

การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์

นางสาวเนตรชนก พึ่งเกษม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการโฆษณา ภาควิชาการประชาสัมพันธ์

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 947-17-2592-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

INTEGRATED COMMUNICATIONS AND THE BUILDING OF CORPORATE IDENTITY
AND CORPORATE IMAGE OF COMMERCIAL BANKS

Miss Netchanok Peungkasem

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts in Advertising

Department of Public Relations

Faculty of Communications Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-2592-2

เนตรชนก พึ่งเกษม : การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์
 ธนาคารพาณิชย์ (INTEGRATED COMMUNICATIONS AND THE BUILDING OF
 CORPORATE IDENTITY AND CORPORATE IMAGE OF COMMERCIAL BANKS)
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ อนันตชาติ, 208 หน้า., ISBN 974-17-
 2592-2

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ และ (2) วัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาของผู้บริโภค โดยการศึกษาในส่วนของกลยุทธ์ของการสื่อสารแบบผสมผสาน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับผู้บริหารและหัวหน้าแผนกที่ทำหน้าที่วางแผนการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ธนาคารเอเซีย, ธนาคารกสิกรไทย, และธนาคารกรุงไทย จำนวน 7 คน ตามกรอบการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ในส่วนการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคาร ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างเพศชายและหญิง อายุ 25-45 ปี อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 401 คน

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารเอเซียและธนาคารกสิกรไทยมีการวางแผนการสื่อสารตามรูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานทั้ง 3 มิติ ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจนในการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารของทั้ง 3 ธนาคารมีความแตกต่างทั้งรูปแบบของการสื่อสารและการใช้สื่อ และส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละธนาคาร ในส่วนของการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคมีการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยสูงที่สุด รวมถึงมีระดับของความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการสูงที่สุดเช่นกัน รองลงมาคือ ธนาคารเอเซีย และธนาคารกรุงไทยตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า กลุ่มของภาพลักษณ์ที่โดดเด่นที่สุดของแต่ละธนาคารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาควิชา.....การประชาสัมพันธ์.....
 สาขาวิชา.....การโฆษณา.....
 ปีการศึกษา.....2545.....

ลายมือชื่อนิติ.....
 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

448 52248 28 : MAJOR ADVERTISING

KEY WORDS : INTEGRATED COMMUNICATIONS / CORPORATE IDENTITY /
CORPORATE IMAGE

NETCHANOK PEUNGKASEM: INTEGRATED COMMUNICATIONS AND THE
BUILDING OF CORPORATE IDENTITY AND CORPORATE IMAGE OF
COMMERCIAL BANKS. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. SARAVUDH
ANANTACHART, Ph.D., 208 pp., ISBN 974-17-2592-2

The objectives of the current research were to: (1) study integrated communications (IC) strategy in the building of corporate identity and corporate image of commercial banks, and (2) measure consumer perceptions of banks' corporate image. Three commercial banks were included in this study. They were Kasikorn Bank (KBank), Bank of Asia (BOA), and Krungthai Bank (KTB). Seven in-depth interviews with banks' executives and supervisors responsible for planning internal and external communications were first conducted to explore their IC strategies following Gronstedt's (2000) framework. Questionnaires were then used to collect banks' corporate image data from 401 working people, aged 25-45 years old, living in Bangkok.

The findings revealed that KBank and BOA performed their communications functions following the three dimensions of IC while KTB failed to show two dimensions of internal communications. When considering in details, each of the three banks used different communications formats and media types. The quantitative results indicated that the survey samples were well perceived, were satisfied, and had purchase intent with KBank, followed by BOA and KTB, respectively. In addition, it was found that the dominant dimension of corporate image of each bank studied was significantly and positively related with consumer satisfaction and purchase intent.

Department.....Public Relations.....
Field of Study.....Advertising.....
Academic Year.....2002.....

Student's signature.....
Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

เวลานี้ บอกตัวเองอยู่เสมอว่า มีความสุขที่ได้ทำในสิ่งที่ตัวเองรักอยู่เสมอ ทั้งหน้าที่การงานที่ได้รับผิดชอบ ครอบครัวที่อบอุ่น รวมถึงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

และกว่าที่วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณในความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ของอาจารย์ที่อป ผศ.ดร. สรวุฒิ อนันตชาติ ที่ให้คำแนะนำต่างๆ ทั้งที่ผู้วิจัยไม่เคยรู้มาก่อนเลยว่า One-way ANOVA, Post-hoc Analysis คืออะไร รวมถึงอาจทำให้ชีวิตอาจารย์ปั่นป่วนบ้างเป็นครั้งคราว และขอขอบพระคุณ รศ.ดร. พนา ทองมีอาคม ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ อ. วรวัฒน์ จินตกานนท์ ที่กรุณาสละเวลา ตรวจทาน แก้ไข วิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

และผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ คุณดารานีย์ ตันชัยสวัสดิ์ ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายสื่อสารองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), คุณเป็นหนึ่งใน ไชยชิต รองผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายสื่อสารองค์กร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), คุณอำนวย แดงรอด หัวหน้าส่วนฝ่ายการตลาด และผลิตภัณฑ์วิสาหกิจ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), คุณปัญญา พารหมณี รองผู้อำนวยการฝ่าย สำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), คุณประภัสสร นวัตกรรมศาสตร์ หัวหน้าส่วนและผู้บริหาร งานสื่อสารการตลาด ธนาคารกรุงไทย (มหาชน), คุณอภิวัฒน์ ปุณโณปกรณ์ ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) และคุณชกรธรณ์ ปิณฑวิรุจน์ Senior Specialist, Advertising and Brand Management ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลต่างๆ ที่ประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย

ขอขอบคุณ พี่ๆ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัทไอเซียนกลาส จำกัด (มหาชน) ที่คอยไต่ถาม และให้ความเข้าใจในเวลาว่างที่ทำงาน ขาดงาน เพื่อไปสอบ ไปหาอาจารย์ หรือเขียนรายงานไม่ทันส่ง และขอขอบคุณผู้ที่กรุณากรอกแบบสอบถามทุกท่าน จนทำให้การวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ที่ลืมไม่ได้คือ เพื่อนๆ พี่ๆ ภาคนอกเวลาราชการ รุ่นที่ 5 ที่ทำให้การเรียนปริญญาโท สนุกสนาน และหลายๆ เรื่องที่ประทับใจไม่รู้ลืม เพื่อนเก่าที่รัก สมัยมัธยม ที่คอยฟังคำบ่น ต่างๆ และช่วยนำแบบสอบถามไปกระจายให้ในเวลาอันรวดเร็ว เรียนจบแล้ว ลาพักร้อน ไปเที่ยวทะเลกันนะ

และสุดท้าย ขอมอบปริญญาบัตรใบนี้ ให้กับ พ่อ แม่ สำหรับความห่วงใยและครอบครัวที่อบอุ่นในช่วงตลอดเวลา 26 ปีที่ผ่านมา

เนตรชนก พึ่งเกษม

17 เมษายน 2546

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ปัญหานำวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ.....	7
วิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพและ การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	19
2 แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรและการบริหารเอกลักษณ์องค์กร.....	26
ค่านิยมของเอกลักษณ์องค์กร.....	27
ภาพลักษณ์องค์กร, ชื่อเสียงองค์กร และความสำคัญของ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร.....	31
ความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรต่อการสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร.....	34
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเอกลักษณ์องค์กร.....	36

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	44
วิวัฒนาการของการตลาด.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดแบบผสมผสาน.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารตลาดแบบผสมผสาน.....	53
แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	59
ความแตกต่างของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและ การสื่อสารแบบผสมผสาน.....	63
องค์ประกอบของการสื่อสารแบบผสมผสาน.....	64
ความสัมพันธ์ของแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน และการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	79
3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
ประเภทของธนาคารที่ใช้ในการวิจัย.....	83
วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ระเบียบวิธีการวิจัยส่วนที่ 1.....	85
ประเด็นที่ใช้ในการศึกษา.....	87
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	87
การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล.....	88
ระเบียบวิธีการวิจัยส่วนที่ 2.....	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	88
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	89
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	90
ตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนน.....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล.....	93
4 ผลการวิจัย	
<u>ส่วนที่ 1</u> กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารเอเชีย.....	97

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารกสิกรไทย.....	111
การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารกรุงไทย.....	128
<u>ส่วนที่ 2</u> การรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาของผู้บริโภค.....	139
ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง.....	139
ส่วนที่ 2 ผลการวัดค่าตัวแปรภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ ในประเทศไทย.....	144
ส่วนที่ 3 ผลการวัดค่าความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการ ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.....	158
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	162
สรุปผลการวิจัย.....	162
การวิเคราะห์ผลการวิจัย.....	170
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	186
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	187
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้.....	188
รายการอ้างอิง.....	192
ภาคผนวก.....	199
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	208

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	แสดงสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเอกลักษณ์องค์กร..... 35
2.2	แสดงวิวัฒนาการของการตลาด..... 46
2.3	แสดงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบผสมผสานและ การตลาดแบบดั้งเดิม..... 52
3.1	แสดงจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ณ เดือนกรกฎาคม 2545..... 85
4.1	แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารเอเซีย ตามแนวคิด ของ Gronstedt (2000)..... 110
4.2	แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกสิกรไทย ตามแนวคิด ของ Gronstedt (2000)..... 127
4.3	แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกรุงไทย ตามแนวคิด ของ Gronstedt (2000)..... 138
4.4	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ..... 139
4.5	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ..... 140
4.6	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา..... 140
4.7	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ..... 141
4.8	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน..... 142
4.9	แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส..... 142
4.10	แสดงพฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร..... 143
4.11	แสดงประเภทบริการของธนาคาร..... 144
4.12	แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มการบริการ และการส่งเสริมการขาย..... 145
4.13	แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความรวดเร็ว..... 146
4.14	แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความมีชื่อเสียง..... 146
4.15	แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความเป็นมิตร และความซื่อสัตย์..... 147
4.16	แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความน่าเชื่อถือ และความมั่นคง..... 147

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.17 แสดงค่าเฉลี่ยภาพลักษณ์ของแต่ละธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม.....	148
4.18 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียแยกตาม กลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์.....	150
4.19 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยแยกตาม กลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์.....	153
4.20 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยแยกตาม กลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์.....	155
4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ แบบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA).....	157
4.22 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบความพอใจและความเต็มใจ ที่จะใช้บริการแบบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA).....	159
4.23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์กับความพอใจและ ความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคาร.....	161
5.1 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคาร พาณิชย์ในประเทศไทยตามแนวคิดของ Gronstedt (2000).....	165
5.2 แสดงภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.....	169
5.3 แสดงความพอใจและความเต็มใจที่จะให้บริการธนาคารพาณิชย์ ในประเทศไทย.....	170

