรควรจะทำให้การผสมผสานนั้นประสบผลสำเร็จในระดับใด เป็นต้น ซึ่งถึงแม้จะมีการรับรู้และเข้าใจว่าผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเกิดขึ้นได้หลายระดับภายในองค์กร แต่ที่จริงแล้วผลกระทบขั้นสูงสุดนั้นอยู่ที่ระดับองค์กรหรือระดับกลยุทธ์ ซึ่งไม่เพียงแต่วัตถุประสงค์ทางการตลาดเท่านั้นที่ควรถูกนำมาพิจารณา แต่ยังรวมไปถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจด้วย (Laurie & Mortimer, 2011) อีกทั้งนอกจากผู้บริหารแล้ว การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการผสมผสานในระดับองค์กรหรือระดับกลยุทธ์ยังรวมไปถึงพนักงาน ผู้ส่งหรือจัดหาสินค้า (Supplier) ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญๆ ทั้งหมดด้วย (Kitchen & D. Schultz, 2000) ดังนั้น จะเห็นว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ได้เน้นที่การผสมผสานของหน้าที่ต่างๆ ในส่วนของการสื่อสารและการตลาดเท่านั้น แต่รวมไปถึงหน้าที่ในส่วนของภายในองค์กรด้วย (Kliatchko, 2008)

ทั้งนี้ Duncan (1993) ได้อธิบายลำดับขั้นของการผสมผสานไว้ 4 ขั้นด้วยกัน ได้แก่ ขั้นที่หนึ่ง คือ *Unified image* หรือ *ภาพลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียว* ซึ่งคือ การที่องค์กรพยายามสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้าไปยังผู้บริโภคให้เป็น *เสียงเดียว ภาพเดียว (One voice one look)* ขั้นที่สอง คือ *Consistent voice* หรือ *เสียงที่สม่ำเสมอต่อเนื่อง* กล่าวคือ ไม่ใช่แค่ลูกค้าเท่านั้นที่องค์กรควรทำการสื่อสารด้วย แต่องค์กรควรสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นด้วย เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือแม้แต่ผู้ส่งสินค้าและวัตถุดิบ เป็นต้น ซึ่ง Duncan เรียกสองขั้นแรกว่าเป็น การพัฒนาสารและสื่อเชิงกลยุทธ์โดยองค์กร เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่ตราสินค้าจะได้รับและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นความพยายามขององค์กรในการสื่อสารทางเดียวเพื่อที่จะเข้าถึงผู้บริโภค ขั้นที่สาม องค์กรกลายเป็น *Good listener* หรือ *ผู้ฟังที่ดี* โดยการพัฒนากระบวนการข้อมูลเพื่อสร้างบทสนทนากับกลุ่มเป้าหมาย มากกว่าที่จะแค่ส่งสารออกไปอย่างเดียว และขั้นสุดท้าย คือ การที่องค์กรเป็น *World-class citizen* คือ การที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกัน องค์กรเองก็ต้องพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสนับสนุนหรือช่วยเหลือชุมชนได้ โดยเป้าประสงค์หลัก คือ เพื่อที่จะกลายเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นๆ ซึ่งสำหรับสองขั้นตอนนี้ Duncan อธิบายว่าเป็นกระบวนการการพัฒนาและการควบคุม หรือ การชักจูงใจด้วยสารต่างๆ ที่ผู้บริโภคและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับเพื่อสร้างภาพลักษณ์และคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร

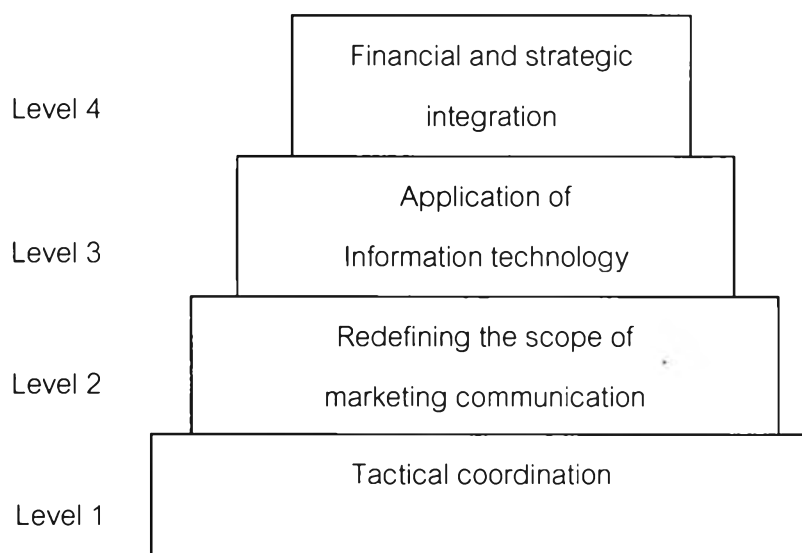
จากนั้น ในปี ค.ศ. 1996 Duncan และ Caywood ได้พัฒนาลำดับขั้นของการผสมผสานขั้น ซึ่งการบรรลุผลสำเร็จของแต่ละขั้นนั้นอาจเกิดจากประสบการณ์จากลำดับขั้นก่อนหน้าก็เป็นได้ โดยขั้นแรก คือ ขั้นการตระหนักรู้ (Awareness stage) ซึ่งองค์กรรับรู้จากปัจจัยต่างๆ รอบตัว เช่น เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น ขั้นต่อมา คือ ขั้นการผสมผสานภาพลักษณ์ (Image integration stage) ซึ่งเป็นขั้นที่องค์กรเข้าใจคุณค่าของการมีสารและภาพลักษณ์องค์กรที่สอดคล้องกันโดยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายๆ เครื่องมือของการสื่อสาร ขั้นที่สาม คือ ขั้นการผสมผสานทางหน้าที่ (Functional integration step) โดยเป็นการผสมผสานกันของเครื่องมือทางการสื่อสารโดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือแต่ละตัว ขั้นที่สี่ คือ กิจกรรมหรือโครงการที่มีการประสานงานร่วมกัน (Coordinated campaign) กล่าวคือ เครื่องมือแต่ละประเภทมีหน้าที่ทางการสื่อสารที่เท่าเทียมกันหมดตามคุณสมบัติของเครื่องมือนั้น และสามารถนำองค์ประกอบใหม่ของส่วนประสมทางการส่งเสริมการตลาด (Promotional mix) มาใช้ได้ เช่น การขายโดยพนักงาน (Personal selling) และการใช้ฐานข้อมูลเป็นต้น และสำหรับขั้นนี้แล้ว ลูกค้าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผสมผสานมากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณา

ขั้นที่ห้า คือ ขั้นการผสมผสานโดยเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก (Consumer-based integration) โดยใช้การวิจัยทั้งแบบคุณภาพและแบบปริมาณเพื่อให้ทราบถึงจุดสัมผัสหรือจุดติดต่อที่องค์กรหรือตราสินค้าสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ และองค์กรควรพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดโดยอิงจากความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ซึ่งองค์กรที่มีการผสมผสานอยู่ในระดับสูงนั้นมีแนวโน้มที่จะมีแนวคิดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-centric notion) สูงอยู่แล้วด้วยเช่นกัน (Reid, 2005) ขั้นถัดมา คือ ขั้นการผสมผสานโดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก (Stakeholders-based integration) โดยที่นักสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต้องตระหนักว่านอกจากผู้บริโภคแล้ว ยังมีกลุ่มสาธารณะและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ และขั้นสุดท้าย คือ ขั้นการผสมผสานด้านการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship management integration stage) นับเป็นขั้นสูงสุดของการพัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งแผนการสื่อสารการตลาด

แบบผสมผสานที่สมบูรณ์แบบนี้จะทำให้เหล่านักสื่อสารมืออาชีพทั้งหลายมีโอกาสสัมผัสงานด้านการบริหารโดยตรง ทั้งยังสามารถช่วยยกระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการประสานงานร่วมกันของแผนกต่างๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี (Anantachart, 2006)

ในขณะที่ D. Schultz และ H. Schultz (1998) ได้จัดลำดับขั้นของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้เป็นแบบจำลองพีระมิด 4 ชั้น (ดูแผนภาพที่ 2.4) ที่อธิบายถึงระดับของการผสมผสาน 4 ระดับ ที่องค์กรจะต้องทำให้เกิดขึ้นเมื่อนำการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ โดยระดับแรกสุด เรียกว่า การประสานงานเชิงกลวิธี (Tactical coordination) ซึ่งเน้นที่การประสานงานร่วมกันขององค์ประกอบการสื่อสารทางการตลาดทั้งหมดเพื่อความสอดคล้องและการรวมกันเป็นหนึ่งเดียว โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการสื่อสารสู่ภายนอกเพื่อทำให้เกิด "ภาพเดียว เสียงเดียว" และมีเป้าหมายสูงสุดคือ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับสารและเห็นภาพของสารที่ได้รับนั้นเป็นหนึ่งเดียวกัน (Kliatchko, 2008) ระดับที่สอง เรียกว่า การกำหนดขอบเขตการสื่อสารทางการตลาดใหม่ (Redefining scope of marketing communications) โดยเป็นการกำหนดช่องทางสื่อสารที่กลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าชอบใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการช่วยให้นักการตลาดสามารถสร้างและส่งสารที่ตรงหรือสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและในขณะเดียวกัน นักการตลาดก็ยังสามารถรับสารและมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายได้อีกด้วย ระดับที่สาม คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Application of information technology) โดยที่เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรรู้จัก เข้าใจ และช่วยระบุกลุ่มเป้าหมายที่สามารถทำกำไรหรือเป็นผลดีต่อองค์กรได้โดยการสร้างและบริหารฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริโภคอย่างลึกซึ้งนั้น ทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังช่วยระบุอีกด้วยว่า กลุ่มลูกค้าใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรหรือส่งผลดีต่อองค์กร หรือกลุ่มลูกค้าใดมีผลเสียต่อองค์กร (Kliatchko, 2008) ดังนั้น ความรับผิดชอบด้านการเงินจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญในขั้นนี้เช่นกัน (Anantachart, 2008) ระดับสุดท้าย เรียกว่า การผสมผสานด้านการเงินและกลยุทธ์ (Financial and strategic integration) องค์กรใดที่มาถึงในระดับนี้นับว่า มีความเข้าใจเป้าประสงค์การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอย่างสมบูรณ์ โดยที่ผู้บริหารระดับอาวุโสจะต้องคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรและการจัดวางตำแหน่งภายในองค์กรเป็นสำคัญอันดับแรก และจะต้องสามารถวิเคราะห์ผลตอบแทนและเงินลงทุนได้อย่างแม่นยำ (Kliatchko, 2008)

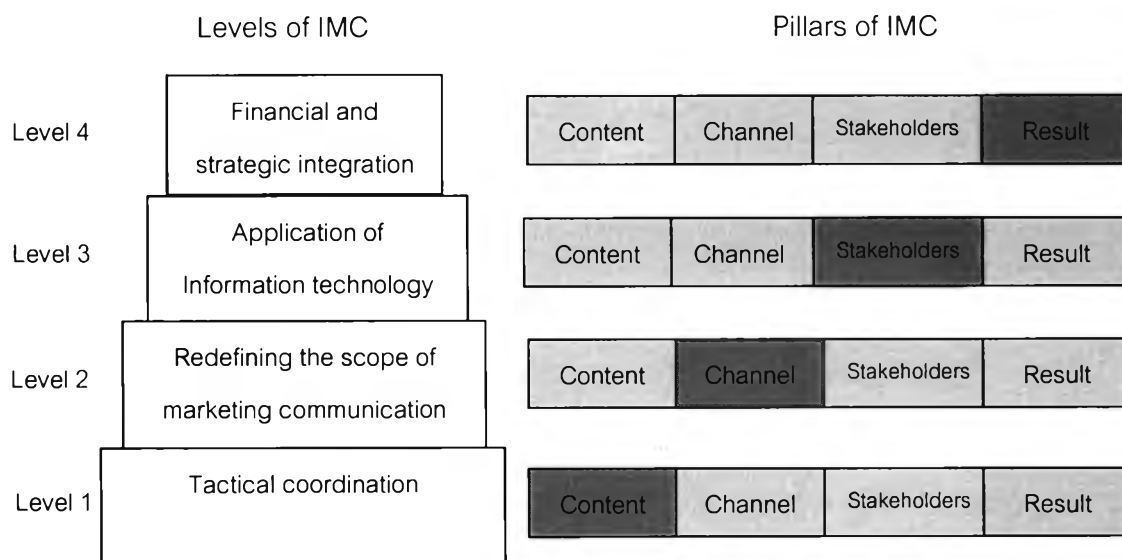
แผนภาพที่ 2.4 แสดงระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน



ที่มา: Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communication*, 4(1), p. 9.

นอกจากนั้น Kliatchko (2008) ได้นำเสนอการทำงานที่คล้ายคลึงกันระหว่างระดับการผสมผสานทั้ง 4 ขั้นที่อิงจากแนวคิดของ D. Schultz และ H. Schultz (1998) ดังกล่าวข้างต้น กับแนวคิด 4 เสาหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของตนเอง (ดูแผนภาพที่ 2.5) ซึ่ง Kiltachko อธิบายว่า 4 เสาหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Four pillars of IMC) อันได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร และผลลัพธ์ที่ได้ นั้น ล้วนแล้วแต่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในแต่ละระดับของการผสมผสาน (Level of IMC) ทั้งสิ้น ซึ่งจริงๆ แล้วทั้ง 4 เสา นั้นถูกกล่าวถึงและปรากฏอยู่ในทุกระดับของการผสมผสาน เพียงแต่ในแต่ละระดับนั้น จะมีหนึ่งเสาที่มีความสำคัญโดดเด่นปรากฏอยู่

แผนภาพที่ 2.5 แสดงการทำงานที่คล้ายกันระหว่างระดับและเสาหลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน



ที่มา: Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), p. 153.