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 แสดงบทบาทของฝ่ายจัดการระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และประสิทธิผลขององค์กร.....	16
2.2 แสดงมิติของการบริหารคุณภาพ.....	22
2.3 แสดงแบบจำลองของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	24
2.4 แสดงแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงองค์กร.....	36
2.5 แสดงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิด ของ Kennedy (1997).....	37
2.6 แสดงแบบจำลองกระบวนการการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิด ของ Abratt (1989).....	39
2.7 แสดงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิด ของ Stuart (1998).....	41
2.8 แสดงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิด ของ Stuart (1999).....	44
2.9 แสดงความสัมพันธ์ของการประชาสัมพันธ์และการตลาด.....	48
2.10 แสดงโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของแบบจำลอง 5 ขั้น (Hunter's Five Stage Model).....	50
2.11 แสดงการสื่อสารการตลาดตามทัศนะการตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional View of Marketing Communications).....	53
2.12 แสดงโครงสร้างของการสื่อสารการตลาดในมุมมองการสื่อสารการตลาด แบบผสมผสาน (Model of Marketing Communications: The IMC View).....	54
2.13 แสดง แบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Communication-based Marketing Model of Relationship).....	57
2.14 แสดง 3 มิติของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)....	65
2.15 แสดงแนวคิดของการสื่อสารภายในองค์กร.....	66
4.1 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน).....	102

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่	หน้า
4.2 แสดงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย 9 ประการตามแนวคิด Balanced Scorecard.....	113
4.3 แสดงรูปแบบของการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ขององค์กรตามขอบเขตของ Balanced Scorecard.....	115
4.4 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).....	119
4.5 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).....	132

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากสภาพการณ์การแข่งขันธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าในอดีต เพราะนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม, การเมือง, และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแล้ว ธุรกิจยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับโลก และแรงผลักดันของผู้บริโภค ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น Hammer และ Champy (1993) กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปรับตัวขององค์กร 3 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลง (Change), การแข่งขัน (Competition), และความต้องการของลูกค้า (Customer's Need) ทำให้เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่ของอุตสาหกรรม เพราะองค์กรธุรกิจไม่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการตามความพอใจของตนเช่นในอดีต แต่ธุรกิจต้องปรับปรุงตนเองให้สามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค เพราะผู้บริโภคคือบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรของตน โดยมุ่งหวังเพื่อสร้างความภักดีและสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค โดยได้นำนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) มาใช้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยคุณภาพเป็นเครื่องชี้้นำเพื่อสร้างการรับรู้ในคุณค่าของสินค้าหรือบริการของตน แต่คำว่าคุณภาพไม่ได้เป็นเพียงแค่คุณภาพของสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงการดำเนินการต่างๆ ในทุกๆ ฝ่าย ทั้งทั้งองค์กร เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้ปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของบุคคลภายในองค์กร และเน้นที่การสร้าง ความพอใจให้แก่ผู้บริโภค แนวคิดดังกล่าว ยังเป็นแนวคิดพื้นฐานของการสื่อสารในยุคศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่า การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) และแนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing)

นอกจากนี้ อีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร คือการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรนั้น มาจากการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่เกิดจากการวางแผนการสื่อสารทั้งหมด

ขององค์กร ที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ (Vision), กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กรเป็น
หนึ่งในภารกิจขององค์กร (Mission) เป็นสิ่งที่แสดงถึงความต้องการขององค์กรที่ก่อให้เกิดการรับรู้
ของลูกค้า, คู่แข่งขัน, สังคม, และสาธารณชน (Want, 1986, cited in David, 1989)

เอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และถ้าองค์กรใด
ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างเอกลักษณ์องค์กร จะส่งผลให้ผู้รับสารสับสนและส่งผลต่อชื่อ
เสียงในทางลบขององค์กรนั้น (Bernstein, 1984, cited in Marvick & Fill, 1997) เอกลักษณ์
องค์กรจึงเป็นการแสดงตัวตนขององค์กร และจะส่งผลถึงการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ (Corporate
Image) และชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ซึ่งภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่
ดีนั้น สามารถส่งผลสนับสนุนทางการตลาด, สามารถสร้างยอดขาย, ช่วยดึงดูดพนักงานมาร่วม
งาน, ส่งผลดีต่อสถานะทางการเงิน, สร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์กร และยังแสดง
ถึงการบริหารตราสินค้าขององค์กร (Corporate Brand Management) ที่ประสบความสำเร็จอีก
ด้วย (Balmer & van Riel, 1997)

จากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ได้กล่าว
ไปแล้วข้างต้น แนวคิดทางการสื่อสารและการตลาดในศตวรรษที่ 21 จึงเน้นที่การสร้างคุณค่าและ
ความพอใจของผู้บริโภค โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Relationships)
กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และยังให้ความสำคัญกับพนักงานภายใน
องค์กร เพราะทุกส่วนขององค์กรสามารถส่งผลถึงการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร
ดังแนวคิดเรื่องการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) ที่ทุกส่วนและทุกหน้าที่ของ
องค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับทุกมิติของการสื่อสาร ซึ่งความจริงที่องค์กรได้แสดงสามารถสื่อสาร
เกี่ยวกับตราสินค้า และสามารถสร้างความแตกต่างในเอกลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงขององค์กร ที่
ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อผู้บริโภคเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรด้วย
(Duncan & Moriarty, 1997)

สำหรับแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) นั้นเป็นการ
บริหารการสื่อสารอย่างต่อเนื่องขององค์กรสู่สาธารณชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลาย
โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรระหว่าง
พนักงานในหน่วยงานต่างๆ และแต่ละฝ่ายในองค์กร (Gronstedt, 1996) ซึ่งการวางแผนการสื่อ
สารแบบผสมผสานต้องให้ความสำคัญทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เนื่องจาก
ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้ทำจะส่งผลต่อการรับรู้ในทุกจุดรับสารของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ
องค์กร ต่อเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)
และการวางแผนการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรนั้น ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์

ขององค์กร โดยต้องมีความสอดคล้องกัน (Consistency) ,มีการผสมผสาน (Integration) และเป็นในทิศทางเดียวกัน (One Sight, One Sound) (Schultz, 1997-1998)

เมื่อมองถึงองค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ถือว่ามีการปรับตัวอย่างมาก ภายหลังจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 และการประกาศใช้มาตรการเข้มงวดของทางการ จากการขึ้นนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund- IMF) ซึ่งเป็นเจ้าหนี้รายใหญ่ของประเทศไทย ทำให้การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงอย่างมากไปจากอดีต จากธุรกิจผูกขาดของทุนคนไทยที่มีรัฐบาลเป็นประกันและมีผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดตลาด จนสามารถสร้างผลกำไรได้จำนวนมหาศาล กลับกลายมาเป็นธุรกิจที่มีการขาดทุนอย่างรุนแรง และมีผู้ประกอบการชาวต่างชาติมาถือหุ้นใหญ่ ตลอดจนผู้บริโภคได้เป็นเจ้าของตลาดเช่นในปัจจุบัน ทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ไทยต้องพลิกผันเปลี่ยนแปลงทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และที่สำคัญคือการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (สกุศลรัตน์ มนต์วิวัฒน์, 2543)

เมื่อธนาคารต่างๆ ได้มีการแข่งขันกันรุนแรงขึ้น และตลาดกลับกลายมาเป็นตลาดของผู้บริโภค การสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยแต่ละธนาคารได้นำกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งการปรับปรุงคุณภาพของการบริการ, นวัตกรรม การให้บริการใหม่ๆ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารยุคใหม่ที่มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างหลากหลาย เพื่อดึงดูดลูกค้ามาใช้บริการธนาคารของตนให้มากที่สุด การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ต้องมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นจำนวนมาก และต้องคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์กับทุกสถาบันในสังคม และในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันของธนาคารอย่างสูงอย่างเช่นในปัจจุบัน การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทในการสร้างความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริโภค ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารต้องมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ต้องสืบเนื่องมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรที่แต่ละธนาคารต้องการให้เกิดการรับรู้และสร้างความโดดเด่นในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ซึ่งต้องมีการผสมผสานกันระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้กระทำจะส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารนั้นๆ

ดังนั้น จึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาว่า องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยแต่ละธนาคารได้นำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่ส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) อย่างไร และการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรที่ธนาคารได้สื่อสารไปนั้น ส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ (Corporate Image) ของธนาคารในสายตาของผู้บริโภคอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาของผู้บริโภค

ปัญหานำวิจัย

1. ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้นำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใช้ในการวางแผนการสื่อสารขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
2. การสื่อสารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้บริโภคต่อธนาคารอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ขององค์กรธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยแบ่งประเภทของธนาคารที่ใช้ในการวิจัย และเลือกธนาคารที่จะศึกษาเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (1) ธนาคารเอกชนไทย คือ ธนาคารกสิกรไทย, (2) ธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ คือ ธนาคารเอเซีย, และ (3) ธนาคารของรัฐ คือ ธนาคารกรุงไทย โดยธนาคารแต่ละประเภทถูกเลือกจากธนาคารที่มีสาขามากที่สุดในเขตกรุงเทพมหานคร

นอกจากนั้น ยังศึกษาถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ใช้มาทำการวิจัย ทั้ง 3 ธนาคาร โดยจะศึกษาเฉพาะประชากรทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 25 – 45 ปี ซึ่งเป็นบุคคลวัยทำงาน อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวมีพฤติกรรมที่ใช้บริการธนาคารเป็นประจำ และเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของธนาคารลูกค้ารายย่อย (Retail Banking)

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) หมายถึง กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สื่อสารความหมายของธนาคารพาณิชย์และตราสินค้าของธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารเอเซีย, และธนาคารกรุงไทย เพื่อที่จะสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของทุกๆ จุดรับสารของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร โดยแบ่งมิติการสื่อสารออกเป็น 3 มิติ คือ

(1) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) คือ การสื่อสารในทุกจุดการสื่อสารที่ถูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรของแต่ละธนาคารได้รับรู้

(2) การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications) คือ การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารระดับสูงไปยังพนักงานระดับล่างของแต่ละธนาคาร

(3) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) คือการสื่อสารระหว่างแผนกในระดับเดียวกันของแต่ละธนาคาร (Cross-functional Communications)

เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) หมายถึง การแสดงตัวตนของธนาคารพาณิชย์ ผ่านพฤติกรรม (Behavior), การออกแบบ (Visual Identity) และการสื่อสาร (Communications) สู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งเกิดจากการวางกลยุทธ์ของธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารเอเซีย, และธนาคารกรุงไทย

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) หมายถึง การรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จากการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารเอเซีย, และธนาคารกรุงไทย

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มของบุคคลหรือองค์กร ที่สามารถส่งผลกระทบต่อธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารเอเซีย, และธนาคารกรุงไทย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักการสื่อสาร ได้นำแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน และแนวคิดของการบริหารเอกลักษณ์องค์กร เพื่อไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการ สำหรับนักวิชาการแขนงต่างๆ ในการศึกษาและพัฒนารอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน และการบริหารเอกลักษณ์องค์กรในอนาคต
3. เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย รวมถึงพัฒนารอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร และประสิทธิผลของการสื่อสารแบบผสมผสานต่อไป



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กร ธนาคารพาณิชย์” ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่ส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมถึงวัดการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กรธนาคารพาณิชย์ไทยในสายตาของผู้บริโภค ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการการวางแผนการสื่อสารแบบผสมผสาน และการบริหารเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งการวางแผนการสื่อสารนั้นยังจำเป็นต้องศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ รวมถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการกำหนดเอกลักษณ์องค์กรและการวางแผนการสื่อสารขององค์กรนั้นๆ โดยสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ (Organization and Management)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ (Organization and Management)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ซึ่งเป็นผลจากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ (Globalization), การเปิดเสรีทางการค้า, และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (สมชาย ภาดาสานวิวัฒน์, 2543) และปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการปรับตัวของธุรกิจในปัจจุบัน ก็คือ ความสำคัญและแรงผลักดันจากผู้บริโภค

เราจะเห็นได้ว่า การดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน มีความหลากหลายและความซับซ้อนกว่าในอดีตมาก เพราะนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ, สังคม, วัฒนธรรม, การเมือง, และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแล้ว ธุรกิจยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับโลก แรงผลักดันของผู้บริโภค ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการของตนเอง ให้สอดคล้องกับโอกาสหรือภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ โดยมุ่งหวังเพื่อตอบสนองของความต้องการและสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด

ดังนั้นทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนจึงมีความจำเป็นต้องเร่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยองค์ประกอบที่สำคัญในการช่วยเพิ่มเติมสมรรถภาพการแข่งขันขององค์กรก็คือแนวทางในการบริหารและการจัดการ

วิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการ (Evolution of Management Theory)

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ (Organization and Management Theory) เป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์การ ซึ่งการศึกษาถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการสามารถทำให้ทราบถึงที่มาและ พัฒนาการนำข้อดีข้อเสียของทฤษฎีในยุคต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร, นักวิชาการ, นักวิจัย ในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กร โดยที่ Jones, George, และ Hill (2000) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการจัดการยุคใหม่ที่เรียกว่า ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิก (Classical Management Theory) มีจุดเริ่มต้นในยุคเริ่มต้นตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 18 จนถึงจุดเปลี่ยนในยุศตวรรษที่ 20 โดยสรุปถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ได้เป็น 5 ยุค คือ

ยุคที่ 1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory) มีแนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดของ Adam Smith (ค.ศ. 1723-1790) เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) และยึดหลักของความชำนาญ (Job Specialization) ถือเป็นรากฐานของกรอบความคิดและเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการจัดองค์กรและการทำงานขององค์กรยุคใหม่ (Robbins, 1990) นักวิชาการในยุคทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์อีกท่านหนึ่ง คือ Frederick W. Taylor (ค.ศ. 1856-1915) ที่ได้เสนอหลักการที่เป็นระบบของการบริหารงานด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น โดยเสนอหลักการ 4 ประการ

ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงานคือ (1) ดูการทำงานว่ามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร และหาแนวทางใหม่ที่ทำให้การทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โดยสังเกตจากรายละเอียดของงานนั้น ๆ, (2) สร้างวิธีการปฏิบัติในการทำงาน, (3) เลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ, และ (4) มีวิธีการประเมินผลงานและการตอบแทนที่เหมาะสม (Jones et al., 2000)

Frank Gilbert (ค.ศ. 1868-1924) และ Lillian Gilbert (ค.ศ.1878-1972) ได้สนับสนุนแนวคิดของ Taylor โดยได้นำแนวคิดที่เรียกว่า Time and Motion Studies ซึ่งเป็นแนวคิดที่พยายามศึกษาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์กระบวนการในการทำงานแต่ละงาน และพยายามหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้น โดยดูกระบวนการทำงานทั้งหมดว่าจะจัดหางานและกระบวนการทำงานให้เหมาะสมอย่างไร โดยที่กระบวนการทำงานหนึ่งๆ อาจสามารถลดขั้นตอนการทำงานและสามารถเพิ่มผลผลิตได้ (Dale, 1965) และยังได้ศึกษาถึงการล้า (Fatigue) จากการทำงานว่าเกิดจากอะไรบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน อาทิเช่น ความสว่าง, อุณหภูมิของโรงงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการในยุคทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory) นี้สามารถสรุปแนวคิดหลักได้ว่า เป็นทฤษฎีการจัดการที่ศึกษาถึงกระบวนการทำงานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และพยายามพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพยายามหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงานนั้นๆ

ยุคที่ 2 ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Management Theory) เป็นแนวคิดในยุคต่อมาที่มีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการศึกษาโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และการบริหารองค์กร (Organizational Administration) ที่แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมการทำงานของพนักงานในองค์กรเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ (Jones et al., 2000) โดยนักวิชาการในยุคทฤษฎีการบริหาร ได้แก่ Max Weber (ค.ศ. 1864-1920) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรขนาดใหญ่ที่ถือว่าเป็นต้นแบบโครงสร้างของบริษัทขนาดใหญ่จากอดีตจนถึงปัจจุบัน (Robbins, 1990) ที่เรียกว่า ทฤษฎีการจ้องค์การขนาดใหญ่ (The Theory of Bureaucracy) ที่แสดงถึงระบบของโครงสร้างและการบริหารองค์กร โดยทฤษฎีองค์กรขนาดใหญ่มีหลักการสำคัญ 5 ประการคือ (1) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่และการทำงานตามสายบังคับบัญชา (Authority) การกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายงานบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา, (2) หลักความสามารถ (Performance) เป็นหลักการสำคัญในการจัดการบุคลากรเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักของความรู้ความสามารถของบุคคล, (3) หน้าที่ของแต่ละฝ่ายและแต่ละตำแหน่งต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง, (4) มีโครงสร้างอำนาจการสั่ง

งานที่ชัดเจน (Line of Authority) ว่าพนักงานต้องขึ้นตรงกับใคร, และสุดท้าย (5) ลักษณะงานต้องมีกฎระเบียบชัดเจน มีมาตรฐานของกระบวนการทำงาน (Standard Operating Procedures (SOPs) ซึ่ง Jones, George, และ Hill (2000) กล่าวถึง แนวคิดหลักของ ทฤษฎีการบริหารองค์การขนาดใหญ่ของ Weber ว่า ถ้าองค์กรได้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากแนวคิดของ Weber ยังมีนักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Henri Fayol (ค.ศ. 1841-1925) ได้นำเสนอหลักการเกี่ยวกับการบริหาร (Principles of Management) ที่จะส่งผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 14 ประการ ดังนี้ (1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยึดหลักตำแหน่งงานตามความสามารถ (Job Specialization), (2) การมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน (Authority and Responsibility), (3) การมีเจ้านายเพียงคนเดียวที่ก่อให้เกิดความศักดิ์สิทธิ์ในการสั่งการ (Unity of Command), (4) มีการลดหลั่นอำนาจจากบนลงล่าง (Line of Authority), (5) การรวมอำนาจ (Centralization) โดยที่อำนาจการตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูง, (6) การมีนโยบายกว้างๆ ร่วมกัน เพื่อให้การทำงานของฝ่ายต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Unity of Direction)

ประการที่ (7) มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมและให้เกียรติต่อพนักงาน (Equity), (8) องค์กรต้องให้ความสำคัญในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ (Career Path), (9) ส่งเสริมให้พนักงานมีความสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม (Initiative), (10) การมีวินัย (Discipline) ในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรเพื่อเสริมสร้างเสริมประสิทธิภาพขององค์กร, (11) การให้รางวัลและลงโทษอย่างเหมาะสม (Remuneration of Personnel), (12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure) โดยให้ความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว, (13) การยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวมมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว (General Interest Over Individual Interest), และ (14) สร้างความรู้สึกสามัคคีและความเป็นหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Esprit de Corps) (Robbins, 1990) ซึ่งหลักการเกี่ยวกับบริหารทั้ง 14 ประการของ Fayol ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั้งในทางทฤษฎีและถือเป็นแนวทางการปฏิบัติของนักบริหารมาจนถึงในยุคปัจจุบัน

ยุคที่ 3 ทฤษฎีการจัดการแบบพฤติกรรม (Behavioral Management Theory) ที่ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้จัดการจะสร้างแรงจูงใจ (Motivations) ต่อพนักงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานและการยอมรับร่วมกันเพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการในยุคนี้ที่สำคัญคือ Mary Parker Follett (ค.ศ. 1868-1933) ที่ได้กล่าวถึงจุดอ่อนในแนวคิดของ Taylor ที่กล่าวแค่ การมองถึงกระบวนการทำงาน, ผลของการทำงานและโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น โดยไม่ได้กล่าวถึงมุมมองของพนักงานภายในองค์กร โดยที่ Follett มีแนวคิดที่ให้พนักงานสามารถ

วิเคราะห์การทำงานของตนเพื่อพัฒนาการทำงานของตน และสร้างการรับรู้ในหน้าที่การทำงานของแต่ละคน เพื่อให้สามารถสร้างงานและควบคุมหน้าที่การทำงานของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการบริหารองค์กรว่า ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายขององค์กรควรนำความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรเข้ามาด้วย ซึ่งจะเป็นส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงาน

แนวคิดที่สำคัญของยุคทฤษฎีการจัดการแบบพฤติกรรม (Behavioral Management Theory) อีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญ คือแนวคิดจากการวิจัยของ Elton Mayo (ค.ศ. 1880-1949) ภายใต้ชื่อการวิจัยที่ชื่อว่า Hawthorne Studies ที่ได้ศึกษาถึงความเป็นเหตุเป็นผลในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จากการวิจัยของ Mayo สรุปว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความสำคัญและสามารถส่งต่อประสิทธิภาพของการทำงานในสถานประกอบการ เช่น การศึกษาเรื่องอิทธิพลของแสงสว่างที่มีต่อผลผลิตของพนักงาน พบว่า แสงไม่มีอิทธิพลแต่อย่างใด หรือแม้แต่บริษัทจะใช้หลักการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจให้กับพนักงาน ก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตน้อยกว่าปัจจัยด้านกระบวนการกลุ่มและการให้ความสนใจต่อการนิเทศพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อสรุปที่เรียกว่า Hawthorne Effect โดยกล่าวว่าทัศนคติของพนักงานต่อผู้จัดการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงาน จึงสรุปได้ว่า ปัจเจกบุคคลและกระบวนการกลุ่มมีบทบาทที่สำคัญต่อการกำหนดลักษณะพฤติกรรมการทำงานและเจตคติต่อการทำงาน of พนักงาน และเป็นที่มาของการเกิด “ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์” (Robbins, 1990)

จากการศึกษาถึงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้จัดการ Douglas McGregor ได้เสนอแนวคิดที่มีรากฐานมาจากองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย ดังนั้นทัศนคติรวมถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติขององค์กร McGregor ได้เสนอทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎีคือ คือทฤษฎี X ที่มีพื้นฐานของฐานคติทางลบ ที่มีแนวคิดที่ว่า พนักงานจะขี้เกียจ, ไม่ชอบการทำงาน, พยายามทำงานน้อยๆ ผลตอบแทนมาก ๆ และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ โดยต้องอาศัยการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวด ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดเชิงทฤษฎีแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารมีจุดเน้นในการบริหารงานโดยการชี้แนะและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีพื้นฐานของเจตคติจากแนวความคิดในเชิงบวก และยอมรับว่าบุคลากรมีความสร้างสรรค์ ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎี Y ที่สามารถสรุปได้ว่าพนักงานถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน และพนักงานสามารถควบคุมตนเองได้ ถ้าพวกเขาทุ่มเทให้กับเป้าหมายการทำงานขององค์กร และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น ต้องการงานให้เป็นที่ประจักษ์ โดยองค์กรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และปล่อยให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี ไม่ใช่ปล่อยให้พนักงานฝ่ายบริหารอย่างเดียว McGregor เสนอว่า องค์กรส่วนใหญ่ควรประยุกต์ทฤษฎี Y ในการบริหารงาน