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า ในขั้นแรก เนื้อหา (Content) เป็นเสาหลักที่โดดเด่นกว่าเสาอื่น เนื่องจากในขั้นแรกของการผสมผสานนั้น D. Schultz และ H. Schultz (1998) ได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างสารที่ชัดเจนและสอดคล้องในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดผลกระทบด้านการสื่อสารสูงสุดไปยังกลุ่มเป้าหมาย ในขณะที่ในระดับที่สอง Kliatchko (2008) เน้นให้ความสำคัญที่ช่องทางการสื่อสาร (Channel) เนื่องจากองค์กรจะต้องกำหนดและระบุช่องทางการสื่อสารที่กลุ่มเป้าหมายมักใช้ในการติดต่อสื่อสารเป็นประจำเพื่อให้การสื่อสารที่ออกไปสอดคล้องและตรงกับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายในแต่ละกลุ่ม และเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ขึ้นระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย ส่วนในระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Application of information technology) หรือระดับที่สามของการผสมผสานนั้น D. Schultz และ H. Schultz (1998) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถ่องแท้มากยิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรแบ่งประเภทกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า กลุ่มใดส่งผลดีหรือผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น เสาหลักที่สำคัญในระดับที่สามนี้จึงเป็น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน

เสีย (Stakeholders) และเสาหลักสำคัญที่ตรงกับระดับที่สี่ คือ ระดับการผสมผสานด้านการเงิน และกลยุทธ์ (Financial and strategic integration) คือเสาหลักที่เป็นผลลัพธ์ที่ได้ (Result) เนื่องจากเป็นขั้นที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเงินลงทุนและผลตอบแทนที่ได้ซึ่งถือเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Reid (2005) ยังพบว่า สภาพการแข่งขันทางการตลาดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน กล่าวคือ องค์กรที่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงมากอาจจะเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะผสมผสานการสื่อสารตราสินค้าในเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้เกิดผลกระทบจากกิจกรรมทางการสื่อสารอย่างสูงสุดนั่นเอง

จะเห็นได้ว่า จากระดับขั้นของการผสมผสานข้างต้นหรือหลักการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งหลาย เช่น การเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล การผสมผสานสื่อและการสื่อสารจากหลายแหล่ง เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงกรอบโครงสร้างที่ได้รับการพัฒนาแล้วเพื่อใช้สำหรับการบริหารการสื่อสารในยุคดิจิทัลทั้งสิ้น (Mulhern, 2009)

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์

เมื่อเริ่มสหัสวรรษใหม่ซึ่งเป็นสหัสวรรษแห่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดส่วนมากและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสื่อสารการตลาด โดยรูปแบบการทำงานของสื่อใหม่คอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนการเข้าถึงข้อมูลและการควบคุมการสื่อสารทางการตลาดในตลาดส่วนมาก (Eagle et al., 1999) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังกล่าว ทำให้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย โดยส่งผลต่อวิธีการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้บริโภค และส่งผลต่อแนวทางในการใช้เครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดแบบเก่า จากเดิมที่ใช้สื่อกระจายภาพและเสียง หรือ Broadcast media มาเป็นการใช้สื่อที่มีการปฏิสัมพันธ์ (Interactivity) และเป็นสื่อเฉพาะที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย (Narrowcast media) การขยายให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานกลายเป็นการตลาดเชิงปฏิสัมพันธ์นี้เองทำให้นักการตลาดและองค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลจากจุดสัมผัสผู้บริโภค สื่อและสารต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันได้ (Peltier, Schibrowsky, D. Schultz, & Zahay, 2006) ซึ่งการใช้ฐานข้อมูลดังกล่าวกลายเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของนักการตลาดและกลายเป็นสิ่งจำเป็นในยุคแห่งการสื่อสาร

การตลาดที่เน้นผู้บริโภคเป็นหลัก โดยที่ฐานข้อมูลจะเป็นเครื่องมือสำคัญเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้เข้าใจกลุ่มลูกค้าต่างๆ ในตลาดได้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาและการใช้ฐานข้อมูล (Database) ที่ประกอบด้วยข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรและพฤติกรรมกรบริโภคของลูกค้าจะช่วยให้เข้าใจและตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นในระยะยาว (D. Schultz & H. Schultz, 1998)

เนื่องจากในปัจจุบัน ที่ชีวิตประจำวันของผู้บริโภคเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลอยู่เป็นประจำ จึงทำให้โอกาสที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคขยายออกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสื่อดิจิทัลทำให้เกิดการสร้างเนื้อหา เครื่องขายผู้บริโภค และเนื้อหาที่ผู้บริโภคสร้างขึ้นเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Mulhern, 2009) ผู้บริโภคเปิดรับสื่อใหม่อย่างรวดเร็วจนกลายเป็นแหล่งข้อมูลที่ผู้บริโภคให้ความเชื่อถือไว้วางใจ (Lee & Park, 2007) โดยมีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมต่อเครือข่ายทั่วโลก ซึ่งลักษณะสำคัญของอินเทอร์เน็ตที่แตกต่างจากการสื่อสารช่องทางอื่น คือ 1. การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ (Interactivity) โดยสามารถสื่อสารและโต้ตอบไปมาระหว่างกันได้ 2. ความโปร่งใส (Transparency) กล่าวคือ ข้อมูลที่เผยแพร่ออนไลน์เป็นข้อมูลสาธารณะซึ่งผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสามารถดูและเข้าถึงได้ตลอดเวลา ยกเว้นว่า ข้อมูลนั้นได้รับการป้องกันการเข้าถึงเป็นพิเศษ และ 3. ความจำ (Memory) ซึ่งเว็บไม่ได้เป็นเพียงแค่ช่องทางส่งผ่านข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นช่องทางในการเก็บกักข้อมูลอีกด้วย กล่าวคือ ข้อมูลที่เผยแพร่อยู่บนเว็บจะยังคงอยู่ในความจำของเครือข่ายจนกระทั่งถูกลบออกไป ในขณะที่เดียวกัน สื่อดั้งเดิมเองเริ่มสูญเสียความสามารถในการส่งสารให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งด้วยสภาพแวดล้อมและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้บริโภคมีความสนใจและมีวิถีชีวิตที่หลากหลายมากขึ้น จนทำให้เกิดการกระจายตัวของกลุ่มผู้บริโภค (Lee & Park, 2007) ด้วยเหตุนี้ กลยุทธ์และกลวิธีทางการสื่อสารการตลาดจึงควรต้องถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพตลาดที่เป็นอยู่ (Spiller et al., 2011) ซึ่งนับเป็นข้อสนับสนุนพื้นฐานของกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่องค์กรหรือตราสินค้าพยายามจะทำให้กิจกรรมการสื่อสารมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับตลาดภายนอกองค์กร (D. Schultz, 2009) เนื่องจากผู้บริโภคในยุคดิจิทัลเป็นผู้บริโภคเชิงรุกที่มีความตื่นตัวในการหาข้อมูล ดังนั้น นักสื่อสารการตลาดควรปรับตัวและปรับกลยุทธ์เพื่อจะได้ทราบว่าผู้บริโภคได้รับและใช้ข้อมูลอย่างไร (Gurau, 2008)

เนื่องจากช่องทางสื่อสารในยุคดิจิทัลมีลักษณะเป็นเครือข่าย และเครือข่ายนี้เองที่ช่วยปิดช่องว่างระหว่างองค์กรกับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคถูกเชื่อมต่อกับองค์กรได้อย่างง่ายดาย ดังนั้น นักสื่อสารการตลาดควรต้องใส่ใจและรับมือกับ

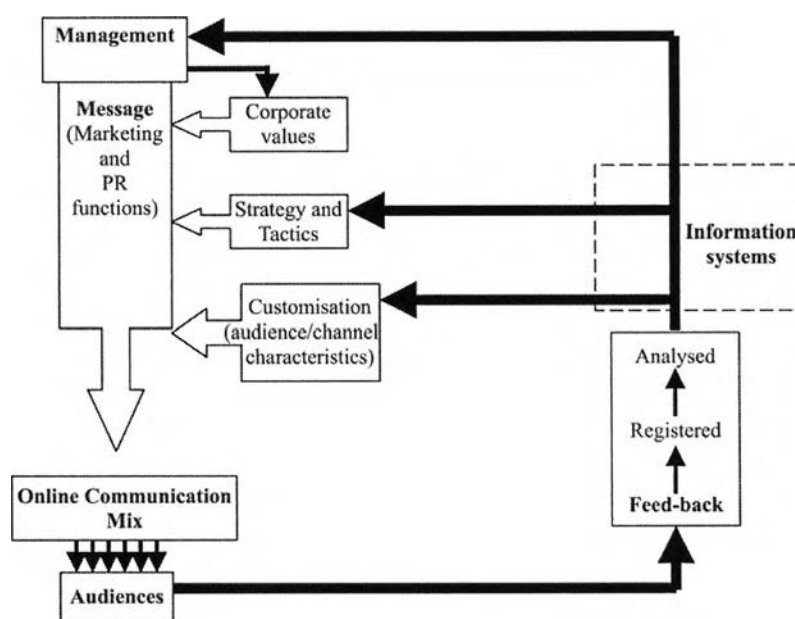
ผู้บริโภคเป็นกรณีไป นอกจากนี้ ผู้บริโภคยังถูกเชื่อมต่อกับผู้บริโภคด้วยตนเอง กล่าวคือ เพราะความสะดวกสบายทางการสื่อสาร ทำให้ผู้บริโภคสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือกิจกรรมขององค์กรได้ ซึ่งในโลกอินเทอร์เน็ต ผู้บริโภคเป็นผู้สื่อสาร ส่วนองค์กรเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของเครือข่ายเท่านั้น (Shankar & Malhotra, 2007) ซึ่งผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลอื่นได้และสามารถเข้าถึงได้จากหลายๆ แหล่งบนอินเทอร์เน็ต และยังสามารถเลือกรับข้อมูลเท่าที่ตนสนใจและตรงกับความต้องการของตนเองได้ ดังนั้น เมื่อเทียบกับลูกค้าในแบบเก่า ลูกค้าผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสามารถควบคุมกระบวนการสื่อสารและมีลักษณะเป็นผู้บริโภคเชิงรุกมากกว่า กล่าวคือ สามารถค้นหา เลือกรับ และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างง่ายดาย สามารถติดต่อองค์กรหรือบุคคลอื่นผ่านระบบออนไลน์ได้และสามารถแสดงความคิดเห็น สร้างและเก็บเนื้อหาที่สามารถมองเห็นได้และมีระยะยาว (Gurau, 2008) ดังนั้น สภาวะออนไลน์จึงไม่เพียงแต่สร้างโอกาสแต่ยังสร้างความท้าทายสำหรับกระบวนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอีกด้วย และเพราะความโปร่งใสของเว็บไซต์ ทำให้ผู้บริโภคต่างก็สามารถมองเห็นข้อมูลขององค์กรได้ ดังนั้นความโปร่งใสของเว็บไซต์จึงเป็นสาเหตุที่ผลักดันให้องค์กรต้องอาศัยความสอดคล้องในการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้และในการควบคุมการสื่อสารการตลาดออนไลน์แบบผสมผสาน (Hart, Neil, & Ellis-Chadwick, 2000) เพราะทั้งข้อมูล แหล่งที่มา และการตีความของผู้บริโภค รวมถึงสิ่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบนอินเทอร์เน็ตล้วนแต่สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ขององค์กรทั้งสิ้น (Gurau, 2008)

Gurau (2008) ได้นำเสนอแบบจำลองสำหรับการนำการสื่อสารการตลาดออนไลน์แบบผสมผสานไปใช้ในองค์กรดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6 โดยอธิบายว่า สารหรือข้อความที่ถูกส่งออกไปโดยองค์กรไปยังกลุ่มเป้าหมายจะต้องผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ ขั้นตอนแรก สารที่ออกไปควรมีความสอดคล้องและรวมเอาค่านิยมหลักขององค์กร (Corporate value) เข้าไว้ด้วย ขั้นที่สอง สารดังกล่าวควรถูกปรับเปลี่ยนให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์และเชิงกลวิธีของแผนการสื่อสารการตลาดออนไลน์แบบผสมผสาน และขั้นที่สาม สารควรถูกปรับแต่งให้เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและช่องทางการสื่อสารออนไลน์อื่นๆ (Online communication mix) เช่น อีเมล เว็บไซต์ กระทั่งสนทนา เป็นต้น เนื่องจากช่องทางในการสื่อสารออนไลน์มีอยู่หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับของความโปร่งใส การมีปฏิสัมพันธ์ ความจำและความจำเพาะ (Selectivity) ซึ่งกระบวนการปรับแต่งสารดังกล่าวจะช่วยรักษาสมดุลระหว่างความต่อเนื่อง (Continuity) กับการทำตามความต้องการของผู้บริโภค (Customisation) ในขณะที่ความสอดคล้องของการสื่อสารที่ออกไป จะถูกกำหนดโดยค่านิยมหลักขององค์กรที่ถูกสอดแทรกไว้ใน

แต่ละสาร และที่สำคัญต้องอาศัยการผสมผสานทั้งการตลาดและการประชาสัมพันธ์เข้าด้วยกัน และด้วยความที่อินเทอร์เน็ตมีลักษณะเป็นเชิงปฏิสัมพันธ์

เพราะฉะนั้น เมื่อกลุ่มเป้าหมายเกิดการตอบสนองหรือป้อนข้อมูลกลับ องค์กรจะต้องมีบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยทำการค้นหา ลงทะเบียน และวิเคราะห์การตอบสนองทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างกลยุทธ์การสื่อสารให้ดียิ่งขึ้น และสร้างสารให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ผลจากการวิเคราะห์การตอบสนองดังกล่าวก็ถูกส่งกลับไปยังผู้บริหารเพื่อให้พิจารณาว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมหลักขององค์กรหรือไม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ค่านิยมหลักขององค์กรไม่ควรได้รับการปรับเปลี่ยนบ่อยมากนัก ทั้งนี้ เพื่อรักษาความต่อเนื่องสอดคล้องของการสื่อสารองค์กรให้สัมพันธ์กับภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ ผลจากการวิเคราะห์ที่ได้หรือระบบข้อมูลขององค์กรยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกด้วย (Gurau, 2008)

แผนภาพที่ 2.6 แสดงแบบจำลองการสื่อสารการตลาดออนไลน์แบบผสมผสาน



ที่มา: Gurau, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), p. 17.

ส่วน Peltier, Schibrowsky, และ D. Schultz (2003) เน้นที่ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและศักยภาพของธรรมชาติของสื่อใหม่และบทบาทของสื่อใหม่ในการสร้างการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยวิธีการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive integrated marketing communications) ซึ่งเป็นการขยายแนวคิดมาจากการตลาดแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship marketing) โดยที่การตลาดเชิงปฏิสัมพันธ์ใช้ข้อมูลของลูกค้าที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนที่เป็นปัจเจกบุคคลและกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารในระยะยาว (Longitudinal contact strategy) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคและการสร้างคุณค่าตราสินค้าที่มองว่า การติดต่อลูกค้าควรถูกวางแผนไว้ในระยะยาว ส่วนแผนการติดต่อสื่อสารขององค์กรควรมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และองค์กรควรมีการวัดผลเพื่อดูว่าแผนการสื่อสารสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีแค่ไหน นอกจากนี้ กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารในระยะยาวยังช่วยให้มองเห็นแนวทางการสื่อสารที่สอดคล้องที่ถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ 1. จะพูดอะไรกับลูกค้า 2. เมื่อไหร่ที่ควรทำการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และ 3. ควรใช้งบประมาณเท่าไรในการติดต่อลูกค้าแต่ละคน (Kestnbaum, Kestnbaum, & Ames, 1998)

สื่ออิเล็กทรอนิกส์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังช่วยสร้างโอกาสให้กับองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติไปสู่แนวคิดการตลาดแบบเน้นการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตผ่านฐานข้อมูลและการสื่อสารแบบเฉพาะบุคคล โดยที่องค์กรควรมีการรวบรวมข้อมูลในระดับปัจเจกบุคคลด้วยทั้งวิธีการดั้งเดิมและวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีทั้งข้อมูลด้านลักษณะทางประชากร ด้านลักษณะทางจิตวิทยา และด้านพฤติกรรม และใช้ข้อมูลดังกล่าวเหล่านี้ในการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารกับลูกค้า และองค์กรควรใช้สื่อใหม่สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งวิธีการดังกล่าว เรียกว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์นั่นเอง (Peltier et al., 2003) Peltier et al. อธิบายว่า สื่อปฏิสัมพันธ์มีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1. ธรรมชาติของการสื่อสารแบบสองทาง 2. ระดับของการควบคุมการตอบสนองที่แต่ละฝ่ายมีในกระบวนการสื่อสาร 3. ความเป็นลักษณะส่วนบุคคลของความสัมพันธ์ในการสื่อสาร และ 4. การใช้เทคโนโลยีฐานข้อมูล ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนรูปแบบจากการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแบบดั้งเดิมมาเป็นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์

โดยในการวางแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยองค์ประกอบของการบริหารฐานข้อมูล 3 ข้อ คือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจากการศึกษาของ Lee และ Park (2007)

พบว่า ฐานข้อมูลเป็นหนึ่งในมิติหลักสำคัญของแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในยุค การสื่อสารด้วยเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดได้อย่าง สูงสุดและการจะทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีนั้น องค์กรจะต้องมีความสามารถในการติดตามผล ของตราสินค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค และต้องมีข้อมูลเหล่านี้เตรียมพร้อมไว้เสมอในการวาง แผนการสื่อสารตราสินค้า ที่สำคัญ องค์กรควรพัฒนาระบบกลไกหรือวิธีการทำงานที่สามารถทำ ให้เกิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรและผู้บริโภคหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับ องค์กร อีกทั้งองค์กรควรให้ความสำคัญในการรักษาและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่มี มาใช้ในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Reid, 2005) ทั้งนี้ Peltier et al. (2003) ได้สรุปตารางเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบ ผสมผสานแบบดั้งเดิมกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ตามตารางที่ 2.2

จากตารางดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ที่วิวัฒนาการจากแบบดั้งเดิมมาสู่แบบปฏิสัมพันธ์และแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยแบ่งการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นออกเป็น 4 ส่วน คือ 1. บทบาทของฐานข้อมูล 2. ประเด็นด้านการสื่อสาร 3. รูปแบบความสัมพันธ์ และ 4. ประเด็นด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน นอกจากนี้กระบวนการ ทศน์ที่ต่างกันแล้ว วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแบบดั้งเดิมกับ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ยังแตกต่างกันอีกด้วย โดยที่ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแบบดั้งเดิมมีจุดประสงค์คือ เพื่อเพิ่มและเสริมสร้างการ สื่อสารการตลาดกับกลุ่มเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มผลประโยชน์ และผลกำไรผ่านทาง กิจกรรมการสื่อสารโดยการบริหารสารและเครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลายให้เหมาะสมกับกับ กลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม (Lee & Park, 2007) ในขณะที่วัตถุประสงค์ของการสื่อสารการตลาด ผสมผสานแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ คือ เพื่อสร้างบทสนทนาที่ต่อเนื่องและสร้างแผนการสื่อสารกับกลุ่ม ลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ โดยเริ่มจากการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าต่างๆ ในแง่ของการทำ การสื่อสารและการลงทุนก่อน เพื่อใช้เครื่องมือการสื่อสารต่างๆ เป็นตัวสร้างวัตถุประสงค์การ สื่อสารและสารให้เหมาะกับลูกค้าแต่ละกลุ่มและประโยชน์ที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะได้รับ

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแบบดั้งเดิมกับการ
สื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์

Change components	Traditional IMC	Interactive IMC
Role of databases		
1. Importance of databases	1. Moderate	1. High
2. Data collection	2. Traditional survey methods	2. Traditional plus interactive methods
3. Type of data	3. Demographic, some behavioural	3. Demographic, psychographical, behavioural
4. Use of data	4. Media selection and profiling	4. Traditional plus detailed understanding of individual customers and relationships
Communication issues		
5. Media/placement	5. Based on weight and breakthrough	5. Based where customers already are
6. Scope of communications	6. Mass communications	6. Targeted/personalised
7. Communication flow	7. Outbound and specific	7. Dialogue and ongoing
8. Nature of message consistency	8. One best message/theme across media	8. Overall best message, augmented by target-specific and individual specific messages
Relationship dynamics		
9. Specification of relationship	9. Marketers identified value/form	9. Customer and marketer identified value/form
10. Degree of integration	10. 'Arms length' relationships	10. Two-way relationships, mutual information exchange
IMC metrics		
11. Return on investment	11. Investment and output	11. Value and returns
12. Acquisition vs. Retention	12. Acquisition/number of customers	12. Customer retention
13. Contact measures	13. Efficiency measures (e.g. CPM)	13. Effectiveness measures (lifetime value)

ที่มา: Peltier, J., Schibrowsky, J., & Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC, the new media and database marketing, *International Journal of Advertising*, 22(1), p. 100.

นอกจากนั้น ในขณะที่การสื่อสารการตลาดแบบดั้งเดิมแสดงให้เห็นคุณค่าของการสร้างสาระสำคัญที่มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและแผนการสื่อสารที่สร้างสรรค์ แต่วิธีการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นพื้นฐานนั้น กลับมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความสามารถในการพัฒนาสาระเฉพาะปัจเจกบุคคลให้ตรงแต่ละกลุ่มลูกค้า และในขณะเดียวกัน ก็ยังคงมีความสอดคล้องกับสาระสำคัญและแผนการสื่อสารในภาพรวมทั้งหมด ซึ่งการประสานกำลังระหว่างความสอดคล้องและการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าเป็นจุดแข็งที่สำคัญของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ และอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ สำหรับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์แล้วนั้น ทุกๆ การสื่อสารที่เกิดขึ้นกับลูกค้าควรถูกนำมาพิจารณาว่าเป็นโอกาสที่ไม่ใช่ช่วยแค่นั้นนักการตลาด “พูดคุย” กับลูกค้าได้เท่านั้น แต่ยังช่วยให้นักการตลาดได้ “เรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้ามากขึ้น” ดังนั้น องค์กรควรมีวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลลูกค้าในระดับปัจเจกบุคคลจากแต่ละการสื่อสารและจากทุกๆ การสื่อสารให้มากขึ้น (Lee & Park, 2007)

ทั้งสื่อเก่าและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างก็สร้างโอกาสในการกำหนดและแบ่งกลุ่มเป้าหมาย แต่ด้วยวิธีการของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเชิงปฏิสัมพันธ์ องค์กรควรให้ความสำคัญไปที่ประเภทของสื่อแต่ละชนิดว่าจะถูกนำมาใช้ด้วยกันอย่างไรเพื่อให้เกิดแผนการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น Peltier et al. (2003) ยังเสนอว่า นักการตลาดควรต้องหาวิธีในการผสมผสานสื่อใหม่เข้าไปในแผนการสื่อสารและควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารจากวิธีการแบ่งกลุ่มลูกค้าด้วยฐานข้อมูล และควรต้องพัฒนาแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าและให้อยู่ในรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์อีกด้วย ซึ่งแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ควรถูกมองว่าเป็นแค่เป้าหมายสุดท้ายที่จะไปให้ถึง แต่ควรที่จะถูกมองว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาและการนำแผนการตลาดอัน “ชาญฉลาด” ไปใช้ เพื่อให้เข้ากับยุคที่ผู้บริโภคมีความชาญฉลาดเช่นกัน

ส่วน Kliatchko (2009) อธิบายว่า ในยุคแห่งดิจิทัลที่การปฏิวัติทางเทคโนโลยีทำให้จากที่ปัจเจกบุคคลไม่มีความเชื่อมโยงและแยกออกจากกัน (Disconnectivity) มาเป็นการเชื่อมต่อกันในลักษณะชุมชนดิจิทัล (Digital community) ดังนั้น รูปแบบทางธุรกิจก็ควรจะถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมดังกล่าวด้วย จากเดิมที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีไว้เพื่อสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือตราสินค้ากับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ให้แข็งแกร่งขึ้น แต่ในปัจจุบัน การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต้องก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง โดยใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นโอกาสในการสร้างให้ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายเกิดความผูกพันหรือการมีส่วนร่วม

(Engagement) และความเกี่ยวพัน (Involvement) กับองค์กรหรือตราสินค้า ด้วยเหตุนี้ คำจำกัดความในยุคแรกๆ เช่น คำจำกัดความของ American Association of Advertising Agencies ในปี ค.ศ. 1989 นั้นอาจจะล้าสมัยและไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจริงของสภาพตลาดในปัจจุบันได้แล้ว

Kliatchko (2009) จึงอธิบายถึงองค์ประกอบ 4 เสาหลัก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื้อหา ช่องทางการสื่อสาร ผลลัพธ์ที่ได้) ใหม่อีกครั้งหนึ่งเพื่อให้เข้ากับยุคแห่งดิจิทัลว่า สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) นั้นไม่ได้เป็นแค่ผู้รับสารอีกต่อไป แต่ยังสามารถควบคุม สร้าง มีอิทธิพล สร้างซ้ำ แลกเปลี่ยน และ มีส่วนร่วมในการสร้างรูปแบบสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอำนาจในการควบคุมสารหรือเนื้อหาที่ต้องการจะรับที่ไหน เมื่อไหร่และอย่างไรก็ได้ ซึ่งในยุคแห่งดิจิทัลแล้วนั้น ผู้บริโภคกลับกลายเป็นผู้นำของกระบวนการการผสมผสานแทน ในขณะที่ เสาถัดมาคือ เนื้อหา (Content) ซึ่งอาจถือได้ว่า เป็นส่วนที่ได้รับความกระทบมากที่สุดของการผสมผสานในยุคดิจิทัล เนื่องจากเนื้อหาบนโลกดิจิทัลส่วนใหญ่ไม่คิดมูลค่าและไม่มีข้อจำกัด ผู้บริโภคสามารถหาและเข้าถึงได้ตามเวลาจริง สามารถแบ่งปันกับคนอื่นได้และปราศจากการควบคุมใดๆ โดยที่ผู้บริโภคสามารถสร้างความหมายอย่างไรก็ได้จากเนื้อหาอันมากมายที่ผู้บริโภคได้รับ ซึ่งอันที่จริง กระบวนการสร้างความหมายจากข้อมูลที่ได้รับและผลทางทัศนคติและทางพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามมาจากความหมายที่ถูกสร้างขึ้นนี้เอง คือ กระบวนการผสมผสานที่เกิดขึ้นโดยผู้บริโภค ซึ่งการผสมผสานดังกล่าวถือว่า มีความสำคัญมากกว่าการผสมผสานที่เกิดขึ้นจากนักการตลาดและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในยุคปัจจุบัน

สำหรับช่องทางการสื่อสาร (Channel) นั้น จะเห็นได้ว่า เกิดการหลอมรวมของสื่อหรือของช่องทางการสื่อสารขึ้น ซึ่งอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมกับประสบการณ์จากการหลอมรวมของสื่อดังกล่าวที่ทุกประเภทของช่องทางการสื่อสารถูกหลอมรวมกันเป็นสื่อเดียวหรืออุปกรณ์เดียว เช่น โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรควรทบทวนกระบวนการวางแผนสื่อใหม่ ซึ่ง Mulhern (2009) อธิบายว่า การวางแผนสื่อในยุคแห่งดิจิทัลนั้นเป็นการสร้างรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภค มากกว่าเป็นการเลือกใช้สื่อต่างๆ เหมือนเมื่อก่อน สำหรับเสาหลักสุดท้ายคือ ผลลัพธ์ (Result) ที่ได้จากแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งก็ได้รับความท้าทายจากยุคดิจิทัลที่ผู้บริโภคมีอำนาจเช่นเดียวกัน เนื่องจากเนื้อหาบนโลกดิจิทัลไม่คิดมูลค่า จึงทำให้ไม่สามารถวัดผลทางการเงินของบริการบางบริการและวัดผลกระทบในบางกรณีได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลจากแผนการสื่อสารได้ด้วยเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ เช่น การ

วิเคราะห์เว็บ (Web analytics) ที่สามารถสืบค้นพฤติกรรมของผู้บริโภคได้ทั้งแบบ Off-site และแบบ On-site นอกจากนี้ ในการวัดผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานให้ได้ผลดีที่สุดองค์กรควรที่จะออกแบบให้ระบบเมตริกซ์เชื่อมโยงกับผลประกอบการด้านการเงินขององค์กรและประเมินที่ผลลัพธ์ (Outcome) มากกว่าที่ผลผลิต (Output) เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปรับปรุงแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในอนาคตและผลกำไรในระยะยาว ส่วนนักการตลาดเองก็ควรที่จะหาความเชื่อมโยงระหว่างสื่อกับฐานข้อมูลทางการตลาดเพื่อผู้บริโภคจะได้มีแนวโน้มในการจดจำองค์กรหรือตราสินค้าได้มากขึ้น และทำให้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานสมบูรณ์แบบด้วยการรวมทั้งกลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์และการวางแผนสื่อเข้าไว้ด้วยกัน (Cook, 2004)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ในกระบวนการการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทั้งแบบทางตรงและแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ ทุกแผนกในองค์กรต้องมีการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงองค์กรที่ใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาภายนอกองค์กร ก็ต้องมีการประสานงานร่วมกับบริษัทตัวแทนโฆษณาดังกล่าวด้วยเช่นกัน เพื่อให้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานประสบผลสำเร็จมากที่สุด ซึ่งภายใต้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนี้เองที่ทำให้เกิดประเด็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และสมรรถนะในการทำงานขึ้นในส่วนของความสัมพันธ์ของบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งปัญหาเรื่องความร่วมมือระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ก็ยังคงเป็นหนึ่งในอุปสรรคต่อความสำเร็จของการนำแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ (Beard, 1996a) ดังจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา

โดยทั่วไปแล้ว ในการดำเนินแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน นักการตลาดมักต้องทำงานร่วมกับบริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสารภายนอกองค์กร เช่น บริษัทตัวแทนโฆษณาหรือบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งแผนการสื่อสารการตลาดจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายให้ความร่วมมือกัน แต่ถ้าหากมีปัญหาหรือความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นระหว่างนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ และยังส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย ซึ่งประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ไม่มั่นคงนั้นเป็นประเด็นที่ 4As ให้ความสำคัญเช่นกัน โดยมีการจัดการรณรงค์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว (Wackman et al., 1987)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดฝึกอบรมสำหรับพนักงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาและพนักงานของบริษัทลูกค้า และพัฒนาระบบเพื่อควบคุมและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นมีความมั่นคงเพิ่มขึ้น (Wackman & Boylan, 1985) เพื่อป้องกันการสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาของทั้งสองฝ่าย หากความสัมพันธ์ดังกล่าวต้องยุติลง (Wackman et al., 1987)

ดังนั้น นักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงควรทำความเข้าใจถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทน แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า ระดับขั้นความสัมพันธ์ในวงจรชีวิตของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา และสุดท้าย ทศนคติของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยจะกล่าวถึงแต่ละส่วนดังนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทน

อันที่จริงแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทน (Agency theory) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1930 (Berle & Means, 1932) และถูกพัฒนาเป็น ทฤษฎีทั่วไปของบริษัทตัวแทน (General theory of agency) ในงานวิจัยด้านเศรษฐศาสตร์ของ Ross Mitnick (1973), (1973) และงานวิจัยของ Jensen และ Meckling ในปี ค.ศ. 1976 จากนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนกับผู้ว่าจ้าง (Agency-principal relationships) หรือความสัมพันธ์ของบริษัทตัวแทนกับบริษัทลูกค้า (Agency-client relationships) ได้ถูกขยายออกไปถึงในส่วนของงานวิจัยด้านการบัญชี การโฆษณา การเงิน การบริหารจัดการ การตลาด การศึกษาด้านองค์กร รัฐศาสตร์และด้านสังคมวิทยา (Bergern, Dutta, & Walker, 1992)

โดยพื้นฐานแล้ว ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทนเกี่ยวข้องกับความร่วมมือและการแบ่งปันความเสี่ยง (Risk sharing) ของสองฝ่ายที่มีวัตถุประสงค์และมีความเสี่ยงที่ต่างกัน โดยที่ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ว่าจ้าง (Principal) ซึ่งเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ทำการจ้างอีกฝ่ายหนึ่ง คือ บริษัทตัวแทน (Agent) ซึ่งก็คือ บุคคลอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อดำเนินการบางอย่างแทนผู้ว่าจ้าง โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็ดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ดังนั้น บริษัทตัวแทนที่ถูกว่าจ้างอาจจะไม่ดูแลผลประโยชน์ของผู้ว่าจ้างเสมอไป เนื่องจากเป้าหมายทางธุรกิจที่ต่างกัน นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างกับบริษัทตัวแทนยังเกี่ยวพันกับระดับของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับบริษัทตัวแทน และการรับและแบ่งปันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นของทั้งสองฝ่าย (Ellis &

Johnson, 1993) ดังนั้น ความสัมพันธ์ของการว่าจ้างงานใดก็ตาม ก็คือ ความสัมพันธ์กับบริษัท ตัวแทน (Agency relationship) โดยที่บริษัทผู้ว่าจ้างเป็นผู้แทนของเจ้าของผลประโยชน์ ส่วนผู้ถูกจ้างก็คือ บริษัทตัวแทนนั่นเอง (Bergen et al., 1992)

ทั้งนี้ แม้ว่า อาจมีความเสี่ยงอันเกิดจากผลประโยชน์ส่วนตัวเกิดขึ้นในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้ว่าจ้างและบริษัทตัวแทน แต่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ต้องการความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์และ มั่นคงในระยะยาว และพยายามหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อความสัมพันธ์ ดังกล่าว (Waller, 2004) ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างจึงตระหนักว่า พวกเขาควรให้ความร่วมมือซึ่งกัน และกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของทั้งสองฝ่ายและเพื่อความอยู่รอดของบริษัท (Ellis & Johnson, 1993) นอกจากการปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างกับบริษัทตัวแทนแล้ว ทฤษฎี เกี่ยวกับบริษัทตัวแทนยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่มุมอื่นที่สำคัญอย่างเช่น การทำสัญญา ว่าจ้าง รวมไปถึงการให้ข้อมูล ความเสี่ยงและความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และผลลัพธ์ที่ไม่มีความ ชัดเจนแน่นอนอีกด้วย (Helgesen, 1994)

โดยทั่วไปแล้ว ทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทนใช้สัญญา เป็นสัญลักษณ์ที่อธิบายถึง ความสัมพันธ์ที่ฝ่ายหนึ่งมอบหมายงานให้อีกฝ่ายหนึ่งดำเนินการแทน (Jensen & Meckling, 1976) หรือฝ่ายหนึ่งทำสัญญาเพื่อใช้บริการจากอีกฝ่ายหนึ่ง (Bergen et al., 1992) ซึ่งหัวใจหลัก ของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดรูปแบบสัญญาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อควบคุมและดูแล ความสัมพันธ์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น สัญญาเกี่ยวกับค่าตอบแทน (Compensation contract) ที่ สามารถถูกนำไปปรับปรุงแก้ไขได้เพื่อปกป้องผู้ว่าจ้างให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเพื่อจำกัด ไม่ให้บริษัทตัวแทนละเลยผลประโยชน์ของผู้ว่าจ้างได้ เป็นต้น (Jensen & Meckling, 1976) นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของบริษัทตัวแทนจะมีประสิทธิภาพและน่าพอใจหรือไม่นั้น ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ว่าจ้างอีกด้วย (Gould et al., 1999) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้ว่าจ้างเป็นฝ่าย ที่มีอำนาจเหนือกว่าในความสัมพันธ์ครั้งนี้ (Bergen et al., 1992)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผู้ว่าจ้างจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ แต่ผู้ว่าจ้างก็มักจะเผชิญกับปัญหาใหญ่ ที่สำคัญอยู่สองประการด้วยกัน ปัญหาแรกคือ ปัญหาก่อนการทำสัญญา (Precontractual problem) โดยเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ว่าจ้างทำการเลือกบริษัทตัวแทนซึ่ง Bergen et al. (1992) อธิบายว่า ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น เนื่องจากการให้และการได้รับข้อมูลที่ไม่สมมาตรกัน (Information asymmetries) ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่ผู้ว่าจ้างจะทำสัญญากับบริษัทตัวแทน โดยที่ผู้ว่าจ้าง มีความคาดหวังที่จะทราบถึงลักษณะงานและคุณลักษณะส่วนตัวของบริษัทตัวแทนว่าจะสามารถ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ซึ่งปัญหาอยู่ที่ว่า ผู้ว่าจ้างไม่สามารถ

ทราบได้ว่า บริษัทตัวแทนนั้นจะมีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของตนหรือไม่ Bergen et al. จึงเรียกปัญหานี้ว่า “ข้อมูลที่แฝงอยู่” (Hidden information)

กระนั้น ผู้ว่าจ้างสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ 3 วิธีด้วยกัน ได้แก่ 1. การคัดเลือก (Screening) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยระบุลักษณะของบริษัทตัวแทนที่ผู้ว่าจ้างต้องการได้ถูกต้อง ซึ่งหากผู้ว่าจ้างเลือกบริษัทตัวแทนผิดแล้ว ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจจะนำไปสู่ผลปฏิบัติการที่ไม่น่าพึงพอใจได้ 2. การตรวจสอบสัญญาณหรืออาการจากบริษัทตัวแทน (Examining signals from potential agents) ทำได้โดยการสังเกตสัญญาณ อาการ หรือท่าทีที่บริษัทตัวแทนแสดงต่อผู้ว่าจ้าง ซึ่งหากบริษัทตัวแทนใดทราบว่าคุณมีความสามารถและคุณสมบัติตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการ และการทำสัญญาว่าจ้างในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อพวกเขาแล้ว บริษัทตัวแทนนั้นก็อาจจะแสดงท่าทีให้ผู้ว่าจ้างทราบว่า พวกเขามีคุณลักษณะตามที่ผู้ว่าจ้างกำลังมองหาอยู่ ทั้งนี้ ผู้ว่าจ้างควรระวังการให้สัญญาณผิดด้วย กล่าวคือ บริษัทตัวแทนอาจจะไม่มีคุณสมบัติตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการ แต่กลับแสดงท่าทีว่าตนมีเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง (Bergen et al., 1992)

วิธีที่ 3 คือ ผู้ว่าจ้างให้โอกาสบริษัทตัวแทนในการคัดเลือกตัวเอง (Providing opportunities for self-selection) โดยที่ผู้ว่าจ้างไม่จำเป็นต้องเป็นฝ่ายสังเกตสัญญาณหรือท่าทางของบริษัทตัวแทนเพียงอย่างเดียว แต่ผู้ว่าจ้างสามารถกำหนดเงื่อนไข หรือทางเลือกอื่นที่ทำให้บริษัทตัวแทนพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถของตนเอง ซึ่งหากบริษัทตัวแทนพบว่าตนเองหรือบริษัทไม่มีคุณสมบัติตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการก็อาจจะพิจารณาตัวเองออกไปจากการคัดเลือกดังกล่าว (Bergen et al., 1992)

ปัญหาสำคัญประการที่สองที่ผู้ว่าจ้างต้องเผชิญ คือ ปัญหาหลังจากการทำสัญญา (Postcontractual problem) ซึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ตามมาหลังจากที่ผู้ว่าจ้างทำสัญญากับบริษัทตัวแทนแล้ว โดยประเด็นปัญหาหลักอยู่ที่ผู้ว่าจ้างจะประเมินและตอบแทนผลปฏิบัติการอย่างไร เพื่อกระตุ้นให้บริษัทตัวแทนปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสม่ำเสมอและตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ว่าจ้าง และผู้ว่าจ้างจะใช้กลยุทธ์ใดในการประเมินดังกล่าว ซึ่งปัญหานี้ Bergen et al. (1992) เรียกว่า “การกระทำที่แฝงอยู่” (Hidden action)

โดย Bergen et al. (1992) อธิบายว่า แบบจำลองของการกระทำที่แฝงอยู่ สัมพันธ์กับสมมุติฐานหลายข้อด้วยกัน สมมุติฐานข้อแรก คือ ทั้งผู้ว่าจ้างและบริษัทตัวแทนต่างก็ต้องการรักษาผลประโยชน์ของตน สมมุติฐานข้อสอง คือ ผู้ว่าจ้างต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานภายใต้สภาพของการขาดข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากการเห็นแก่ผลประโยชน์ของตน

(Self-interest) มักจะทำให้บริษัทตัวแทนสังเกตที่จะให้ข้อมูลกับผู้ว่าจ้าง หรือแม้กระทั่งเป็นสิ่งกระตุ้นให้บริษัทตัวแทนให้ข้อมูลผิดๆ กับผู้ว่าจ้างได้ และสมมุติฐานข้อสุดท้าย คือ นอกจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Realized outcomes) จะมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของบริษัทตัวแทนแล้ว ผลลัพธ์บางส่วนนั้นยังถูกกำหนดด้วยปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจในตลาด พฤติกรรมของคู่แข่งและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอีกด้วย (Bergen et al., 1992)

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนมักก่อให้เกิดการสื่อสารและความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน (Waller, 2004) ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว ปัญหาต่างๆ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้ว่าจ้างและบริษัทตัวแทนมีความเสี่ยงที่ต่างกัน และมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ตรงกัน ซึ่งนำไปสู่การกระทำที่แตกต่างกันในที่สุด ทั้งนี้ ในส่วนของด้านการสื่อสารการตลาดนั้น ความสัมพันธ์เกี่ยวกับบริษัทตัวแทนเกิดขึ้นเมื่อบริษัทหนึ่งจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อช่วยดำเนินการด้านการตลาด ด้านสินค้าและผลิตภัณฑ์ หรือด้านแนวคิด เช่น บริษัทตัวแทนที่ให้บริการด้านการวิจัยตลาด และบริษัทตัวแทนโฆษณา เป็นต้น (Bergen et al., 1992) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจะถูกกล่าวถึงในส่วนถัดไป

ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่า แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเกี่ยวกับบริษัทตัวแทน ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 นับเป็นช่วงที่เกิดการพัฒนาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีความหลากหลายและน่าสนใจมากขึ้น (Prendergast & Shi, 1999) และแนวคิดดังกล่าวยังได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกศึกษาในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติของการสื่อสารการตลาดยุคใหม่ (West & Paliwoda, 1996)

บริษัทตัวแทนโฆษณา คือ บริษัทภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการสร้างการผลิต หรือการวางข้อความสารทางการตลาด และอาจให้บริการอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการด้านการตลาดและด้านการส่งเสริมการขาย ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือองค์กร (ผู้ว่าจ้าง) ทำการว่าจ้างบริษัทตัวแทนโฆษณา (บริษัทตัวแทน) เพื่อให้ช่วยรับผิดชอบในส่วนของกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งในธุรกิจการโฆษณา ทั้งฝ่ายบริษัทลูกค้าและฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างก็คาดหวังว่า จะมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการทำงานที่ราบรื่นและได้รับผลประโยชน์ร่วมกันเช่นเดียวกับธุรกิจอื่น (G. Belch & M. Belch, 2001)

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณายังเป็นตัวกำหนดความร่วมมือกันระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้าหรือนักการตลาด ซึ่งความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายนี้เองที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการการโฆษณาประสบความสำเร็จได้ โดยที่บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องบริหารบริษัทลูกค้าอย่างถูกต้องเหมาะสม และดำเนินการด้านการโฆษณาหรือกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาดอื่นๆ ได้อย่างราบรื่นแทนบริษัทลูกค้า (Waller, 2004)

ทั้งนี้ ในช่วงทศวรรษที่ 2000 บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเผชิญกับปัญหาในการรักษาลูกค้าที่มีขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมไปทั่วโลก เนื่องจากจำนวนบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ลดลงจากการรวมตัวกันของบริษัทต่างๆ ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่ผ่านมา รวมทั้งการลดขนาดของบริษัทลูกค้า และการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Murphy & Maynard, 1993) ที่กระตุ้นให้นักการตลาดต้องประเมินงบประมาณด้านโฆษณาและประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาใหม่ ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาพยายามที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับบริษัทลูกค้าให้แข็งแกร่งและยืนยาวขึ้น (So, 2005)

ซึ่งนอกจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทลูกค้าที่ต้องการจะส่งเสริมผลิตภัณฑ์ สินค้า บริการและโครงการให้ประสบผลสำเร็จแล้ว ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่จะเก็บรักษาบริษัทลูกค้าที่มีผลประโยชน์กับบริษัทไว้ด้วย ดังนั้น จึงอยู่ที่บริษัทตัวแทนโฆษณาว่า จะใช้ปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น การที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับงบประมาณมากขึ้น สื่อใหม่ที่เกิดขึ้น และการแตกกระจายของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น เป็นโอกาสหรือสิ่งคุกคามต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า (Durkin & Lawlor, 2001)

ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ล้มเหลวนั้นเป็นสาเหตุให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายยุติลง และก่อให้เกิดผลเสียตามมาทั้งเรื่องของเวลาและค่าใช้จ่ายเมื่อลูกค้าต้องทำการเลือกบริษัทตัวแทนใหม่ พัฒนามิตรภาพ ความไวใจและความมั่นใจใหม่อีกครั้งหนึ่ง อีกทั้งอาจก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินแผนงานหรือโครงการใหม่อีกด้วย (Fam & Waller, 1999) ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว กระบวนการในการเปลี่ยนบริษัทตัวแทนและพัฒนาความสัมพันธ์ครั้งใหม่นั้นใช้ระยะเวลาถึงสองปีด้วยกัน (Michell & Sanders, 1995) ในขณะที่สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว การสูญเสียบริษัทลูกค้าหมายถึงการสูญเสียรายได้ และอาจหมายถึงการสูญเสียความมั่นใจในบริษัทตัวแทนโฆษณาจากบริษัทลูกค้ารายอื่นด้วย (Michell, 1986) ดังนั้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้

ว่า ธุรกิจที่แท้จริงของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็คือ การทำให้บริษัทลูกค้ามีความสุขนั่นเอง (Hallatt, 1979)

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะมีบทบาทหน้าที่ตามแนวคิดทางการตลาดโดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งแน่นอนว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความสำคัญและความสนใจกับความสำเร็จของบริษัทลูกค้า เพราะเป็นสิ่งที่ยอมรับกันได้ดีที่สุดว่า บริษัทลูกค้าจะยังคงทำธุรกิจด้วยต่อไปและอาจจะช่วยขยายธุรกิจตัวแทนโฆษณาในอนาคตได้ นอกจากนี้ โครงการของบริษัทลูกค้าที่ประสบความสำเร็จยังช่วยดึงดูดความสนใจจากบริษัทลูกค้าใหม่อีกด้วย (Helgesen, 1994)

ส่วนทางด้านนักวิชาการด้านการตลาดและนักการตลาดเองก็ได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาทางธุรกิจในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในแถบทวีปยุโรป และในบางประเทศที่กำลังพัฒนา (So, 2005) เช่น แอฟริกาใต้ เกาหลี และฮ่องกง เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ดังกล่าวมักจะมุ่งเน้นไปที่ด้านประชากรศาสตร์ โดยให้ความสนใจไปที่ระยะเวลาของความสัมพันธ์กับบริษัทลูกค้า การให้อำนาจในการตัดสินใจ ประเภทของสินค้าและผลิตภัณฑ์ และงบประมาณของโครงการ (Murphy & Maynard, 1993) นอกจากนี้ นักวิจัยทั้งหลายยังพยายามทำการศึกษาเพื่อระบุถึงลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบความเข้าใจของทั้งฝ่ายบริษัทลูกค้าและฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณา และเพื่อระบุปัจจัยที่นำไปสู่การเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีของทั้งสองฝ่าย (Henke, 1995) รวมไปถึงการศึกษาถึงความพึงพอใจของบริษัทลูกค้าด้วย

เช่น จากการศึกษาของ Hotz, Ryans, และ Shanklin (1982) ที่พบว่า มีปัจจัย 4 ประการที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา อันได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลากรของบริษัทตัวแทนโฆษณา 2. ปริมาณความรับผิดชอบที่บริษัทลูกค้ามอบให้ 3. ประสิทธิภาพขององค์กรลูกค้าในการจัดการกับการโฆษณา และประการสุดท้ายคือ ข้อตกลงร่วมกันของทั้งสองฝ่ายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขณะที่ Helgesen (1994) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ การดึงความสนใจจากลูกค้า โดยที่มาตรฐานทางอาชีพในระดับสูงเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่สำคัญที่สุดในการดึงดูดความสนใจจากลูกค้า ลักษณะที่สองคือ การรักษาลูกค้า ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ คือ การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าทางด้านการสร้างสรรค์งาน และด้านบริการอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการติดตามงาน และความคิดสร้างสรรค์

ส่วนลักษณะสุดท้ายคือ การสูญเสียลูกค้า ซึ่งมีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของบริษัทลูกค้า การสูญเสียความมั่นใจในบริษัทตัวแทนโฆษณา และความเคยชินหรือความเบื่อหน่ายกับความคิดสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งบริษัทลูกค้าอาจปฏิบัติกับบริษัทตัวแทนโฆษณาแตกต่างออกไปจากเดิมเมื่อได้รับคุณภาพของการบริการ (Service quality) ที่เหมือนเดิมติดต่อกันเป็นเวลานาน (Davies & Palihawadana, 2006)

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องเป็นความสัมพันธ์ที่ได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็ถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจของลูกค้า (Durkin & Lawlor, 2001) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดีเป็นหลักสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Wackman, Salmon, & Salmon, 1987) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนที่มีประสิทธิผลนั้นถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยด้านบุคคล คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้า เช่น ความไวใจ ความใส่ใจ คำแนะนำที่ดีที่มอบให้ เป็นต้น และปัจจัยด้านโครงสร้าง ซึ่งรวมไปถึงขอบเขตการให้บริการของบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่น สื่อที่บริษัทตัวแทนโฆษณามีอยู่ ความเชี่ยวชาญด้านสื่อ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ในสื่อ ความคุ้มค่า และผลที่ได้รับ เป็นต้น (Durkin & Lawlor, 2001)