มากกว่าการประยุกต์ทฤษฎี X เพราะจะช่วยทำให้การมีส่วนร่วมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และสอดคล้องต่อการทำงานในระบอบประชาธิปไตย ที่พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานนำไปสู่การสร้างความปลอดภัยและสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในการทำงาน (Jones et al., 2000) และ Robbins (1990) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ว่า ทั้งสองทฤษฎีมีความแตกต่างกันอย่างสุดขั้วมากเกินไป จึงได้มีผู้เสนอทฤษฎี Z โดย William Ouchi (ค.ศ. 1980) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กรต้องเกิดจากปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มองค์กร โดยต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทั้งหมดในองค์กร และมีการตัดสินใจร่วมกันมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงกลุ่มเดียว ซึ่งส่งเสริมการทำงานในระบอบประชาธิปไตย

ยุคที่ 4 ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Management Science Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการจัดการที่นำเทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) เข้ามาช่วยสร้างและเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งเป็นการขยายทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในยุคแรกของ Taylor โดยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการผลิตรวมถึงการวัดผลถึงศักยภาพในการผลิตประกอบด้วย

การบริหารเชิงปริมาณ (Quantitative Management) ที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต รวมถึงการนำการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) การวิเคราะห์กระบวนการผลิตทั้งหมดเพื่อหาแนวทางและเสริมสร้างประสิทธิภาพของการผลิตให้สูงสุด และอีกหนึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ คือแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เน้นที่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิต (Input), กระบวนการแปรรูป (Conversion) ที่แปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ, และผลผลิต (Output) ที่พร้อมจะนำไปจัดจำหน่าย โดยเน้นการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสูงสุด และด้วยต้นทุนที่ประหยัดที่สุด (Dean & Bowen, 1994 cited in Jones et al., 2000) และเพื่อการทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดในยุคนี้ยังกล่าวถึง ความสำคัญของระบบการจัดการฐานข้อมูล (Management Information Systems) ที่เป็นระบบการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการนี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้จัดการเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสม

ยุคที่ 5 ทฤษฎีสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment Theory) มีแนวคิดหลักที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาสภาวะแวดล้อมภายใน (Inside) และภายนอก (Outside)

องค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญในยุคนี้คือ ทฤษฎีระบบเปิด (The Open-Systems View) ซึ่งพัฒนาโดย Daniel Katz, Robert Kahn และ James Thompson (ค.ศ. 1966) โดยแนวคิดดังกล่าว แสดงถึงระบบการนำทรัพยากรหรือวัตถุดิบจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Input Stage) เข้าสู่กระบวนการผลิต (Conversion Stage) เพื่อแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าหรือบริการ และนำมาจัดจำหน่ายสู่สภาพแวดล้อม (Output Stage) และจากยอดขายของสินค้าและบริการจะส่งผลสู่วงจรกระบวนการผลิตตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นวัฏจักรไปเรื่อย ๆ (Robbins, 1990) ทฤษฎีระบบเปิด จะกล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือกล่าวโดยง่าย ๆ ว่าองค์กรเปิดสู่สภาวะภายนอกองค์กร นอกจากทฤษฎีระบบเปิดแล้วยังมีทฤษฎีในมุมมองตรงกันข้าม คือ ทฤษฎีระบบปิด (The Close-Systems Views) ที่เป็นระบบที่องค์กรไม่ยุ่งเกี่ยวและไม่มีผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความล้มเหลวจากการใช้ทรัพยากรภายนอก และก่อให้เกิดสภาวะการณ์ที่เรียกว่า Entropy คือแนวโน้มในการสูญเสียความสามารถในการควบคุมตนเองจากผลกระทบของสภาวะภายนอกองค์กร (Robbins, 1990) ดังนั้นองค์กรในปัจจุบัน ควรนำทฤษฎีระบบเปิดมาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างระบบการทำงานที่หลากหลายเข้าด้วยกัน ตามทฤษฎีที่ว่า “แต่ละส่วนจะเป็นมากกว่าผลรวมของทั้งหมด” หมายความว่า องค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อแต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันมากกว่าทำงานแยกกัน ตามแนวคิดที่เรียกว่า Synergy โดยประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดมาจากการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายก่อให้เกิดระบบขององค์กรเป็นหนึ่งเดียว และเป็นทีมเพื่อเป็นการสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Jones et al., 2000)

อีกทฤษฎีหนึ่งในยุคนี้คือ ทฤษฎี Contingency Theory ตามแนวคิดของ Tom Berns และ G. M. Stalker (ค.ศ. 1960) ที่ให้แนวคิดที่ว่า ไม่มีวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการ (There is no one best way to organize) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวจากผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และต้องมีการออกแบบ, เลือกรูปแบบการควบคุมระบบ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สรุปแนวคิดของทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ในยุคที่ 5 ได้ว่า องค์กรจะให้ความสำคัญในการศึกษาถึงปัจจัยที่เกิดจากผลกระทบภายนอกองค์กร (External Environment) ซึ่งเป็นแนวทางในการเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันและประสบผลสำเร็จในการแข่งขันในโลกของธุรกิจ

จากวิวัฒนาการของทฤษฎีการจัดการทั้ง 5 ยุค ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น Jones และคณะ (2000) ได้กล่าวว่า แนวคิดการจัดการในยุคปัจจุบัน ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

เป็นวิธีการและทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด

จากสภาพการณ์ในปัจจุบันเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทุกองค์กรย่อมจะต้องพยายามปรับตัวตามให้เหมาะสม โดยที่ทุกองค์กรต่างต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดมั่นคงและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่วนมิติและระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาจขึ้นอยู่กับผลกระทบที่องค์กรได้รับ จากการปรับตัวของสภาพแวดล้อม ถ้าองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมาก ย่อมทำให้การปรับเปลี่ยนตนเองมาก ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย ก็จะมีการปรับตัวน้อยตามไปด้วย (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

ซึ่งโดยปกติแล้ว องค์กรทุกองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้า ในขณะที่สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการพยายามปรับตัวทั้งทางด้านทรัพยากร และการดำเนินงานเพื่อรองรับกับแรงผลักดันของสภาพแวดล้อม แต่การดำเนินงานแบบตั้งรับ (Reactive) เพียงด้านเดียว ก็ไม่สามารถรับประกันความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ทำให้องค์กรต้องพยายามปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) โดยไม่ต้องรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขึ้น และคอยวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดแผน และปรับตัวตาม

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Changes) คือกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา, การวางแผน, และการดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นการวางแผนระยะยาว ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) โดยต้องกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรว่าต้องการให้การพัฒนาองค์กรให้เกิดผลอย่างไร ซึ่งการวางแผนขององค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายโดยรวมขององค์กร คือการบริหารหรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Management) นั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

องค์กรทุกองค์กรต้องมีการกำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายรวมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดให้ทุกฝ่ายขององค์กรปฏิบัติงานภายใต้ทิศทางของธุรกิจที่องค์กรได้กำหนดไว้ Mintzberg (1994) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะของการวางแผน (Planning)

และกลยุทธ์ (Strategy) โดยได้แสดงถึงลักษณะของการวางแผน 5 ประการดังต่อไปนี้ (1) การวางแผน คือการคิดถึงอนาคต (Future Thinking) คือการมองไปในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ, (2) การวางแผน คือการควบคุมอนาคต (Controlling the Future) ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงความคิดแต่ต้องมีการปฏิบัติด้วย, (3) การวางแผน คือการตัดสินใจ (Decision Making) โดยต้องมีการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางและการปฏิบัติ, (4) การวางแผน คือการตัดสินใจร่วมกันของทุกฝ่าย (Integrated Decision Making) คือการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมและทุกฝ่ายขององค์กร, และ (5) การวางแผน คือกระบวนการในการคิดที่จะส่งผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งมาจากการตัดสินใจของทุกฝ่าย โดยที่การวางแผนเป็นกระบวนการที่เน้นความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality), มีความเป็นระบบ (Systematic) ซึ่งการวางแผนต้องมีความเป็นไปได้, และมีรากฐานจากความจริงและมีความเป็นเหตุเป็นผล

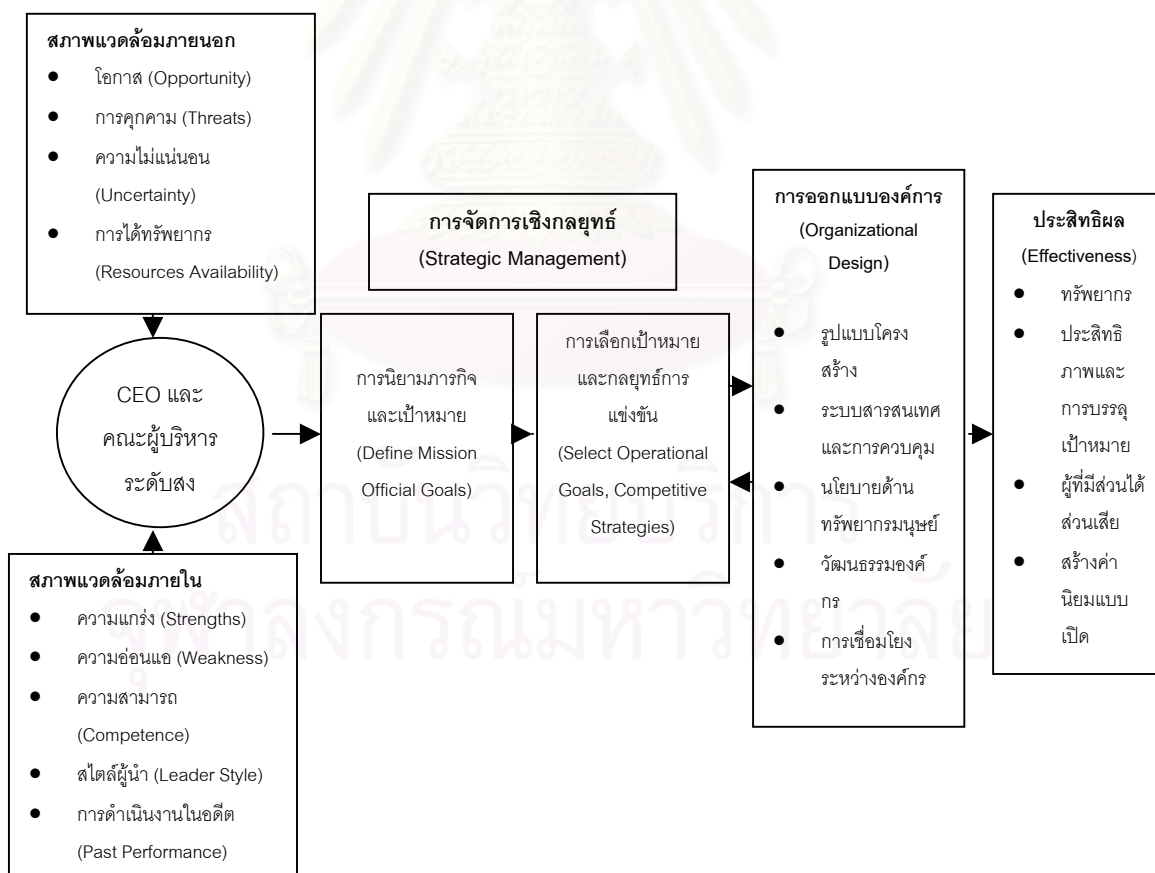
นอกจากจะให้คำจำกัดความของการวางแผนแล้ว Mintzberg (1994) ยังได้แสดงลักษณะของคำว่ากลยุทธ์ 5 ประการ ที่เป็นส่วนสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้ (1) กลยุทธ์เป็นการวางแผน (Strategy is a plan) เป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงวิธีการที่จะดำเนินไปตามจุดมุ่งหมาย, (2) กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Strategy is a pattern) โดยแนวทางการปฏิบัติขององค์กรต้องดำเนินอย่างมีแบบแผนและมีความต่อเนื่อง, (3) กลยุทธ์เป็นการวางตำแหน่ง (Strategy is a position) เป็นแนวทางในการกำหนดการวางแผนเชิงกลยุทธ์, และ (4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Strategy is a perspective) คือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ (Strategy) จึงหมายถึงรูปแบบหรือการวางแผนที่เป็นการผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายหลักขององค์กร, นโยบาย, และขั้นตอนของการปฏิบัติของทั่วทั้งองค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมจากการประเมินศักยภาพขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวในต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ (Mintzberg & Quinn, 1996)