ส่วนทางด้าน Wackman et al. (1987) ได้อธิบายถึงปัจจัย 4 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา อันได้แก่ 1. ผลผลิตจากการทำงาน (Work product) เช่น ชิ้นงานโฆษณาและแผนการโฆษณาที่บริษัทตัวแทนโฆษณานำเสนอลูกค้า 2. รูปแบบการทำงาน (Work pattern) เป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน 3. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational factors) เช่น นโยบายและโครงสร้างของทั้งบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา การเมืองภายในบริษัทลูกค้า และคุณสมบัติหรือประสบการณ์ของพนักงานที่เกี่ยวข้องของทั้งบริษัทลูกค้าและของบริษัทตัวแทนโฆษณา และ 4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ (Relationship factors) หรือบรรยากาศของความสัมพันธ์ (Relationship climate) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Chemistry) ที่รวมไปถึงระดับของความไวใจ โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องมีพันธะผูกพันซึ่งกันและกันในระยะยาว (Gronstedt, 1996) ความเคารพ ความเป็นมิตรที่ดี และความสบายใจที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Wackman et al., 1987)

ซึ่งปัจจัยด้านความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ มีอิทธิพลต่อปัจจัยข้างต้นทั้ง 3 ประการ และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย คุณลักษณะเกี่ยวกับความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคลดังกล่าวนั้นสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวกับคน หรือ People factor ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Cagley & Roberts, 1984)

Wackman et al. (1987) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนเป็นระบบที่มีบรรยากาศของความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งบรรยากาศของความสัมพันธ์นี้ทั้งส่งผลและได้รับอิทธิพลจากรูปแบบการทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่าย และจากคุณภาพของงานที่ออกมา ดังนั้น หากพิจารณาจากมุมมองของลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ประสบความสำเร็จนั้น คือ การที่บริษัทลูกค้ามีความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจต่องานคิดสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา

อย่างไรก็ดี การวัดความสำเร็จของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้นยังคงเป็นปัญหาอยู่ เนื่องจากเป็นเรื่องของความคิดเห็นส่วนบุคคล (Wackman et al., 1987) อีกทั้ง ระดับของความสำเร็จและความล้มเหลวในความสัมพันธ์ก็ถือเป็นความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย (Triki, Redjeb, & Kamoun, 2007) ซึ่ง Triki et al. (2007) ได้ระบุว่า ปัจจัยของความสำเร็จและความล้มเหลวในความสัมพันธ์ดังกล่าวนั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ ปัจจัยที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมของบริษัทตัวแทนโฆษณา และปัจจัยที่เชื่อมโยงกับความเกี่ยวข้องของบริษัทลูกค้า นอกจากนี้ จากผลจากการวิจัยของ Triki et al. ยังแสดงให้เห็นว่า ปัญหาเรื่องหน้าที่ของงานที่ต้องรับผิดชอบ ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ และความไม่สอดคล้องกันของทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งคุกคามต่อความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา

ในทางตรงกันข้าม หากความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ก็จะทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถตั้งใจทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนได้ และให้ผลลัพธ์ที่ประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด (Lace, Chaston, & Mangles, 1996)

จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องใช้องการปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างมาก และการสื่อสารระหว่างนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเช่นเดียวกัน (Cook, 1989) เพราะความสัมพันธ์ไม่ได้เกิดขึ้นเองและไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ หากแต่ความสัมพันธ์เป็นพันธะผูกพัน (Commitment) ระหว่างสองฝ่าย และเกี่ยวข้องกับการบรรลุค่านับสัญญาที่ต้องใช้ระยะเวลา (Fam & Waller, 2008) ซึ่งจากการศึกษาของ Oh และ Kim ในปี ค.ศ. 2002 พบว่า บริษัทลูกค้ามีความคาดหวังต่อการสื่อสารและพันธะผูกพัน (Commitment) ของบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่ในระดับสูง ในขณะที่เดียวกัน การสื่อสารที่ชัดเจนใน

เรื่องของข้อมูลและบทบาทหน้าที่เป็นสิ่งที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้ำและบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ประสบความสำเร็จ (Beard, 1997)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Prendergast และ Shi (2001) ยังพบว่า บริษัทลูกค้ำที่มีระบบการตัดสินใจแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up decision-making process) คือ ระบบการตัดสินใจที่มาจากพนักงานในระดับเดียวกันก่อนแล้วจึงค่อยผ่านขึ้นไปสู่พนักงานในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับผู้จัดการนั้น มีแนวโน้มที่จะมีการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับบริษัทตัวแทนโฆษณามากกว่าบริษัทลูกค้ำที่มีระบบการตัดสินใจแบบบนลงล่าง (Top-down decision-making process) ที่เป็นระบบการตัดสินใจจากผู้บริหารสั่งการลงมาถึงในระดับผู้จัดการและพนักงานในระดับปฏิบัติการเลย ซึ่งข้อได้เปรียบของการมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดนั้นคือ ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์แบบเปิดระหว่างลูกค้ำและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Gronstedt, 1996) กระนั้น สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการสร้างความสัมพันธ์ คือ การรู้ว่าบริษัทลูกค้ำชอบและไม่ชอบอะไร (Barnes, 2001) นั่นเอง อีกทั้งบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องเข้าใจว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความรู้สึกของบริษัทลูกค้ำ (Davies & Palihawadana, 2006) และต้องเรียนรู้ว่า สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับบริษัทลูกค้ำคืออะไร ทั้งนี้ ก็เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงขึ้นนั่นเอง (Fam & Waller, 2008)

ส่วน พันธะผูกพัน คือ ความปรารถนาที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ให้มีความมั่นคง ความเต็มใจที่จะเสียสละในระยะสั้นเพื่อรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ และความมั่นใจในความสัมพันธ์ที่มั่นคง (Anderson & Erin, 1992) นอกจากนี้ พันธะผูกพัน คือ ความปรารถนาอันยืนยาวที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่มีค่าไว้ (Moorman, Zaltman, & Deshpandé, 1992) หรือคือความปรารถนาของบริษัทลูกค้ำที่ต้องการจะรักษาความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญนี้ไว้ และคือความมั่นใจในความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ (LaBahn & Kohli, 1997)

ทางด้าน Morgan และ Hunt (1994) ชี้ว่า พันธะผูกพันและความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญของความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยที่ทั้งสองฝ่ายมีการแลกเปลี่ยนกันอย่างต่อเนื่องและมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์หรือบรรยากาศของความสัมพันธ์ของ Gronstedt (1996) ดังกล่าวข้างต้น ส่วนสาเหตุที่พันธะผูกพันและความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญเนื่องจากปัจจัยทั้งสองประการนี้ส่งเสริมให้นักการตลาดให้ความร่วมมือในการทำงานและทำให้นักการตลาดมองการกระทำที่มีความเสี่ยงสูงด้วยความรอบคอบมากขึ้นเพราะความเชื่อที่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะไม่กระทำการอันใดที่เป็นการฉวยโอกาส (Morgan & Hunt, 1994)

LaBahn และ Kohli (1997) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สิ่งแรกที่บริษัทลูกค้านำมาพิจารณาเมื่อทำการประเมินพันธะผูกพันที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณาในการดูแลผลประโยชน์ของลูกค้า ซึ่งหากบริษัทลูกค้านำมาพิจารณาเชื่อใจและพึ่งพาบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ ลูกค้าก็จะมีแรงจูงใจที่จะยุติความสัมพันธ์ที่น้อยลง ส่วนความไว้วางใจของบริษัทลูกค้า คือ การที่บริษัทลูกค้ามีความเต็มใจที่จะเชื่อในการตัดสินใจ คำแนะนำและพฤติกรรมของบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งความไว้วางใจนั้น เป็นทั้งปัจจัยและผลลัพธ์ของความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่าย ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างและเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ LaBahn และ Kohli ยังได้ทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ในการทำงานผ่านผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาและความโน้มเอียงของบริษัทลูกค้าที่มีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยพบว่า ขณะที่ผลการปฏิบัติงานบริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มขึ้น ระดับของความไว้วางใจและพันธะผูกพันของบริษัทลูกค้าก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ส่วนผลการศึกษาของ Fam และ Waller (2008) พบว่า ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และพันธะผูกพัน นำไปสู่ในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า นอกจากนี้ ความไว้วางใจและความศรัทธาควรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์อันยั่งยืนกับลูกค้า โดยที่ลูกค้าต้องรู้สึกได้ว่า พวกเขาสามารถพึ่งพาและให้ความไว้วางใจกับบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ นอกจากนี้ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์แล้ว ลูกค้ายังให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นอีกด้วย เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ การพึ่งพาอาศัยกันและความรู้สึกทางด้านอารมณ์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็คือ พันธะผูกพัน ตามคำอธิบายของ Morgan และ Hunt (1994) ดังกล่าวข้างต้นนั่นเอง

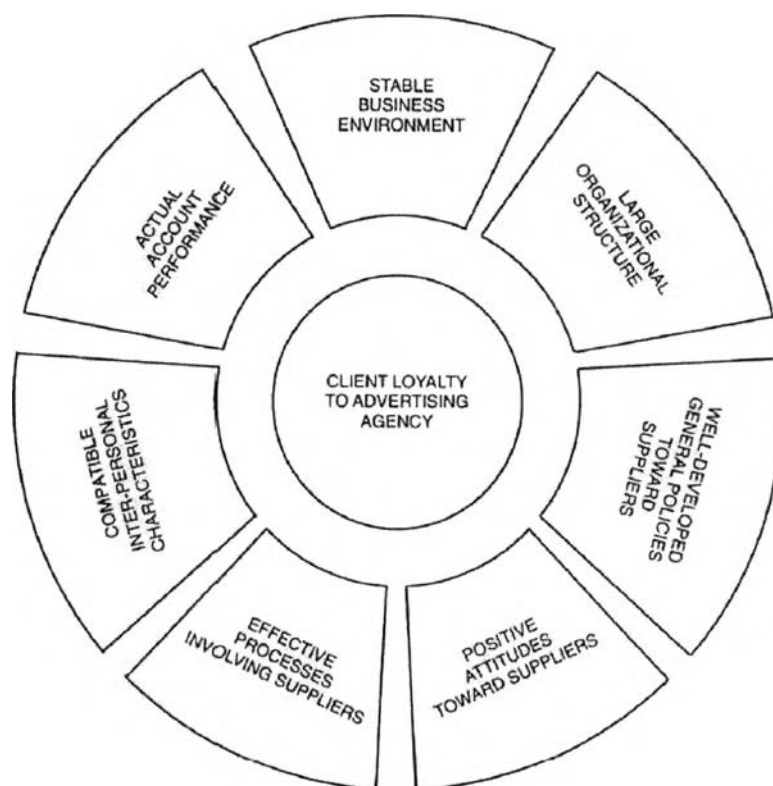
เช่นเดียวกับ Grant และ McLeod (2007) ที่อธิบายว่า ความไว้วางใจ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลและเป็นหัวใจสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ประสบความสำเร็จ และยังส่งผลต่อความร่วมมือที่มีประสิทธิผลอีกด้วย ซึ่งแหล่งที่มาของความไว้วางใจในผลงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาเกี่ยวข้องกับงานสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Michell, Cataquet, & Hague, 1992) หรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Beard, 1996b) ทั้งนี้ Halinen (1997) ได้แบ่งความไว้วางใจออกเป็นสองประเภทด้วยกัน คือ ความไว้วางใจแบบเฉพาะเจาะจง (Specific trust) และความไว้วางใจแบบทั่วไป (General trust) ซึ่งความไว้วางใจทั้งสองประเภทนี้สามารถทำให้ลูกค้ายึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความสามารถ และความตั้งใจของบริษัทตัวแทนได้ (Davis & Prince, 2005)

อนึ่ง เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ความซื่อสัตย์ หมายถึง บริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติต่อบริษัทลูกค้าโดยยึดหลักการที่ถูกต้องของคลองธรรม (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) ความสามารถเป็นสิ่งที่แสดงถึงขีดความสามารถด้านเทคนิค ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล และรับมือกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ (Gabarro, 1978) และความตั้งใจ หมายถึง ความประสงค์ที่จะให้ความช่วยเหลืออันเป็นประโยชน์แก่ลูกค้า และการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า (Davis & Prince, 2005) ซึ่งเมื่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในความสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ก็จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในที่สุด (Michell & Sanders, 1995)

ทั้งนี้ Michell และ Sanders (1995) ได้พัฒนาแบบจำลองเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อความภักดีของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาขึ้น เพื่อศึกษาถึงความภักดีระหว่างองค์กรในความสัมพันธ์ของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งปัจจัยที่ทำให้บริษัทลูกค้าเกิดความภักดีต่อบริษัทตัวแทนโฆษณามีด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มั่นคง 2. โครงสร้างองค์กรที่ใหญ่ 3. นโยบายทั่วไปที่มีต่อซัพพลายเออร์ 4.ทัศนคติที่ดีที่มีต่อซัพพลายเออร์ 5. กระบวนการที่มีประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ 6. คุณสมบัติระหว่างบุคคลที่มีความเข้ากันได้ และตัวแปรสุดท้ายคือ ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (ดูแผนภาพที่ 2.7)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า มีปัจจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาประสบความสำเร็จได้ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาจะต้องทำความเข้าใจถึงองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา (Fam & Waller, 2008) อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาก็เหมือนกับความสัมพันธ์ส่วนใหญ่ทั่วไปที่มีทั้งผลประโยชน์ร่วมกันและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Ellis & Johnson, 1993) มีทั้งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ซึ่งสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาล้มเหลวก็คือ ความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Beard, 1999) โดยจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

แผนภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อความภักดีของลูกค้าและบริษัท
ตัวแทนโฆษณา



ที่มา: Michell, P. C. N., & Sanders, N. H. (1995). Loyalty in agency-client relations: The impact of the organizational content. *Journal of Advertising Research*, 35, p. 10.