ดังนั้นโดยสรุปแล้ว การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่านโยบายทางธุรกิจ (Business Policy) คือกระบวนการการบริหารเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision), การตั้งวัตถุประสงค์ (Setting Objectives), การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy), การนำเอากลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไข (Thompson & Strickland, 2001) และการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ของการวางแผนนโยบาย (Formulating), การนำไปปฏิบัติ (Implementing), และการประเมิน (Evaluating) การตัดสินใจร่วมกันระหว่างแผนก (Cross-functional Decision) เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเน้นที่การบริหารงานร่วมกันของทุก

ฝ่ายในองค์กร ตั้งแต่ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายบัญชีและการเงิน, ฝ่ายผลิต, และฝ่ายปฏิบัติการ รวมถึงฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (David, 1995)

นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goals) และทิศทาง (Directions) การดำเนินการขององค์กร ที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป้าหมายและประสิทธิภาพขององค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางเรือที่มีเข็มทิศและแผนที่ที่จะก้าวเดินด้วยความมั่นใจ โดยที่ Daft (1998) และ Kotter (1982) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนและการกำหนดทิศทางขององค์กร และกลไกเกี่ยวกับการออกแบบกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่ความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของฝ่ายบริหารระดับสูง คือการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการออกแบบองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยแผนภาพที่ 2.1 แสดงถึงบทบาทของฝ่ายจัดการระดับสูงในการกำหนดทิศทาง การออกแบบองค์กร, และประสิทธิผลขององค์กร

แผนภาพที่ 2.1 แสดงบทบาทของฝ่ายจัดการระดับสูงในการกำหนดทิศทาง การออกแบบ และประสิทธิผลขององค์กร



ที่มา: Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College, p. 68.

จากแผนภาพที่ 2.1 กระบวนการกำหนดทิศทาง (Directions) และเป้าหมายขององค์กร (Goals) เริ่มจากขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงได้ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีโอกาส (Opportunity) ในการดำเนินการ และมีการคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงจากภายนอก องค์กรว่าอย่างน้อยเพียงใดที่จะดำเนินการกิจใหม่ๆ ตลอดทั้งประเมินสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และความสามารถในการจัดหาทรัพยากร ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารระดับสูงจะประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในจะรวมถึงการประเมินจากแต่ละฝ่ายในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในอดีตด้วย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภารกิจ (Mission) ทั้งหมดขององค์กร และการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ที่เป็นทางการ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยผลจากการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ หรือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดภารกิจ (Mission) สำหรับการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) คือมุมมองและข้อสรุปของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางในระยะยาวขององค์กรที่ควรจะเป็น รวมถึงขอบข่ายทางธุรกิจ (Business Scope) ในอนาคต (Thompson & Strickland, 2001) และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เป็นสิ่ง ที่สะท้อนถึงความมุ่งหวังของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรในอนาคต โดยที่ความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดภารกิจขององค์กร (Mission Statement) ที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรและแสดงถึงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อร่วมกันขององค์กร และเป็นการกำหนดขอบข่ายการดำเนินการที่เป็นทางการที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ สามารถสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) คือแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต ส่วนการกำหนดภารกิจ (Mission Statement) คือการกำหนดขอบข่ายของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติที่เป็นทางการที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย, กลยุทธ์, วิสัยทัศน์ขององค์กร, ภารกิจขององค์กร และการออกแบบองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร

ภารกิจขององค์กร (Mission) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่หลากหลายที่จะชี้ให้เห็นแนวทางการปฏิบัติของทุกฝ่ายภายในองค์กร โดยที่ Want (1986, cited in David, 1989) กล่าวถึงองค์ประกอบเบื้องต้นในการกำหนดภารกิจขององค์กรว่า ต้องประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ โดยที่วัตถุประสงค์ประกอบด้วยการตัดสินใจเบื้องต้นขององค์กรเกี่ยวกับประเภทของธุรกิจ, ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการปฏิบัติต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร, (2) จุดประสงค์เบื้องต้นของธุรกิจ ซึ่งจะกำหนดถึงส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) การเติบโตขององค์กรและปริมาณการผลิต, (3) เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) แสดงว่าองค์กรต้องการให้เกิดการรับรู้ของลูกค้า, คู่แข่งขัน, สังคมและสาธารณชนอย่างไร, (4) นโยบายขององค์กร คือปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูง และโครงสร้างการตัดสินใจทั้งหมดขององค์กร, และ (5) คุณค่า (Value) คือการทราบถึงการประเมินองค์กรจากลูกค้า, คู่แข่ง, พนักงาน, และสาธารณชนต่างๆ นอกจากนี้ การกำหนดภารกิจขององค์กรยังเป็นข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร เป็นนิยามในการประกอบธุรกิจที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการออกแบบองค์กร เป็นการสะท้อนถึงวิธีการในการดำเนินเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) การออกแบบองค์กรจึงเป็นการบริหารจัดการและการจัดการแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบและโครงสร้างขององค์กร ที่รวมถึงนโยบายทรัพยากรมนุษย์, เทคโนโลยีสารสนเทศ, ระบบการควบคุม, ประเภทของเทคโนโลยีการผลิต, วัฒนธรรมองค์กร, และการเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นๆ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือขั้นตอนการปฏิบัติของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยพนักงานและผู้จัดการระดับต่างๆ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร, วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เป็นการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์องค์กร จะประกอบด้วย (1) การทบทวนองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่สืบเนื่องจากกลยุทธ์ที่องค์กรได้นำไปใช้, (2) มีการพิจารณาถึงศักยภาพและความก้าวหน้าขององค์กร และ (3) มีการพิจารณาถึงผลตอบกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (David, 1995)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรมีการบริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นอกจากนี้ หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ยังพัฒนากลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้นจากความ

เป็นระบบ, ความเป็นเหตุเป็นผลของกระบวนการ และความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์อีกประการหนึ่ง คือสามารถสร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันของพนักงานทุกส่วนขององค์กร โดยพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการได้รับทราบว่าองค์กรกำลังทำอะไรและทำไม พนักงานก็จะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และจากการที่พนักงานมีความเข้าใจและสนับสนุนภารกิจ, วัตถุประสงค์, และกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้พนักงานในองค์กรมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

การวางแผนหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางและหลักการของผู้บริหารระดับสูงที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร เพื่อกำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน (Gray, 1986) ในอีกมุมหนึ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดและมุมมองต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นเครื่องมือขององค์กรที่ควบคุมระบบต่างๆ ตั้งแต่ งบประมาณ, ข้อมูล, และการปฏิบัติในส่วนต่างๆ ขององค์กร ที่ต้องมีการผสมผสานกัน ภายใต้กลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งเดียวและมีความชัดเจน กล่าวได้ว่า การวางแผนหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ รวมถึงสามารถปรับตัวในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง เฉกเช่นในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ (Quality Management) และการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

จากผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวทางธุรกิจ ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต Champy และ Hammer (1993) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยผันแปร 3 ประการ อันได้แก่

1. ความสำคัญของผู้บริโภค (Customer) ความสำคัญของผู้บริโภคจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้บริโภคมีจำนวนจำกัด ในขณะที่จำนวนผู้ผลิตมีจำนวนมากกว่า ส่งผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตเพื่อช่วงชิงผู้บริโภค ดังนั้นผู้ผลิตต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้บริโภค และตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้มากที่สุด และเร็วที่สุด

อนึ่ง ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้น ความต้องการในการอุปโภคบริโภค จึงมีความเป็นเอกลักษณ์มากยิ่งขึ้น (Demand Plus) และเป็นผลให้เกิดอำนาจต่อรองสูงขึ้นตามลำดับ จึงกล่าวได้ว่ายุคนี้เป็นยุคของผู้บริโภคอย่างแท้จริง

2. สภาพการแข่งขัน (Competition) เนื่องจากจำนวนผู้ผลิตมีเพิ่มขึ้น และกระจุกกระจาย อยู่ทุกหนแห่งในขณะที่มีผู้บริโภคมียังมีจำนวนจำกัด ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ ในการแย่งชิง ผู้บริโภค เพื่อครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องแข่งขันในด้านการผลิต และการให้บริการซึ่งรวมถึง ราคา, รูปลักษณะของสินค้า, การบรรจุหีบห่อ

3. การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Change) ทั้งการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กรและ สภาวะภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อทุกด้านเกี่ยวกับองค์กร

ปัจจัยสำคัญ 3 ประการข้างต้น ที่เรียกว่า 3Cs คือการเปลี่ยนแปลง (Change), การแข่งขัน (Competition) และความต้องการของผู้บริโภค (Customer) นั้น ทำให้เกิดการปรับตัวครั้ง ใหญ่ของอุตสาหกรรม เพราะองค์กรธุรกิจไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการตามความพอใจของ ตนเช่นในอดีต แต่ธุรกิจต้องปรับปรุงตนเองให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ เพื่อ ตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) เพราะผู้บริโภคเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และอนาคตทางธุรกิจ และยิ่ง ธุรกิจมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้บริโภคมากเพียงใด คุณภาพของงานและความพอใจของผู้ บริโภคก็ยิ่งกลายเป็นปัจจัยหลักมากขึ้นเท่านั้น กล่าวได้ว่า การตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นไปที่ ความพอใจของผู้บริโภคเป็นหลักและเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรที่หลายประเภทธุรกิจนำมาใช้ในการ บริหารในปัจจุบัน Gale (1998) ได้กล่าวถึง 2 องค์ประกอบหลักของการคำนึงถึงผู้บริโภคใน 2 มุมมอง ได้แก่ ความพอใจของผู้บริโภค (Customer Satisfaction) และคุณค่าสำหรับผู้บริโภค (Customer Value) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่าต่อผู้บริโภค เมื่อ เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
2. การประเมินศักยภาพขององค์กรของผู้บริโภค เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการซื้อ
3. ความสำคัญขององค์ประกอบของคุณค่าของผู้บริโภค

โดยแนวโน้มการตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 เน้นที่การสร้าง ความพอใจของผู้บริโภค, ความ ภักดีและคุณค่าต่อผู้บริโภค ซึ่งการสร้าง ความพอใจของผู้บริโภคและการสร้างคุณค่าสำหรับผู้ บริโภค คือการนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการ รวมถึงปรับปรุงตามความต้องการ ของผู้บริโภค เพื่อสร้างความภักดี (Customer Loyalty) สร้างคุณค่าสำหรับผู้บริโภค (Customer Value) ด้วยการสร้างคุณประโยชน์ที่โดดเด่นและเป็นหนึ่งเดียวของสินค้าและบริการ และมีความ แตกต่างจากคู่แข่ง

การให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค โดยการสร้างความพอใจและสร้างคุณค่าสำหรับผู้บริโภค เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในยุคการตลาดของศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กรในเกือบทุกธุรกิจต่าง ตอบสนองและสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภค ในระดับที่จะรักษาสถานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยอาศัยคุณภาพเป็นเครื่องชี้นำ จึงกล่าวได้ว่า คุณภาพ (Quality) เป็นสิ่งที่ผู้ผลิตจะนำเสนอต่อผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับรู้ในคุณค่าของสินค้าหรือบริการของตน อย่างในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ในประเทศไทย ได้ชูประเด็นการได้รับมาตรฐาน ISO มาใช้ในกลยุทธ์ขององค์กรโดย สร้างการรับรู้ของผู้บริโภคถึงคุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ แต่แนวคิดของคุณภาพไม่ได้เป็นเพียงแค่อุณหภูมิของสินค้าหรือบริการเท่านั้น ต้องครอบคลุมถึงการดำเนินการต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร คุณภาพจึงเป็นทั้งทางเลือกและเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับ ธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต

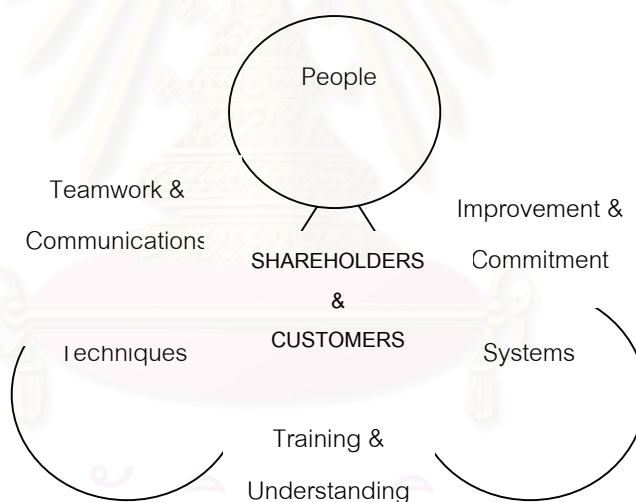
องค์ประกอบของคุณภาพและการบริหารคุณภาพ

คุณภาพ (Quality) คือมาตรฐานของสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการ (Need) และความพอใจของผู้บริโภค (Satisfaction) (Juran, 1964, อ้างถึงใน ญานุพันธ์ เขจรนันท์, 2545) และยังหมายถึง คุณภาพของการออกแบบและความสอดคล้องในการดำเนินงานที่จะนำมาซึ่ง ความภาคภูมิใจแก่เจ้าของผลงาน (Deming, 1940, อ้างถึงใน ญานุพันธ์ เขจรนันท์, 2545) และ Ishikawa (1985) ได้ให้คำนิยามของคุณภาพ (Quality) ว่าเป็นการประหยัดที่สุด มีประโยชน์ในการใช้งานสูงสุด และสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงสามารถสรุปถึงแนวคิดของคำว่า คุณภาพ (Quality) ซึ่งประกอบด้วย (1) การเป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนด, (2) การสร้างความพอใจให้ผู้บริโภค, และ (3) มีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้นำกลยุทธ์คุณภาพมาใช้ในองค์กร ที่เห็นชัดเจนในประเทศไทย คือการนำการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มาใช้ในหลายธุรกิจ ซึ่งแนวคิดของ ISO (The International Organization for Standardization) เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ซึ่งองค์กรต่างๆ ทั้งภาคผลิตและภาคบริการ ได้ชูประเด็นคุณภาพอย่างแพร่หลาย และถือเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไทยไปสู่การบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) (Krasachol, Wiley, & Tannock, 1998) ดังนั้นคุณภาพจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และมีความสำคัญต่อธุรกิจ 4 ประการ คือ สามารถสร้างชื่อเสียงขององค์กร, สร้างกำไรให้องค์กร, สามารถสร้างความไว้วางใจต่อองค์กร รวมถึงสร้างชื่อเสียงของประเทศ

สำหรับแนวคิดของการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ไม่ได้เป็นเพียงแค่คุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงบุคลากรทั้งหมดในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้อง และการทำงานในระบบต่างๆ โดยแผนภาพที่ 2.2 แสดงถึงมิติความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพ โดยการบริหารคุณภาพ คือการพัฒนาในมุมมองต่างๆ ของคุณภาพ ได้แก่ บุคคล (People), ระบบ (Systems), และเทคนิค (Techniques) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีการพัฒนา (Improvement) และการยอมรับร่วมกัน (Commitment) มีการสร้างความสำเร็จ และการฝึกฝน รวมถึงสร้างการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้ง 3 มิติ จึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารคุณภาพ คือ บุคคล, ระบบ, และเทคนิค และส่งผลต่อการรับรู้และความพอใจต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แผนภาพที่ 2.2 แสดงมิติความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพ



ที่มา: Kehoe, D. F. (1996). *The fundamentals of quality management*. London, UK: Chapman & Hall, p. 5.

การสร้างและพัฒนาคุณภาพในองค์กรต่างๆ เป็นงานที่สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านกระบวนการวางแผน, ดำเนินงาน, และควบคุมอย่างเป็นระบบ โดยที่ ญัฐพันธ์ เชาว์นนท์ (2545) กล่าวถึงการบริหารคุณภาพประกอบด้วยงานที่สำคัญคือ

1. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การกำหนดวิสัยทัศน์, กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยต้องผสมผสานเข้ากับการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์, ภารกิจ, กลยุทธ์, และแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาปรับเป็นภารกิจ, กลยุทธ์, และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยการกำหนดมาตรฐาน, เกณฑ์, และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน การควบคุมคุณภาพจึงเป็นทั้งงานพื้นฐาน และส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพจึงเป็นกระบวนการการวางแผนดำเนินงานและควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องเริ่มจากฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของคุณภาพ และตัดสินใจนำคุณภาพมาใช้เป็นแนวทางและเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และถ่ายทอดความต้องการคุณภาพไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร และคุณภาพนั้นจะส่งผลต่อความพอใจของผู้บริโภคอย่างสูงสุด และส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กร

แนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

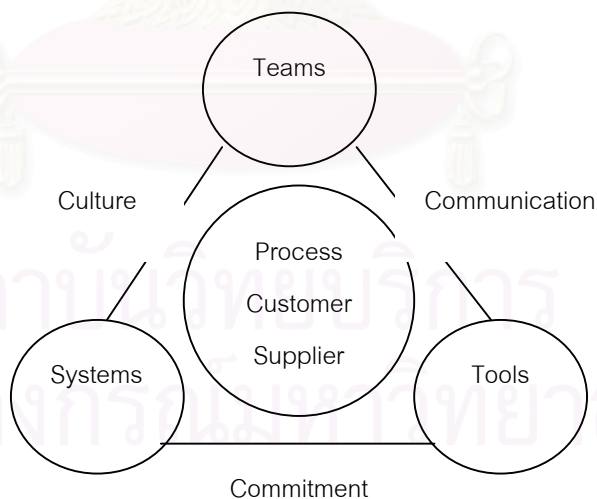
จากการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน โดยนำนโยบายคุณภาพมาใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งหวังเพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคอย่างสูงสุด โดยที่องค์กรในปัจจุบันได้นำกลยุทธ์คุณภาพมาใช้อย่างแพร่หลาย แต่ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น คุณภาพไม่ได้หมายถึงคุณภาพของสินค้าและบริการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการและการปฏิบัติตลอดจนการยอมรับร่วมกันของบุคคลทั่วทั้งองค์กร

การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality management) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ขององค์กร โดยปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เน้นที่ ความเป็นระบบ (Systematic), การผสมผสาน (Integrated), ความต่อเนื่อง (Consistent) และมุมมองในมุมมองกว้างขององค์กร (Organization-wide Perspective) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกคนและทุกส่วนภายในองค์กร (Ho, 1995) และยังหมายถึง ปรัชญาและแนว

ทางในการแสดงถึงการพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuously Improving Organization) และใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนากระบวนการ (Process) ภายในองค์กร และตอบสนองความพอใจของผู้บริโภค การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ยังเน้นถึงบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในการทำงานร่วมกันเป็นทีมจากหลายแผนก (Cross-functional Team) ที่จะสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากภายในของทั้งองค์กร และเป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการสร้างความแตกต่างขององค์กร ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่ฝ่ายบริหารนำมาปฏิบัติและเป็นปรัชญาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และศักยภาพขององค์กร (Grant, Shani, & Krishnan, 1994) และยังเป็นศิลปะของการบริหารทั้งหมดขององค์กรที่ทำให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

Oakland (1995) ได้กล่าวถึง แบบจำลองของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.3) โดยอธิบายว่า การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยระบบ (System), การทำงานเป็นทีม (Teamwork), และเครื่องมือต่างๆ (Tool) ที่ให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้ผู้บริโภค

แผนภาพที่ 2.3 แสดงแบบจำลองของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



ที่มา: Oakland, J. S. (1995). *Total quality management: The route to improving performance*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, p. 16.

D. Besterfield, G. Besterfield, Besterfield-Michna, และ Besterfield-Sacre (1995) ได้ให้แนวคิดเบื้องต้นของการปรับปรุงคุณภาพทั่วองค์กรซึ่งต้องประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกันดังนี้

1. การยอมรับ (Commitment) และเกี่ยวข้องกันของฝ่ายบริหารที่จะช่วยสร้างการสนับสนุนจากองค์กรในระยะยาวจากระดับล่างจนถึงระดับสูงภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพ (Quality) ที่เกิดจากการพัฒนาวิสัยทัศน์, การตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาวซึ่งต้องได้รับการยอมรับ
2. การเน้นไปที่ผู้บริโภค (Customer Focus) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ความเกี่ยวข้องของคนในองค์กรทั้งหมดและการสร้างความร่วมมือร่วมกันของพนักงานทั้งหมดในองค์กรในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทั้งการดำเนินธุรกิจและกระบวนการผลิต
5. การดูแลคู่ค้า (Supplier) เหมือนเป็นมิตร (Partners)
6. การสร้างมาตรฐานการวัดศักยภาพสำหรับกระบวนการ

ดังนั้นแนวคิดหลักของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ในทุกๆ ฝ่าย เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรปฏิบัติ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายใต้การยอมรับ (Commitment) ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในส่วนปฏิบัติการ ผู้บริหารต้องมีนโยบายคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร และนโยบายคุณภาพและการปฏิบัติต้องมีการสร้างมาตรฐานการวัดศักยภาพของกระบวนการนั้นๆ รวมถึง คุณภาพที่ทุกคนในองค์กรได้เชื่อมั่น เน้นสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การนำแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กรนั้นจะสามารถสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าขององค์กรต่อสายตาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ขององค์กร ที่รวมถึงการกำหนดภารกิจขององค์กร (Mission) ที่เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นทางการของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นๆ นอกจากนั้น วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรยังเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ซึ่งแสดงถึงความต้องการขององค์กรว่าจะแสดงออกต่อการรับรู้ของสาธารณชนอย่างไร เอกลักษณ์

ขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร, ความคาดหวังของลูกค้า, และความต้องการขององค์กรที่ต้องการแสดงต่อสังคม

2. แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)