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 นับเป็นช่วงที่มีงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจต่อบริษัทตัวแทนโฆษณา และการยกเลิกบริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณา (Waller, 2004) ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับการยุติความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแสดงให้เห็นว่า ความไม่พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาคือสาเหตุอันดับต้นๆ ที่ทำให้บริษัทลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น (Henke, 1995) ซึ่งสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว การสูญเสียบริษัทลูกค้าในความ

รับผิดชอบ (Account) ถือเป็นผลเสียอย่างมาก เพราะก่อให้เกิดการสูญเสียรายได้และทำลายชื่อเสียงของบริษัทเอง (Buchanan & Michell, 1991) ดังนั้น การรักษาสภาพบริษัทลูกค้าที่มีอยู่จึงอาจกลายเป็นปัญหาหลักที่บริษัทตัวแทนโฆษณากำลังเผชิญอยู่ (Doyle, Corstjens, & Michell, 1980)

การทำให้บริษัทลูกค้าพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบที่มากกว่าแค่การนำเสนอโครงการหรือกิจกรรมที่ดีให้กับบริษัทลูกค้า (Fam & Waller, 2008) ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบริษัทลูกค้ามีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น จากการศึกษาของ Wackman et al. (1987) ที่พบว่า ระดับการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีผลกระทบอย่างมากในเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจของบริษัทลูกค้า ซึ่งต่อมาในปี ค. ศ. 1988 Verbeke ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาของ Wackman et al. และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบริษัทลูกค้ามีทั้งหมด 6 ประการด้วยกัน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คุณภาพของงาน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล การวิจัยโดยบริษัทตัวแทนโฆษณา การมอบหมายหน้าที่ และการบริการโดยรวม

ส่วนการศึกษาของ Lace ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า สิ่งหลักต้นที่ทำให้บริษัทลูกค้าเกิดความพึงพอใจ คือ การบริหารงานทั่วไปและคุณภาพการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา เช่น ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน การคิดงานสร้างสรรค์ และการวางแผนสื่อในเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Triki et al. (2007) ที่พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทแรก คือ ผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา ประกอบด้วย งานคิดสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ การบริหารสื่อ ค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการองค์กร ประสิทธิภาพ การทำงานในเชิงรุก และ ปฏิกริยาในการตอบกลับ (Triki et al., 2007)

ประเภทที่สอง คือ นโยบายภายในองค์กรลูกค้า ซึ่งรวมทั้งระดับของความไม่ยืดหยุ่นหรือระดับของความเข้มงวด และระบบของการประเมินบริษัทตัวแทนโฆษณา และประเภทสุดท้าย คือ ปัจจัยระหว่างบุคคล อันเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของทั้งสองฝ่ายและนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีและความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น และช่วยลดระยะห่างระหว่างบุคคลให้น้อยลง ซึ่งสนับสนุนผลงานวิจัยของ Verbeke (1988) ดังกล่าวข้างต้นอีกด้วย และผลการศึกษาของ Triki et al. (2007) ยังพบเพิ่มเติมอีกด้วยว่า ความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานที่มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจ

ของลูกค้าได้ อีกทั้งบริษัทลูกค้าเห็นคุณค่าความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและมีคุณภาพกับบริษัทตัวแทนโฆษณา

เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Wills (1992) ที่อธิบายว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้บริษัทลูกค้าตอบตกลงใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาซึ่งมีผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้าก็คือ การที่ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณามีการติดต่อส่วนบุคคลกับบริษัทลูกค้าและนำเสนองานเอง

ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของบริษัทลูกค้าอันนำไปสู่การยุติการใช้บริการจากบริษัทตัวแทนโฆษณาก็มีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น จากการศึกษาของ Doyle et al. (1980), Ghosh และ Taylor (1999), Henke (1995), Michell (1986) และการศึกษาของ Michell et al. (1992) ที่พบว่า บริษัทลูกค้าจัดอันดับให้ความไม่พอใจในผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา หรือคุณภาพของการบริการ (Service quality) ซึ่งแบ่งเป็นทั้งคุณภาพด้านเทคนิค คือ บริการหลัก และคุณภาพด้านการทำหน้าที่ คือ บริษัทตัวแทนโฆษณามอบบริการให้กับบริษัทลูกค้าอย่างไร (Davies, & Palihawadana, 2006) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนบริษัทตัวแทนโฆษณาใหม่ ในขณะที่ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการบริหารของบริษัทลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความสัมพันธ์ต้องยุติลง และจากการศึกษาที่ยังชี้ว่า กระบวนการในการหยุดหรือยกเลิกความสัมพันธ์นี้ประกอบด้วย การหมดความเชื่อถือ หรือความไม่พอใจที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ค่อยได้รับรู้ถึงสัญญาณและสาเหตุของความไม่พึงพอใจดังกล่าวนี้เท่าใดนัก (Michell et al., 1992)

ส่วนการศึกษาของ Bennett (1999) พบว่า สาเหตุที่ทำให้บริษัทลูกค้าไม่พึงพอใจกับบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้แก่ งานออกแบบเชิงสร้างสรรค์ พนักงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ให้ความสนใจต่อบริษัทลูกค้าเพียงพอ และบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถทำงานตามระยะเวลาที่บริษัทลูกค้ากำหนดได้ และการศึกษาของ Beard (1996b) ที่สรุปว่า บทบาทหน้าที่ในการทำงานที่ไม่ชัดเจน (Role ambiguity) เป็นอุปสรรคต่อบริษัทตัวแทนโฆษณาในการทำให้บริษัทลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Beard (1996b) ยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจนกับความพึงพอใจของบริษัทลูกค้าในบริษัทตัวแทนโฆษณานาขนาดเล็กอยู่ในระดับต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทตัวแทนโฆษณานาใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sekely และ Blakney (1996) ที่พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณานาขนาดเล็กให้บริการได้ดีกว่า นำเสนอแนวคิดที่ใหม่และเสนองานสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิผลมากกว่า และให้ความสนใจในรายละเอียดมากกว่าบริษัทตัวแทนโฆษณานาขนาดใหญ่

ในขณะที่ การศึกษาของ Boyd (1982) พบว่า การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านบุคคลของบริษัทตัวแทนโฆษณาและความล้มเหลวในการสื่อสารเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาต้องสูญเสียลูกค้าไป และการศึกษาของ Hardy (2001) ที่พบว่า ความล้มเหลวในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานก่อนหลัง เป็นสาเหตุหลักของการยุติความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย

นอกจากความไม่พึงพอใจของลูกค้าแล้ว ความขัดแย้งระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณายังเป็นสาเหตุที่ทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายต้องยุติลง เช่น ความขัดแย้งในการดูแลบริษัทลูกค้าเนื่องมาจากการรวมตัวกันของบริษัทตัวแทนโฆษณา นโยบาย และเป้าหมายในการทำงานใหม่ของบริษัทลูกค้า (Henke, 1995) หรือจากการศึกษาของ Verbeke (1988) ที่พบว่า ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการโฆษณา และกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เป็นสิ่งที่บริษัทลูกค้าไม่พึงปรารถนาและสามารถนำไปสู่การยุติความสัมพันธ์ได้

ซึ่งความขัดแย้ง คือ ระดับความไม่เห็นด้วยที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์ (Michell et al., 1992) แต่ถ้าหากความขัดแย้งเป็นไปตามหน้าที่และก่อให้เกิดประโยชน์แล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งและการปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นไปในเชิงบวก (Moorman et al., 1992) ในทางกลับกัน หากความขัดแย้งไม่เป็นไปตามหน้าที่และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ความขัดแย้งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิสัมพันธ์ลดลง กล่าวคือ ความขัดแย้งอาจทำให้พันธะผูกพันของบริษัทลูกค้าน้อยลง และทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาขึ้นในใจของบริษัทลูกค้า อีกทั้งทำให้คุณภาพงานคิดเชิงสร้างสรรค์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาลดลง (LaBahn & Kohli, 1997)

ทั้งนี้ Dowling (1994) ได้ระบุประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งไว้ 4 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ 1. ประเด็นเกี่ยวกับงานคิดสร้างสรรค์ เช่น รูปแบบของกิจกรรมหรือโครงการ 2. ประเด็นเรื่องความสำเร็จหรือความล้มเหลวของประสิทธิผลจากกิจกรรมหรือโครงการ 3. ประเด็นเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการ และประเด็นสุดท้าย คือ ประเด็นระหว่างบุคคล เช่น การบริการลูกค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี Murphy และ Maynard (1993) อธิบายว่า ความขัดแย้งทางด้านความคิดระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาไม่มีความสัมพันธ์กับงบประมาณโครงการ และจากผลการศึกษาพบว่า บริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ทำงานร่วมกันมาเป็นเวลากว่า 8 ปีหรือมากกว่า มีความคิดเห็นหรือการประเมินที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการ

นอกจากนี้ ด้วยสภาวะและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจยังส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาอีกด้วย (Hotz, Ryans, & Shanklin, 1982)

อนึ่ง วิธีการลดความขัดแย้งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นอันนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของลูกค้าสามารถทำได้ด้วยการพัฒนาการสื่อสารของทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้น การแยกบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนขึ้น (Beard, 1996b, 1997, 1999) ตลอดจนการให้คำตอบแทน การมีจรรยาบรรณ การฝึกอบรมที่ดีขึ้น การลดระดับของความเห็นชอบหรือการอนุมัติจากลูกค้า และการลดระดับการตกลงที่เป็นทางการระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาลง (Hotz et al., 1982) หรือการใกล้ชิดกับบริษัทลูกค้าให้มากขึ้น เช่น การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-face contact) ช่วยทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีที่กับการบริการของบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ (Fam & Waller, 2008)

Fam และ Waller (2008) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ด้วยความที่บริษัทลูกค้าให้ความสนใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมาก เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านเทคนิค ด้านการวิจัย และบริษัทลูกค้ายังสนใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงควรช่วยให้บริษัทลูกค้ามีส่วนร่วมในโครงการและกิจกรรดังกล่าว และควรแบ่งปันข้อมูลกับบริษัทลูกค้า นอกจากนี้ การให้บริการที่พิเศษกับบริษัทลูกค้าเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นที่รักของบริษัทลูกค้า เช่น การปกป้องบริษัทลูกค้าเมื่อลูกค้าถูกวิพากษ์วิจารณ์ หรือความพร้อมที่จะปรับตัวอุปสงค์ของธุรกิจเพื่อให้เข้ากับความต้องการของบริษัทลูกค้าที่บริษัทตัวแทนโฆษณาคาดไม่ถึงมาก่อน

เช่นเดียวกับ LaBahn และ Kohli (1997) ที่แนะนำว่า การมุ่งเน้นที่การติดต่อส่วนบุคคล (Personal contact) โดยมีพนักงานหลักจากบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นผู้ติดต่อกับบริษัทลูกค้าโดยตรง จะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงาน และเพิ่มคุณภาพของงานคิดสร้างสรรค์ให้ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ กระบวนการการทำงานที่สม่ำเสมอและคงเส้นคงวา สามารถช่วยลดความเข้าใจผิดที่นำไปสู่ความขัดแย้งได้ (Davies & Palihawadana, 2006) ส่วน Grant และ McLeod (2007) ได้สรุปว่า ความร่วมมือในการทำงานจากทั้งสองฝ่ายโดยมีวัตถุประสงค์ของบริษัทลูกค้าและเป้าหมายในการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาเป็นที่ตั้ง และโดยมีสภาพแวดล้อมของการทำงานเสมือนหนึ่งว่าทั้งสองฝ่ายเป็นเจ้าของแผนงานร่วมกัน จะทำให้ความสัมพันธ์ในการทำงานดีขึ้น

ทางด้าน Devinney และ Dowling (1999) แนะนำว่า ในการแก้ปัญหาดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสามารถทำได้โดย 1. ทั้งสองฝ่ายควรมีการตกลงกันให้เรียบร้อยตั้งแต่ครั้งแรก

ว่า ต้องการอะไรจากความสัมพันธ์ครั้งนี้ 2. บริษัทลูกค้าควรกำหนดวิธีการวัดผลที่เหมาะสม ซึ่ง Lace (1998) ระบุ วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ 5 ข้อด้วยกัน ได้แก่ 1) การวัดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านการตลาดของบริษัทลูกค้า 2) การวัดผลที่เกิดขึ้นกับสินค้า บริการ หรือตราสินค้าของบริษัทลูกค้า 3) การวัดผลผลลัพธ์ที่ได้ 4) การวัดความคุ้มค่า และ 5) การวัดคุณภาพการบริการ

วิธีแก้ปัญหาวิธีที่ 3 คือ บริษัทลูกค้าควรมีการพัฒนาสัญญาว่าจ้างให้อยู่ในรูปแบบของการบังคับตนเอง (Self-enforcing contract) ไปในตัว ที่จะช่วย 1) กระตุ้นให้บริษัทตัวแทนโฆษณาผลิตงานออกมาได้คุ้มกับต้นทุน 2) กระตุ้นให้บริษัทลูกค้าวางแผนกิจกรรมไปในทางเดียวกันกับความต้องการของบริษัทตัวแทนโฆษณา 3) รับผิดชอบในส่วนของความแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน และการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับทั้งสองฝ่าย และ 4) ลดค่าใช้จ่ายในการทำสัญญา กล่าวคือ สัญญานี้ควรมีส่วนประกอบที่ชัดเจน เช่น ค่าจ้างพื้นฐานทั่วไป รวมทั้งรางวัลจุดใจต่างๆ และส่วนที่บอกโดยนัย เช่น ความเชื่อมโยงในเรื่องของชื่อเสียงระหว่างองค์กรของลูกค้า และองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Reputation bond)

Michell และ Sanders (1995) ยังได้แนะนำว่า ความเร็วและคุณภาพในการตอบสนองต่อปัญหาของบริษัทลูกค้า นอกจากจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว ยังช่วยลดปัญหาในการทำงานอันนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของบริษัทลูกค้าได้ ซึ่งจากการศึกษาของ กวนนาท คุณผลิน (2543) พบว่า รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีหน่วยธุรกิจย่อยที่ให้บริการแบบครบวงจรและมีผลกำไรเป็นของตนเอง (The brand team agency) ทำให้องค์กรสามารถรับรู้ถึงปัญหาและความต้องการของบริษัทลูกค้าได้ง่าย ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดความชำนาญในการจัดการกับข้อโต้แย้งต่าง ๆ กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผล บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงควรมีหน้าที่ในการระบุปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และมีหน้าที่ในการเสนอหนทางแก้ไขปัญหาให้กับบริษัทลูกค้าตลอดระยะเวลาของความสัมพันธ์ ทั้งนี้ ในการแก้ปัญหาใดก็ตาม ทั้งบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องมีส่วนร่วมเสมอ และควรตั้งอยู่บนความเข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไร และบริษัทตัวแทนโฆษณาให้อะไรกับบริษัทลูกค้าได้บ้าง (Lace, 1998)

จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาก็เหมือนกับความสัมพันธ์ทั่วไปที่ไม่ได้ราบรื่นเสมอไป ที่มีทั้งความขัดแย้งและความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น กระนั้น ทั้งสองฝ่ายต่างก็ต้องมีความพยายามในการที่จะทำงานร่วมกันและควรที่จะพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ ซึ่งการพัฒนาความสัมพันธ์ให้มีความมั่นคงแข็งแรงได้นั้นต้องใช้ระยะเวลา

เวลานาน อีกทั้งความสัมพันธ์ที่มั่นคงดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับระดับขั้นของความสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่า วงจรชีวิตของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา (Client–agency life cycle) อีกด้วย (Fam & Waller, 2008) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

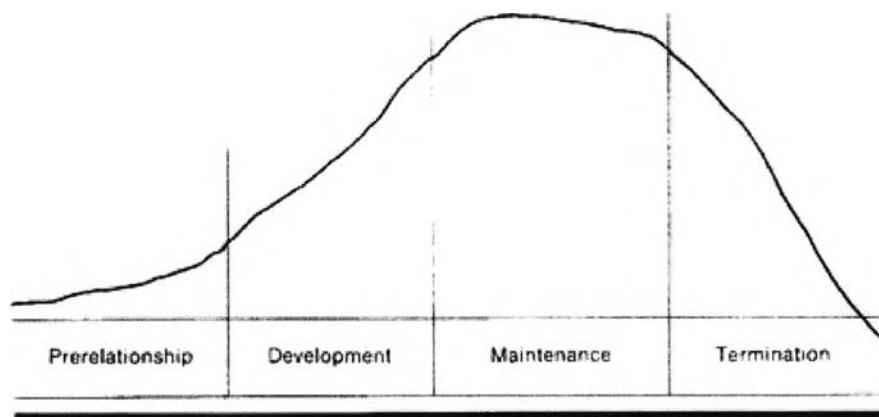
ระดับขั้นของความสัมพันธ์ในวงจรชีวิตของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา

ความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น มีการพัฒนาที่เป็นไปตามลำดับขั้น (Wackman et al., 1987) ซึ่งในการทำงานกับบริษัทลูกค้า บริษัทตัวแทนโฆษณาควรตระหนักว่า ลูกค้าแต่ละบริษัทต่างก็ต้องการที่จะได้รับประสบการณ์และการปฏิบัติดูแลที่แตกต่างกันไปตามระดับขั้นหรือระยะของความสัมพันธ์ (Fam & Waller, 2008)

Wackman et al. (1987) อธิบายว่า วงจรชีวิตของบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา มี 4 ขั้นด้วยกัน (ดูแผนภาพที่ 2.8) โดยเริ่มจากขั้นแรก คือ ขั้นก่อนความสัมพันธ์ (Pre-relationship) 2. ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ (Development) 3. ขั้นการรักษาความสัมพันธ์ (Maintenance) และขั้นสุดท้าย คือ 4. ขั้นการยุติความสัมพันธ์ (Termination)

โดยในขั้นแรก คือ ขั้นก่อนความสัมพันธ์ (Pre-relationship) นั้น เกิดขึ้นในช่วงระหว่างกระบวนการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency-selection process) ก่อนที่จะมีการตกลงทำสัญญาว่าจ้างกัน ในขั้นนี้ ทั้งบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างก็เรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยที่ทางด้านบริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็พยายามนำเสนอความสามารถของตนให้กับบริษัทลูกค้าได้พิจารณา ส่วนบริษัทลูกค้าก็ทำการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาจากปัจจัยด้านการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากความรู้และประสบการณ์ของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เกี่ยวข้องกับตลาดของลูกค้า จากนั้นปัจจัยที่รองลงมาจึงเป็นปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา คือ ปัจจัยด้านองค์กร เช่น ความมีชื่อเสียง ขนาดขององค์กร สถานที่ตั้ง และบริการที่นำเสนอ เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานยังไม่มีบทบาทในการเลือกบริษัทตัวแทนเท่าใดนัก (Wackman et al., 1987)

แผนภาพที่ 2.8 แสดงวงจรชีวิตของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา



ที่มา: Wackman, D. B., Salmon, C. T., & Salmon, C. C. (1987). Developing an advertising agency-client relationship. *Journal of Advertising Research*, 26(6), p. 22.

ทั้งนี้ Davis และ Prince (2005) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ในช่วงระยะแรกของความสัมพันธ์ บริษัทตัวแทนโฆษณาสามารถสร้างความไว้วางใจในเรื่องของประสบการณ์ให้กับบริษัทลูกค้าได้ โดยการพูดย้ำถึงความซื่อตรงในการทำงาน และโดยการสร้างเมตริจิตที่ดีผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในขั้นที่สอง หรือ **ขั้นพัฒนาความสัมพันธ์ (Development)** เป็นช่วงของการสร้างโฆษณาและเริ่มโครงการขึ้นแรก ซึ่งอาจมีระยะเวลาประมาณ 1 ปีหรือมากกว่า ช่วงนี้ยังเป็นช่วงของการมีความกระตือรือร้น และพลังงานหรือความมีชีวิตชีวาสูงในความสัมพันธ์ที่เกิดจากความตื่นตัวในการทำงานกับสินค้าตัวใหม่ การพัฒนาแนวคิดใหม่ และการร่วมงานกับคนใหม่ๆ ดังนั้นจึงสามารถเรียกช่วงนี้ว่าเป็น ช่วงของการตีมน้ำผึ้งพระจันทร์ ก็ได้ อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาส่วนใหญ่จะไม่สามารถผ่านขั้นนี้ไปได้ (Wackman, et al., 1987)

ขั้นถัดมาคือ **ขั้นการรักษาความสัมพันธ์ (Maintenance)** เป็นช่วงที่ความสัมพันธ์กำลังลึกซึ้ง และเป็นช่วงที่โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดทั้งกับบริษัทลูกค้าและกับบริษัทตัวแทนโฆษณา โดยที่สำหรับบริษัทลูกค้า นั้นความสำเร็จจากโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยสร้างให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับตัวสินค้า

และบริการของบริษัท ในขณะที่สำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาแล้ว ชั้นนี้เป็นชั้นที่ก่อให้เกิดผลกำไรด้านการเงินมากที่สุด ทั้งนี้ ในขั้นต้น การรักษาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลให้คงอยู่นับเป็นเป้าหมายที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย และยิ่งถ้าขั้นการรักษาความสัมพันธ์มีระยะเวลายาวนานเท่าไร ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็จะดีขึ้นเท่านั้น (Wackman, et al., 1987)

ส่วนขั้นสุดท้าย คือ **ขั้นการยุติความสัมพันธ์ (Termination)** ซึ่งทุกความสัมพันธ์จะต้องผ่านขั้นนี้ทั้งโดยสมัครใจหรือไม่ก็ตาม เมื่อการยุติความสัมพันธ์เป็นไปอย่างสมัครใจ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นก็สามารถจบลงได้โดยปราศจากความเกลียดชังหรือความไม่เป็นมิตรจากทั้งสองฝ่าย แต่กรณีดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ อัตราการเปลี่ยนบริษัทตัวแทนโฆษณาเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งทางแก้หนึ่งที่ช่วยลดปัญหานี้ได้ คือ การปรับปรุงการวิธีการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา กล่าวคือ ถ้าหากเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เหมาะสมตั้งแต่ในขั้นตอนแรก ทุกอย่างก็จะต้องและราบรื่นในอนาคต (Wackman, et al., 1987) อีกทั้งการเสียเวลา การเสียกำลังคน และการเสียค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนบริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะลดลง หากลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาเข้าใจว่าต่างฝ่ายต่างต้องการสิ่งใดในความสัมพันธ์ (Cagley, 1986)

ในขณะที่จากการศึกษาของ Davidson และ Kapelianis (1996) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาประกอบด้วย 3 ชั้น ได้แก่ 1. ชั้นก่อนการทำสัญญา 2. ชั้นการทำสัญญา และ 3. ชั้นหลังการทำสัญญา โดยที่ในแต่ละชั้นนั้นมีความสัมพันธ์กัน

เช่นเดียวกับ Waller (1999) ที่แบ่งวงจรชีวิตของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาออกเป็น 3 ชั้นด้วยกัน ได้แก่ ชั้นที่ 1 คือ ชั้นการประเมินและเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency evaluation/selection) ชั้นที่ 2 คือ ชั้นการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ (Relationship development and maintenance) และชั้นที่ 3 คือ ชั้นการทบทวนและยุติความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency review/termination) ซึ่งชั้นของความสัมพันธ์ทั้ง 3 ชั้นดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงไปขึ้นอยู่กับสภาพปัจจุบันของความสัมพันธ์ ณ ขณะนั้น (Waller, 2004)

ในขั้น **การประเมินและการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency evaluation/selection)** Waller (2004) ได้อธิบายว่า วงจรชีวิตของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาเริ่มต้นขึ้นเมื่อนักการตลาดหรือบริษัทลูกค้าทำการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อให้ช่วยดำเนินกิจกรรมทางการตลาดแทน ดังนั้น ชั้นการประเมินและเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา จึงเป็นขั้นที่บริษัทลูกค้ากำหนดคุณลักษณะหรือคุณสมบัติบางประการที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็ทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้บริษัทลูกค้าเกิดความสนใจ

ทั้งนี้ มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นการประเมินหรือคัดเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาอยู่เป็นจำนวนมาก (Bergen et al., 1992; Davis & Prince, 2005; Wackman et al., 1987; Waller 2004) หรือจากการศึกษาของ Cagley และ Roberts (1984) ที่พบว่า คุณลักษณะพิเศษดังกล่าวที่นักการตลาดใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา ได้แก่ คุณภาพของพนักงาน ความเห็นชอบและความเข้าใจร่วมกัน ชื่อเสียงด้านความซื่อสัตย์ และลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสอดคล้องกัน หรือจากผลการศึกษาของ Marshall และ Na (1994) ที่สนับสนุนผลการวิจัยของ Cagley และ Roberts (1984) ข้างต้น และยังได้ระบุเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการประเมินบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งได้แก่ การคำนึงถึงด้านราคา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความซื่อสัตย์ในการทำงาน ความเอาใจใส่ ทักษะด้านการบริหาร และความเข้ากันได้

ในขณะที่ Verbeke (1988) ได้ระบุถึงตัวแปรในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้ทั้งสิ้น 8 ประการด้วยกัน ได้แก่ ความสามารถของบริษัทตัวแทนโฆษณา ความมีชื่อเสียง การพัฒนาด้านการตลาดและด้านกลยุทธ์ ความซื่อสัตย์และเป้าหมายร่วม ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์งาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพของคณะทำงาน และความสามารถในการทำวิจัย โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด รองลงมา คือ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์งาน อย่างไรก็ตาม Henke (1995) พบว่า เกณฑ์ในการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาแตกต่างจากเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการตัดสินใจว่าจะเก็บรักษาบริษัทตัวแทนโฆษณาไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น บทบาทของปัจจัยด้านความสามารถในการคิดสร้างสรรค์งานลดลง เมื่อความสัมพันธ์พัฒนาไปเรื่อยๆ (Fam & Waller, 2008) ซึ่งการศึกษาของ Henke ดังกล่าวเป็นการยืนยันถึงความสัมพันธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยบริษัทตัวแทนโฆษณาควรเตรียมตัวรับมือและตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ได้อย่างเหมาะสม (Waller, 2004)

สำหรับ **ขั้นการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ (Relationship development and maintenance)** เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บริษัทลูกค้าเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจดังที่ได้กล่าวไปบ้างแล้วในข้างต้น ซึ่งจัดว่าเป็นขั้นที่ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาได้ทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ (Waller, 2004) และสุดท้าย **ขั้นการทบทวนและยุติความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency review/termination)** เป็นการตรวจสอบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของบริษัทลูกค้าซึ่งนำไปสู่การสิ้นสุดความสัมพันธ์และเป็นสาเหตุให้บริษัทลูกค้าเปลี่ยนบริษัทตัวแทนโฆษณาใหม่ ทั้งนี้ หากลูกค้ามีบริษัทตัวแทนโฆษณอยู่แล้ว และมีความสุขกับความสัมพันธ์ในขณะนั้น ในขั้นนี้

ของวงจรชีวิตบริษัทลูกค้า อาจจะเป็นในกรณีของการทบทวน การประเมิน และการดำรงความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ต่อไป (Waller, 2004)

จากนั้น ในปี ค.ศ. 2008 Fam และ Waller ได้ทำการสำรวจนักโฆษณาในประเทศฮ่องกง เพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณากับวงจรชีวิตของลูกค้าทั้ง 4 ชั้น โดยแบ่งเป็น ชั้นที่ 1 คือ ชั้นการเริ่มต้น (Inception) ชั้นที่ 2 คือ ชั้นการพัฒนา (Development) ชั้นถัดมา คือ ชั้นการดูแลรักษา (Maintenance) และสุดท้ายชั้นที่ 4 คือ ชั้นการเพิกถอน (Dissolution) โดยพบว่า ผลที่ได้สนับสนุนผลการศึกษาก่อนหน้าที่ระบุว่า ในชั้นเริ่มต้น ปัจจัยเกี่ยวกับคน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ คุณภาพของคณะทำงาน ความซื่อสัตย์ และเป้าหมายร่วม ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าวมีความสำคัญต่อบริษัทลูกค้าในทำนองเดียวกันในทุกชั้นของวงจรชีวิตบริษัทลูกค้า และมีความสำคัญมากขึ้นในชั้นการเพิกถอน

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า ลูกค้าให้คุณค่ากับความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และพันธะผูกพันอย่างมากในชั้นเริ่มต้น ชั้นการพัฒนา และ ชั้นการดูแลรักษา โดยที่ระดับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในชั้นการพัฒนาและชั้นการดูแลรักษา ทั้งนี้ Fam และ Waller (2008) เรียกทั้ง 3 ชั้นดังกล่าวว่าเป็น ชั้นของการทำงาน (Working stage) ซึ่งเป็นชั้นที่เกิดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นมากที่สุด ดังนั้น จึงเป็นเรื่องปกติที่ปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะมีความสำคัญต่อทั้งสองฝ่าย สำหรับชั้นการเพิกถอนนั้น ความใกล้ชิด ความผูกพัน และ ความพึงพากัน เป็นปัจจัยหลักต้นให้ความสัมพันธ์เกิดความล้มเหลว

ส่วนทางด้าน Mart และ Jackson (2005) ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของขนาดองค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศอังกฤษ และแบ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะการเลือกบริษัทตัวแทน (Agency selection) ซึ่งเป็นระยะแรกของความสัมพันธ์ โดยจากผลการศึกษาพบว่า ความเข้ากันได้ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ (C-A compatibility) เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการเลือกบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ ลูกค้าของบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ขนาดเล็กยังให้ความสำคัญกับทัศนคติ รูปแบบการทำงาน แบบแผนในการบริหารงาน และความสนใจในบริษัทลูกค้ามากกว่าลูกค้าของบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ขนาดใหญ่

ระยะที่สอง คือ ระยะความสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ (Successful relationships) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บริษัทลูกค้าทั้งหมดใช้คุณภาพและปริมาณของความครอบคลุมของสื่อ

(Media coverage) เป็นวิธีในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์มากที่สุด และผลการศึกษายังสนับสนุนคำอธิบายของ Lace (1998) ที่ว่า บริษัทลูกค้ำมองว่า ความสามารถในการเข้าถึงบริษัทตัวแทนด้านประชาสัมพันธ์ (Accessible management) สามารถช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายดีขึ้น และสนับสนุนแนวคิดของ Henke (1995) ที่ว่า ขนาดของบริษัทตัวแทนด้านประชาสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อระดับในการสื่อสารทั้งกับทีมผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาของ Mart และ Jackson (2005) ยังพบว่า ลูกค้ำทุกคนได้เน้นย้ำว่า งบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในระยะเวลาความสัมพันธ์ที่สาม หรือ ระยะเวลาความสัมพันธ์ล้มเหลว (Failing relationships) และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ในการทำงานของทั้งสองฝ่ายที่มีความใกล้ชิดกันสามารถช่วยลดความขัดแย้งด้านการเงินได้ และสุดท้าย ระยะเวลาที่สี่ คือ ระยะเวลาเปลี่ยนบริษัทตัวแทน (Agency switching) ที่พบว่า ความล้มเหลวในการสื่อสารก่อให้เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย ส่วนความภักดีของบริษัทลูกค้ำนั้นมาจากความเข้ากันได้ทางด้านจิตใจ (Psychological compatibility) ซึ่งลูกค้ำของบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ขนาดเล็กมองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก ในขณะที่การศึกษาของ Michell และ Sanders (1995) กลับพบว่า ปัจจัยด้านองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการรักษาความภักดีของลูกค้ำ

สุดท้าย Mart และ Jackson (2005) ได้สรุปไว้ว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาควรตระหนักว่า ขนาดขององค์กรของตนนั้นอาจจะส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้ำในกระบวนการเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะขนาดองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะเป็นตัวบ่งชี้สำหรับลูกค้ำถึงความสามารถของบริษัท และความสัมพันธ์ทั่วไประหว่างทั้งสองฝ่ายก็ได้ ซึ่งการตระหนักถึงประเด็นเรื่องขนาดองค์กรของบริษัทตัวแทนโฆษณานี้ อาจช่วยทำให้เกิดความชัดเจนขึ้นตั้งแต่ในช่วงแรกและช่วยป้องกันไม่ให้ความสัมพันธ์ไปถึงในระยะเวลาที่ล้มเหลวหรือถึงระยะที่เปลี่ยนบริษัทตัวแทนโฆษณาได้

ทั้งนี้ ในการดำเนินแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารหลายฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาหรือบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์จากภายนอก และนอกจากความร่วมมือแล้ว พื้นฐานสำคัญที่จะทำให้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานพัฒนาไปได้ ก็คือ ทศนคติและความเข้าใจของบริษัทลูกค้ำและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ตรงกันนั่นเอง ดังจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

ทัศนคติของบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

ดังที่กล่าวไปในข้างต้นว่า ไม่ว่าจะผ่านทางทฤษฎีหรือทางปฏิบัติ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นก็มีความสำคัญและคุณประโยชน์ต่อนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้งสิ้น (Eagle & Kitchen, 2000) ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างก็รับแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง (Eagle et al., 1999) อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังคงเป็นแนวคิดที่ใหม่อยู่สำหรับนักการตลาดและสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาเอง และการที่บริษัทส่วนใหญ่ให้บริการด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจากบริษัทตัวแทนโฆษณาภายนอก ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณากลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้การสื่อสารแบบผสมผสานประสบความสำเร็จ (Gronstedt, 1996a)

ดังนั้น ความคิดและความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวของทั้งสองฝ่ายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะหากทั้งสองฝ่ายมีความคิดและความเข้าใจที่แตกต่างกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานและการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปปฏิบัติใช้ ที่สำคัญ ยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

ทั้งนี้ แม้ว่าจากผลการวิจัยส่วนใหญ่จะพบว่า ทั้งนักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณามีทัศนคติต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในเชิงบวก และพิจารณาว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางมากขึ้น (Anantachart, 2001, 2003; Chu et al., 2010; Eagle et al., 1999, 2007; Kitchen & D. Schultz, 1999; Kitchen et al., 2008; Low, 2000; Madhavaram et al., 2005; D. Schultz & Kitchen, 1997) แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีบางประเด็นที่นักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณามีการรับรู้และความเข้าใจที่แตกต่างกันอยู่ ซึ่งประเด็นเรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานถือเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทั้งฝ่ายบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณายังมีข้อถกเถียงกันอยู่ (Beard, 1996a)