สำหรับธุรกิจและองค์กรในยุคปัจจุบัน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวขององค์กรซึ่งเกิดจากปัจจัยทั้งทางตรงและทางอ้อม สืบเนื่องจากการเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่นำพาสังคมโลกเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ส่งผลให้การผลิต การบริการ และการบริหารมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มาปรับใช้ในการใช้ในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเกิดจากสภาวะที่ธุรกิจและองค์กรต้องเผชิญกับแรงกดดันจากสถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในประเทศ และการแข่งขันจากเศรษฐกิจโลก กล่าวได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวและเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคปัจจุบัน คือแรงกดดันด้านกำลังงานที่เปลี่ยนแปลงไป แรงกดดันที่เกิดจากการพัฒนาและคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือว่าเป็นกระแสหลักที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผสมกับการแข่งขันทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว ซึ่งส่งผลให้เกิดโฉมหน้าใหม่ของรูปแบบการประกอบการและการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น ส่งผลให้ตลาดรวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากในอดีต องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อสภาพการณ์ดังกล่าว เพื่อเป็นการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

เมื่อมองจากมุมมองในแง่ของการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรในปัจจุบันที่เกิดจากผลกระทบปัจจัยต่างๆ ในยุคของเทคโนโลยีและการแข่งขันนั้น ทำให้แนวคิดการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ได้รับความสนใจและได้รับการศึกษาจากนักวิชาการด้านการจัดการและการสื่อสารมากขึ้น การทราบถึงเอกลักษณ์ขององค์กรจะส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรนั้นๆ ซึ่งการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสมจะสามารถสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ, เสริมสร้างความมั่นใจและความภักดีต่อองค์กร, กระตุ้นการลงทุน, ดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน, และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Askegaard & Christensen,

2001) ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรต้องมีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) และวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ที่ต้องการจะสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้แตกต่างและโดดเด่นในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมดขององค์กรนั้น ๆ

ค่านิยมของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity)

ในอดีตคำว่าเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) หมายถึงการออกแบบ (Visual Design) ที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร อาทิเช่น ชื่อขององค์กร, โลโก้, การออกแบบสำนักงานขาย ซึ่งเน้นไปทางด้านกรออกแบบ แต่ในปัจจุบันเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นมากกว่าแนวคิดด้านการออกแบบ เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการรวมกันของศาสตร์และศิลป์ระหว่าง การจัดการ (Management), กลยุทธ์ (Strategy), การตลาด (Marketing), การศึกษาองค์กร (Organizational Study), และการออกแบบ (Visual Design) (M. Schultz & Hatch, 1997) เอกลักษณ์ขององค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรที่สืบเนื่องมาจากวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์, การสร้างภาพลักษณ์ ซึ่งการสร้างความแตกต่างนั้นต้องมีการออกแบบและการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในความคิดหลักที่เป็นหนึ่งเดียวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร, ความคาดหวังของลูกค้า, และความต้องการขององค์กรที่ต้องการแสดงต่อสังคมด้วย

ในการศึกษาเรื่องเอกลักษณ์องค์กร ได้มีนักวิชาการด้านการจัดการ รวมถึงนักวิชาการด้านการสื่อสารให้ความสนใจในแนวคิดและวิธีการประยุกต์ใช้กับองค์กรในปัจจุบัน โดยได้ให้นิยาม แนวคิดและมุมมองต่างๆ เกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์กรไว้หลายท่านด้วยกัน โดย Bernstein (1984, cited in Marvick & Fill, 1997) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กร คือการแสดงตัวตนขององค์กรสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการที่จะสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กรจะแสดงสถานะว่า องค์กรของเราเป็นอย่างไร, มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างไร, มีแนวทางที่สอดคล้องกับธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรนั้นอย่างไรบ้าง โดยที่ทุกองค์กรมีเอกลักษณ์ของตน ซึ่งต่างต้องพยายามที่จะบริหารเอกลักษณ์องค์กรของตนให้เหมาะสม ถ้าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการสร้างเอกลักษณ์องค์กร ก็อาจจะส่งผลให้ผู้รับสารสับสนและส่งผลต่อชื่อเสียงในทางลบขององค์กรนั้นได้

ในขณะที่ Birkigt และ Stadler (1986, cited in van Riel, 1995) กล่าวว่า เอกลักษณ์

องค์กร คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่แสดงตัวตนและพฤติกรรมขององค์กรสู่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งตั้งอยู่บนปรัชญา, เป้าหมายระยะยาว, และภาพลักษณ์ที่ต้องการจะสร้างขึ้น โดยต้องมีการผสมผสานระหว่างการสื่อสารที่เป็นหนึ่งเดียวทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เอกลักษณ์ขององค์กรตามแนวคิดของ Abratt (1989) คือแนวทางของการแสดงออกทางภาพ (Visual Cues), ลักษณะทางกายภาพ (Physical Cues), และพฤติกรรม (Behavioral Cues) ที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบจะเป็นสิ่งที่แสดงถึงสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น ในขณะที่ Olins (1989) พูดถึงเอกลักษณ์องค์กรว่า ประกอบด้วย การแสดงถึงการบริหารองค์กรที่กิจกรรมทั้งหมดจะถูกรับรู้โดยการแสดงออกขององค์กร ซึ่งแสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียว และความเป็นหนึ่งเดียวกันนั้นมาจากรากฐานของแต่ละองค์กร, บุคลิกภาพ, จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงเป็นการอธิบายถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) ให้เป็นโครงสร้างด้านภาพ (Visual Structure) เพื่อสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดโครงสร้างของเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Olins (1989) แบ่งโครงสร้างของเอกลักษณ์องค์กรเป็น 3 แบบดังนี้

(1) Monolithic Identity เป็นการแสดงเอกลักษณ์ขององค์กรเพียงหนึ่งเดียว นำเสนอมาตรฐานเดียวให้ทุกคนได้เข้าใจ โดยแสดงออกด้วยชื่อและสัญลักษณ์ที่เป็นหนึ่งเดียวที่โดดเด่นและชัดเจน Monolithic Identity สามารถระบุถึงบุคลิกภาพที่ทุกคนสามารถมองเห็นมาตรฐานขององค์กรเพราะเป็นแนวคิดที่เป็นหนึ่งเดียวไปสู่กลุ่มเป้าหมายทุกคน องค์กรที่ใช้รูปแบบของ Monolithic Identity อาทิเช่น บริษัท Shell, IBM, Microsoft เป็นต้น

(2) Endorsed Identity แสดงถึงกลุ่มบริษัทหรือกลุ่มตราสินค้าที่มีการสนับสนุนเชื่อมโยงโดยชื่อและเอกลักษณ์ของกลุ่ม อยู่ในแนวคิดที่ว่าแต่ละส่วนขององค์กรมีความชัดเจนของตนเอง และสามารถมองเห็นในภาพรวมใหญ่ได้ บริษัทที่ใช้ Endorsed Identity ได้มักมีคุณลักษณะคือเติบโตจากการรวมกันขององค์กร กับบริษัทคู่แข่ง คู่ค้า หรือลูกค้า ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก, บริษัทต้องคำนึงถึงชื่อเสียงอันดี (Goodwill) ที่มากับสินค้าและองค์กร, บริษัทต้องการแสดงภาพรวมและความแข็งแกร่งของบริษัท, ต้องการตอกย้ำรูปแบบเดียวกัน, และสร้างความเชื่อมโยงเพื่อป้องกันการแตกกระจัดกระจายของกลุ่มบริษัท โดยคงเอกลักษณ์ของกลุ่มบริษัทและตราสินค้าที่มีชื่อเสียงอันดีในตลาดด้วย ตัวอย่างองค์กรที่ใช้รูปแบบของ Endorsed Identity อาทิเช่น บริษัท Unilever, Procter & Gamble เป็นต้น

และลักษณะสุดท้าย (3) Branded Identity เป็นการนำเสนอเอกลักษณ์โดยผ่านกลุ่มของตราสินค้าที่ไม่มีการเชื่อมโยงไปสู่ตัวองค์กร และแสดงแนวคิดของการสร้างตราสินค้า เนื่องจากตลาดมวลชนทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่คล้ายคลึงกัน จึงมีความจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง

ด้านบุคลิก เพื่อตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Niche) ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างองค์กรที่ใช้การสร้างเอกลักษณ์องค์กรในรูปแบบ Branded Identity อาทิเช่น Levi's, McDonald's เป็นต้น ซึ่งการกำหนดโครงสร้างเอกลักษณ์องค์กรในแต่ละรูปแบบนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องกำหนดว่า องค์กรของตนมีโครงสร้างเป็นอย่างไร หรือต้องการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเอกลักษณ์องค์กรได้อย่างไร โดยกำหนดการเลือกใช้รูปแบบการสร้างเอกลักษณ์ขององค์กรทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าวข้างต้น

van Riel (1995) ให้คำนิยามของเอกลักษณ์องค์กรว่า เป็นการวางแผนการแสดงตัวตนขององค์กรทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งต้องตั้งอยู่บนปรัชญาของบริษัท และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดเอกลักษณ์องค์กร ที่เรียกว่าส่วนประสมของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Mix) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

(1) พฤติกรรม (Behavior) คือการแสดงออกของคนภายในองค์กร ซึ่งพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการรับรู้ และเอกลักษณ์องค์กรจะส่งผลถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ

(2) สัญลักษณ์ (Symbolism) หรือเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) อาทิเช่น การออกแบบโลโก้, การตกแต่งสาขาหรือสำนักงานขาย

และ (3) การสื่อสาร (Communications) คือการสื่อสารทุกรูปแบบขององค์กร ทั้งภาพ (Visual) และคำพูด (Verbal) รวมถึงการสื่อสารที่มีการวางแผน (Planned Message) และไม่ได้มีการวางแผน (Unplanned Message)

ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบจะแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ซึ่งบุคลิกภาพขององค์กรคือสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอให้ผู้รับสารขององค์กรได้รับรู้ ซึ่งถือว่าเป็นแก่นแท้ (Essence) ขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนั้น Marwick และ Fill (1997) กล่าวว่า เอกลักษณ์องค์กรเป็นการแสดงออกของบริษัทต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางในการในการสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยการใช้สัญลักษณ์และการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งต้องการให้เกิดการรับรู้ต่อเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรต้องการแสดงถึง อาทิเช่น การโฆษณา, การแต่งกายของพนักงาน, และมาตรฐานในการสร้างการรับรู้ของลูกค้า (Customer Contact) หรือสิ่งอื่น ๆ อาทิเช่น เอกลักษณ์ที่แสดงทางภาพ (Visual Identity) หรือที่เกิดจากพฤติกรรมนั้น ๆ ส่วน Balmer และ van Riel (1997) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์กรไว้ว่า เอกลักษณ์องค์กรคือการแสดงตัวตนขององค์กรผ่าน พฤติกรรม (Behavior) และสัญลักษณ์ (Symbolism) ผู้รับสารทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งการแสดงออกนั้น ต้องมีความต่อเนื่องตลอดเวลา (Sameness over time), สร้างความ

แตกต่าง (Distinctiveness) และเป็นหัวใจขององค์กร (Centrality) เอกลักษณ์องค์กรจึงเป็นแก่นแท้ (Essence) ขององค์กรที่จะสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรนั้นๆ

ส่วน Balmer และ Gray (1998) ได้ให้คำนิยามของเอกลักษณ์องค์กรไว้ว่า เอกลักษณ์ขององค์กรคือภาพความเป็นจริงขององค์กรที่แสดงถึงคุณลักษณะที่แตกต่างขององค์กร หรือกล่าวให้เข้าใจได้ง่าย ๆ ว่า “องค์กรของเราเป็นอย่างไร” ซึ่งการบริหารเอกลักษณ์องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท (Business Strategy), ปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy), วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture), และการออกแบบองค์กร (Organizational Design) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดจะส่งผลต่อการสร้างให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) นั่นเอง