โดยจากการศึกษาของ Beard (1996a) พบว่า แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้ทำให้เกิดบทบาทหน้าที่และความคาดหวังใหม่ในความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา กล่าวคือ ในขณะที่นักการตลาดได้นำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ ก็มีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาของพวกเขาจะมีเครื่องมือทางการสื่อสารที่หลากหลายที่พร้อมจะให้บริการหรือไม่ และที่สำคัญ บริษัทตัวแทนโฆษณาจะสามารถผสมผสานเครื่องมือทางการสื่อสารเหล่านี้ได้หรือไม่ ในทำนองเดียวกัน ก็มีข้อโต้แย้งเกิดขึ้นทาง

ฝ่ายบริษัทตัวแทนโฆษณาเกี่ยวกับประเด็นที่ว่า บริษัทของลูกค้ามีความต้องการที่จะให้บริษัทตัวแทนโฆษณาทำหน้าที่ดังกล่าวจริงหรือไม่ เนื่องจากนักการตลาดหลายท่านต่างก็ต้องการที่จะเป็นผู้นำและดำเนินการตามแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของตนเอง (Beard, 1996a)

ในขณะที่ผลการศึกษาของ Duncan และ Everett (1993) พบว่า 34.6% ของบริษัทลูกค้าเชื่อว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน หมายถึง การที่บริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ จากนั้น ในส่วนของการดำเนินการด้านการสื่อสารในแต่ละประเภทจึงเป็นหน้าที่ของบริษัทตัวแทนภายนอกต่างๆ ที่ให้บริการด้านการสื่อสาร และยังพบว่า 57% ของบริษัทลูกค้าระบุว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาควรแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันกับบริษัทลูกค้า โดยต่างจากผลการศึกษาของ Caywood et al. (1991) ที่พบว่า สามในสี่ของบริษัทลูกค้ากล่าวว่า ลูกค้าควรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมทางการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเพียงฝ่ายเดียว

ส่วนผลการศึกษาของ Brown (1993), Kitchen et al. (2004), และ D. Schultz และ Kitchen (1997) พบว่า ไม่ว่าจะบริษัทตัวแทนโฆษณาจะมีทักษะความสามารถแค่ไหน แต่ถ้าลูกค้าไม่เป็นผู้นำทางการผสมผสาน บริษัทตัวแทนโฆษณาก็ไม่สามารถผสมผสานแผนการสื่อสารการตลาดของลูกค้าได้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Anantachart (2001) และ Kitchen et al. (2008) ที่พบว่า ลูกค้าเป็นแรงผลักดันสำคัญในการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของบริษัทตัวแทนโฆษณาทั้ง 5 ประเทศ ในการศึกษาของ Kitchen & D. Schultz (1999) ที่มองว่าบริษัทลูกค้าเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันให้เกิดแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ซึ่งบริษัทตัวแทนโฆษณาอาจจะช่วยชี้แนะได้ แต่ทำที่สุดแล้ว ก็ต้องขึ้นอยู่กับที่การตัดสินใจของบริษัทลูกค้าเป็นหลัก โดยที่แรงผลักดันสำคัญมาจากผู้บริหารฝ่ายการตลาดและผู้บริหารองค์กร

ทั้งนี้ Low (2000) ได้สรุปเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ว่า บริษัทลูกค้าควรเป็นผู้สนับสนุนแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานโดยเน้นไปที่ทิศทางในเชิงกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดของแผนการสื่อสารการตลาด ในขณะที่ บริษัทตัวแทนโฆษณาควรเน้นที่การให้ความร่วมมือและการทำให้สารมีความสอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งด้านบทบาทหน้าที่ในการทำงานลงได้

ดังนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณาจึงต้องการทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนจากบริษัทลูกค้าเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ในทางตรงข้าม บริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะเกิดความคับข้องใจหรือเกิดความไม่พอใจ เมื่อลูกค้าเปลี่ยนการตัดสินใจและมีการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีแบบแผนการทำงานที่แน่นอน ซึ่งแม้ว่าบริษัทลูกค้าจะเป็นผู้ซื้อคนหนึ่งที่คาดหวังกับผลที่จะได้รับ แต่ในขณะเดียวกัน ลูกค้าก็เป็นผู้ตัดสินใจที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จในการ

ดำเนินงานของทั้งสองฝ่ายด้วยเช่นกัน (LaBahn & Kohli, 1997) ทั้งนี้ บริษัทลูกค้าควรตระหนักว่าในการทำงานกับบริษัทตัวแทนโฆษณานั้น มีข้อแตกต่างอยู่เพียงเล็กน้อยระหว่าง “การแทรกแซง” กับ “การสนับสนุน” กิจกรรมที่บริษัทตัวแทนโฆษณาดำเนินการอยู่ (Prendergast & Shi, 2001)

นอกจากนี้ ยังมีงานศึกษาวิจัยอยู่มากมายที่แสดงให้เห็นถึงการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาที่แตกต่างกัน เช่น ประเด็นการวัดผลความสำเร็จของแผนการสื่อสารที่พบว่า ยังมีความแตกต่างกันอยู่ระหว่างกลุ่มลูกค้าและกลุ่มบริษัทตัวแทนโฆษณาและกลุ่มบริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์ (Swain, 2004) หรือประเด็นค่าตอบแทน ที่พบว่า ผู้บริหารฝ่ายการตลาดเห็นว่าการให้ค่าคอมมิชชั่น (Commission) เป็นวิธีในการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่วนผู้บริหารองค์กรกลับเห็นว่า ยอดขายเป็นเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมมากกว่า ในขณะที่ผู้บริหารของบริษัทตัวแทนโฆษณาเห็นว่า ค่าธรรมเนียม (Fee) มีความเหมาะสมมากกว่าในการให้ค่าตอบแทนจากผลของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Swain, 2004)

หรือในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเห็นด้วย แต่นักการตลาดกลับไม่เห็นด้วยที่ว่าอุปสรรคของการบริหารแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ โครงสร้างองค์กรของบริษัทลูกค้า และการที่พนักงานของบริษัทลูกค้าขาดความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Eagle et al., 1999) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ D. Schultz & Kitchen (1997) ที่พบว่า บริษัทตัวแทนโฆษณาระบุว่า หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของแนวคิดดังกล่าวคือ การที่บริษัทลูกค้าขาดความรู้และทักษะด้านการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และโครงสร้างองค์กรของบริษัทลูกค้าที่ไม่เหมาะสม

ส่วนปฏิกิริยาต่อคำจำกัดความของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของทั้งสองฝ่ายนั้น ผลการวิจัยส่วนใหญ่ (Duncan & Everett, 1993; Kitchen & D. Schultz, 1999; Low, 2000; D. Schultz & Kitchen, 1997; Swain, 2004) แสดงให้เห็นว่า นักการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณามีความคิดเห็นที่ตรงกันในเรื่องของความหมาย อย่างไรก็ตาม สำหรับนักการตลาดแล้ว ความหมายของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานควรรวมประเด็นสำคัญที่ว่า ผลกระทบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานควรที่จะสามารถวัดผลได้ ส่วนสำหรับบริษัทตัวแทนโฆษณาแนะนำว่า คำจำกัดความนั้นควรถูกกล่าวรวมถึงความสำคัญของการนำแนวคิดไปปฏิบัติให้ด้วย (Eagle et al., 1999)

ส่วนในประเทศไทยนั้น นักสื่อสารการตลาดและบริษัทตัวแทนโฆษณายังไม่ค่อยเข้าใจถึงการนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยคิดว่า ตนเองได้ใช้

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานแล้ว แต่ในความเป็นจริง นักสื่อสารการตลาดบางคนก็เข้าใจผิดคิดว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้นจะเน้นแค่การผสมผสานเครื่องมือสื่อสารการตลาดที่หลากหลายเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงแนวคิดเรื่องความเป็นเสียงเดียวกัน (One voice) การวางแผนจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in planning) และการวางแผนจากฐานศูนย์ (Zero-based planning) (ภิญญา ลีพัญญูเอี่ยม, 2547)

เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ภูวนาท คุณผลิน (2543) ที่พบว่า ผู้บริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา กลุ่มหนึ่งเข้าใจว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน คือ การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายๆ เครื่องมือ เช่น การโฆษณา การตลาดทางตรง การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ในการรณรงค์ทางการโฆษณาแต่ละครั้ง แต่ผู้บริหารบริษัทตัวแทนกลุ่มนี้ มิได้เข้าใจถึงเรื่องความชัดเจน ความสอดคล้อง และผลกระทบเชิงการสื่อสารสูงสุด รวมถึงการสื่อสารการตลาดนั้นจะต้องมีผลกระทบต่อทั้งตัวผู้บริโภค ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม ทั้งบริษัทตัวแทนการสื่อสารการตลาดและบริษัทลูกค้าในประเทศไทยก็ให้การตอบสนองต่อแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นอย่างดี โดยมีวิธีการในการปรับตัวเพื่อที่จะใช้การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานอยู่ เช่น การจัดตั้งแผนกใหม่หรือทีมงานใหม่ หรือการปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาและบริษัทลูกค้าบางส่วนนั้นเลือกใช้วิธีการก่อตั้งบริษัทขึ้นมาใหม่ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการเข้าซื้อกิจการของบริษัทอื่น (ภิญญา ลีพัญญูเอี่ยม, 2547)

ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น นักการตลาดส่วนใหญ่มองว่า เป็นความสัมพันธ์แบบบริษัทลูกค้าหนึ่งรายกับบริษัทตัวแทนโฆษณาอีกหลายบริษัท (One-to-many relationship) ในการพัฒนาและดำเนินแผนการสื่อสาร ตรงข้ามกับบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มองว่าเป็นความสัมพันธ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-one relationship) ระหว่างบริษัทลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขณะที่บางบริษัทตัวแทนโฆษณามีมุมมองเดียวกับมุมมองของบริษัทลูกค้าดังกล่าวข้างต้น (Anantachart, 2003) ซึ่งเมื่อระดับของการสื่อสารแบบผสมผสานเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ผลลัพธ์ที่บริษัทลูกค้าต้องการดีขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายแข็งแกร่งขึ้น (Low, 2000)

ซึ่ง Gronstedt (1996a) แนะนำว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะได้รับการส่งเสริมที่ดีที่สุด เมื่อบริษัทของลูกค้าพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับบริษัทตัวแทนโฆษณา จำนวนไม่ใหญ่มากจำนวนหนึ่ง และเพื่อให้บริษัทตัวแทนภายนอกที่ให้บริการด้านการสื่อสารให้ความร่วมมือและสนับสนุนการผสมผสานนั้น บริษัทลูกค้าควรให้บริษัทตัวแทนดังกล่าวเข้าไปมี

ส่วนร่วมในทุกแง่มุมของการวางแผนและการดำเนินการสื่อสาร ยิ่งไปกว่านั้น หากบริษัทลูกค้าต้องทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทนด้านการสื่อสารหลายบริษัทแล้ว บริษัทดังกล่าวเหล่านี้ต้องมีการประสานงานและความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นหน้าที่ของบริษัทลูกค้าที่จะเป็นผู้ประสานงานตรงกลางระหว่างบริษัทตัวแทนเหล่านี้

จะเห็นได้ว่า การนำแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาซึ่งกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาได้เช่นเดียวกัน (Beard, 1996a) แต่ความร่วมมือในระยะยาวเท่านั้นที่จะทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณามีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทลูกค้าเป็นอย่างดี และเพียงพอที่จะให้คำปรึกษาบริษัทลูกค้าในการผสมผสานการสื่อสารการตลาดได้ (Gronstedt, 1996b) การผสมผสานกันระหว่างองค์กรลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้แผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานประสบความสำเร็จ (Gould, Grein, & Lerman, 1999) โดยช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเกิดการผสมผสานด้านกลยุทธ์ นโยบายและการนำไปใช้ (Mohr, Fisher, & Nevin, 1996) ซึ่งทั้งสองฝ่ายควรมีความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้และทำให้ต่างฝ่ายต่างเกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกัน (Fam & Waller, 2008)

ทั้งนี้ Gronstedt และ Thorson (1996a) ได้สรุปความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิม กับความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไว้ดังตารางที่ 2.3 โดยจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิมนั้นเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่มีระยะห่างระหว่างกันโดยที่บริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติกับบริษัทลูกค้าเป็นลูกค้า ต่างกับความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันที่มีลักษณะความสัมพันธ์แบบทั่วถึงกันและบริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติต่อบริษัทลูกค้าเหมือนเป็นหุ้นส่วน อีกทั้งความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิมนั้น บริษัทตัวแทนโฆษณายังทำงานเป็นอิสระจากบริษัทลูกค้า ไม่ได้มีการทำงานร่วมกันเหมือนความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานได้แพร่กระจายไปทั่วทุกพื้นที่ของธุรกิจการสื่อสาร ส่งผลให้ทั้งลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างต้องทบทวนถึงบทบาทหน้าที่ของตน โครงสร้างและการสื่อสารกับลูกค้า นอกจากนั้น นักสื่อสารและนักการตลาดในศตวรรษที่ 21 จะต้องตระหนักว่ามีกลุ่มผู้บริโภคที่หลากหลาย มีตลาดที่หลากหลาย มีลูกค้าที่หลากหลาย มีช่องทางและสื่อที่หลากหลาย และอีกมากมาย (Kitchne et al., 2004) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงยัง

ไม่ใช่คำตอบที่สมบูรณ์ทั้งหมด แต่เป็นเพียงแค่ก้าวเล็กๆ ของพัฒนาการการสื่อสารโดยรวมเท่านั้น (Brown, 1993)

ตารางที่ 2.3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของลูกค้าและบริษัท ตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิม กับความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

ความสัมพันธ์ของลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแบบดั้งเดิม	ความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
ความสัมพันธ์ที่มีระยะห่างระหว่างกัน (Arms length relation) และเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น	ความสัมพันธ์แบบทั่วถึงกัน (Arms around relation) และเป็นความสัมพันธ์ระยะยาว
บริษัทตัวแทนเห็นลูกค้าเป็นลูกค้า (Account)	บริษัทตัวแทนโฆษณาปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนหุ้นส่วน
บริษัทตัวแทนโฆษณาหลายแห่ง	บริษัทตัวแทนโฆษณาจำนวนหนึ่ง
บริษัทตัวแทนโฆษณาดำเนินการตามกลยุทธ์ของลูกค้า	บริษัทตัวแทนโฆษณามีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการของลูกค้า
การแข่งขันระหว่างบริษัทตัวแทนต่างๆ	ความร่วมมือระหว่างบริษัทตัวแทนต่างๆ
บริษัทตัวแทนโฆษณามีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาแสดงความรับผิดชอบร่วมกัน
บริษัทตัวแทนโฆษณาทำงานเป็นอิสระจากลูกค้า	ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาร่วมกันทำงานร่วมกัน
บริษัทตัวแทนโฆษณาให้คำแนะนำ ส่วนลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจ	ลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาคัดสินใจร่วมกัน
ความกลัวการสูญเสียลูกค้านำไปสู่การทำงานที่ไม่ชัดเจน	มีบรรยากาศของความเปิดเผยและความไวใจระหว่างลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา
บริษัทตัวแทนโฆษณามือคติดกับเครื่องมือการสื่อสารบางประเภท	บริษัทตัวแทนโฆษณามีความเป็นกลางในการใช้สื่อ
กรอบระยะเวลาในการทำงานของบริษัทตัวแทนโฆษณาค่อนข้างสั้น	บริษัทตัวแทนโฆษณาให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาวของลูกค้า
บริษัทตัวแทนโฆษณานั่นสิ่งที่สำคัญต่อตนเอง	บริษัทตัวแทนโฆษณานั่นสิ่งที่สำคัญต่อลูกค้า

ที่มา: Gronstedt, A. (1996a). How agencies can support integrated communications.

Journal of Business Research, 37, p. 206.