และ International Corporate Identity Group (ICIG), (n.d., cited in M. Schultz & Hatch, 1997) ได้ให้คำนิยามเอกลักษณ์องค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า ทุกองค์กรมีเอกลักษณ์ ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรจะเป็นสิ่งที่แสดงถึง คุณค่า จุดมุ่งหมายขององค์กรและเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขัน

เมื่อมีการบริหารและการจัดการที่ดี เอกลักษณ์องค์กรจะเป็นวิธีการที่มีศักยภาพที่จะส่งผลถึงความสำเร็จและศักยภาพขององค์กร โดยที่การสื่อสารองค์กรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกันที่จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่แสดงถึงคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรหนึ่งๆ นอกจากนั้น การบริหารเอกลักษณ์องค์กรจะสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และเอกลักษณ์ขององค์กรจะมีความแตกต่างจากการสร้างตราสินค้าทางการตลาดโดยทั่วไป (Traditional Brand Marketing) ตรงที่เอกลักษณ์ขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Organization's Stakeholders) และจะมีความเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทุกรูปแบบขององค์กร

จากคำนิยามและแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร สามารถสรุปในแนวคิดร่วมกันได้ว่าเอกลักษณ์ขององค์กร คือการแสดงตัวตนขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างขององค์กรนั้น ๆ และเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture), กลยุทธ์ (Strategy), ซึ่งเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรนั้นจะสื่อสารไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างขององค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

โดยที่การสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสมนั้น จะส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่ดีในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร สำหรับคำนิยามและแนว

คิดต่างๆ ของภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) และชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) รวมถึงความสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่ดี สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image), ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) และความสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

คำว่าภาพลักษณ์ (Image) หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของผู้รับสารหรือการตีความหมายที่เก็บอยู่ในความทรงจำจากที่เกิดจากความประทับใจ และเป็นการตีความหมายของบุคคลถึงวัตถุหนึ่งๆ ที่เกิดจากกระบวนการประเมินข้อมูล (Information Processing) ของแต่ละบุคคล (McGuire, 1976, cited in van Riel, 1995) ซึ่งเมื่อนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดของเอกลักษณ์องค์กร ที่หมายถึงการแสดงตัวตนขององค์กร ผ่านสัญลักษณ์ขององค์กร เช่น พฤติกรรม (Behavior), การสื่อสาร (Communications), และสัญลักษณ์ (Visual Identity) ที่องค์กรพยายามสื่อสารให้เกิดการรับรู้ต่อสาธารณชน โดยที่การรับรู้ของกลุ่มสาธารณชนนั้นก็คือภาพลักษณ์ (Image) ที่เกิดจากการตีความหมายและการประเมินข้อมูลจากการรับรู้ในจิตใจของผู้รับสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้น ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ในความหมายของ van Riel (1995) หมายถึงการตีความหมายขององค์กรที่ผู้รับสารจะอธิบาย, การจดจำเกี่ยวกับองค์กรนั้น ๆ ที่เป็นผลจากความเชื่อ, ความคิด, ความรู้สึก, และความประทับใจเกี่ยวกับองค์กร ส่วนภาพลักษณ์องค์กร ในความหมายของ Marquis (1989, cited in Zhao, 1999) คือภาพรวมของความประทับใจ (Impression) ต่อองค์กรในการรับรู้ของสาธารณชน

ภาพลักษณ์องค์กร ยังอาจหมายถึงความถึงการรับรู้ (Perception) ถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งภาพลักษณ์นั้นจะก่อตัวขึ้นในจิตใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด โดยเกิดจากการแสดงตัวตนออกมาผ่านการสื่อสารอย่างตั้งใจ เช่น การประชาสัมพันธ์, การโฆษณา หรือแสดงออกมาโดยไม่ได้ตั้งใจ อาทิเช่น การวิจารณ์จากพนักงานหรือสื่อ เป็นต้น ภาพลักษณ์จะก่อขึ้นจากการรับรู้ถึงคุณลักษณะขององค์กรนั้น ๆ และเป็นการรับรู้ที่มีสัมพันธ์กับประสบการณ์, ความเชื่อ, ความรู้, และความประทับใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีต่อองค์กร (Briensien, 1984; Spector, 1961; Topalian, 1984, cited in Marvick & Fill, 1995)

จึงสรุปได้ว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร คือการรับรู้และความประทับใจต่อองค์กรโดยการตีความหมายและกระบวนการรับรู้ข้อมูล ซึ่งเกิดจากการสื่อสารเอกลักษณ์ขององค์กรทั้งอย่างตั้งใจ

(Planned Message) และไม่ได้ตั้งใจ (Unplanned Message) ที่องค์กรได้สื่อสารออกไปสู่กลุ่มผู้รับสารซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั่นเอง

ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นภาพที่เกิดขึ้นอย่างทันทีในการรับรู้ของผู้รับสารที่มีต่อองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) โดยชื่อเสียงขององค์กร คือการรับรู้ที่ยาวนานที่เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ (Attributes) ขององค์กรหนึ่งๆ และเป็นผลมาจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อผู้รับสารทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร (Balmer & Gray, 1998) Fombrun (1996, cited in van Riel, 1997) ได้ให้คำนิยามชื่อเสียงขององค์กรว่า คือการประเมินผลจากความสำเร็จขององค์กรทั้งหมด จากการประเมินชื่อเสียงขององค์กรในหลายองค์ประกอบจากสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และขึ้นอยู่กับ การประเมินภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ของบริษัท อาทิเช่น สถานะทางการเงิน, การบริหารงานบุคคล, ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งการสร้างชื่อเสียงองค์กรที่ประสบความสำเร็จคือการบริหารจากภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงที่ดีต่อองค์กรนั้นๆ โดยที่ Fombrun และ Rindova (1996, cited in Harris & de Chernatony, 2001) ได้ให้คำนิยามของชื่อเสียงขององค์กรว่า คือการแสดงผลการกระทำขององค์กรที่ส่งผลการตีความหมายและการรับรู้ในคุณค่าของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลาย ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรจะเป็นภาพที่รับรู้ในปัจจุบัน และการรับรู้ต่อภาพลักษณ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ชื่อเสียงขององค์กรนั้นจะมีความมั่นคงและแสดงถึงภาพลักษณ์ที่คงทนในการรับรู้ของผู้รับสารในระยะเวลาที่ยาวนานมากกว่า ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรที่ดีนั้น จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงศักยภาพของบริษัท นอกจากนั้น Balmer และ van Riel (1997) ยังกล่าวว่าการบริหารและการสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสม จะส่งผลการสร้างชื่อเสียงขององค์กรที่ดีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่ดีต่อองค์กรต่อการรับรู้ของผู้รับสารขององค์กรนั้น ยังเป็นแนวคิดหลักของกลยุทธ์ของการบริหารตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand Management) ที่ประสบความสำเร็จอีกด้วย

จากผลประโยชน์ขององค์กรที่จะได้รับจากการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร โดยภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กรที่ดีนั้น จะส่งผลถึงการรับรู้ถึงศักยภาพของบริษัท และในปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กรเป็นผลมาจากความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง (Blauw, 1994, cited in van Riel, 1995) นอกจากนั้น ภาพลักษณ์องค์กรที่ดีจะส่งผลสนับสนุนการตลาดที่สามารถสร้างยอดขาย, ช่วยดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงาน, ส่งผลดีต่อสถานะทางการเงินขององค์กร, และสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และจากการวิจัยของ McKiewicz (1993) พบว่าผู้บริโภค 9 คนจากกลุ่ม

ตัวอย่างผู้บริโภคทุก 10 คนเลือกซื้อสินค้าและบริการโดยให้ความสำคัญของชื่อเสียงของบริษัทในการที่จะตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า เท่ากับปัจจัยทางด้านคุณภาพและราคา นอกจากนั้น ความสำคัญของภาพลักษณ์จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจและการเลือกรับข้อมูลของผู้บริโภค เมื่อมีการตัดสินใจที่ซับซ้อน และไม่ชัดเจน สินค้าและบริการขององค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีจะมีโอกาสเข้ามาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและกระบวนการเลือกของบุคคลในระดับต้นๆ (Evoked Set) และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้านั้น ๆ

Marken (1990) ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ของการสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งขององค์กรว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรดังต่อไปนี้ (1) สร้างการรับรู้ที่ชัดเจนของระดับและผู้บริหารและผู้จัดการในเป้าหมายระยะยาวขององค์กร, (2) สร้างวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร, (3) เสริมสร้างการวางตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Positions) และเงื่อนไขทางการตลาด (Market Conditions), (4) พัฒนาการวางแผนการสื่อสารทั้งในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารนอกองค์กร (External Communications), และ (5) เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย, วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติของพนักงาน (Employees), คู่ค้า (Suppliers), ผู้บริหารระดับสูง (Directors)

van Riel (1995) กล่าวว่า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งมุมมองจากที่มาของภาพลักษณ์ (Source of Image) คือการพิจารณาถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่มีความจำเป็นต่อการสร้างความสัมพันธ์ต่อคนภายในองค์กรและนอกองค์กร ที่เป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะสร้างความทรงจำต่อชื่อขององค์กรรวมถึงการให้ลูกค้าคำนึงถึงชื่อสินค้าและบริการเป็นอันดับแรก และมุมมองของผู้รับสาร (Receiver of the Subject) ที่ศึกษาในมุมมองของกระบวนการตีความจากกระบวนการรับรู้ข้อมูลของผู้รับสาร และความสัมพันธ์ของที่มาของภาพลักษณ์และผู้รับสารต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์นั้นว่ามีความสำคัญอย่างไร

นอกจากนี้ Marken (1990) กล่าวว่า การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นถือว่าเป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรซึ่งต้องเกิดจากการแผนการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรซึ่งต้องทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของภาพลักษณ์ขององค์กรในปัจจุบัน และระบุปัจจัยที่จะประเมินถึงภาพลักษณ์องค์กร

(2) ระบุถึงภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการจะนำเสนอ เช่น ต้องการเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและได้ผลกำไร (Profitable), มีการบริหารการจัดการที่เป็นระบบ (Well-managed), มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ (Forward Looking) เป็นต้น ซึ่งการระบุถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ต้องการจะนำเสนอให้ชัดเจนนั้นจะเป็นการระบุแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรได้อย่างชัดเจน

(3) ประเมินแนวทางที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ที่จะแสดงภาพลักษณ์ขององค์กรต่อกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

และ (4) วางแผนการสื่อสารต่างๆ ช่องทางที่ต้องการจะสร้างภาพลักษณ์ เช่นการโฆษณา, พนักงานขาย, กระจายจดหมาย, โลโก้, รวมถึงการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งต้องคำนึงเสมอว่า การสื่อสารที่สื่อสารออกไปทั้งองค์กรจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด

ซึ่งการสร้างและการบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสมก็คือการอธิบายที่แสดงถึงตัวตนขององค์กร และการรับรู้ของเอกลักษณ์องค์กรนั้นก็คือภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะรับรู้ต่อองค์กรนั้น ๆ และการรับรู้ถึงภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาวจะส่งผลถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ที่แสดงถึงศักยภาพของบริษัทด้วย ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรต่อการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

จากคำนิยามของเอกลักษณ์องค์กร ที่เป็นการแสดงความเป็นตัวตนและแก่นแท้ (Essence) ขององค์กรว่าองค์กรของเราเป็นอย่างไร ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความแตกต่างให้องค์กรนั้นได้ นอกจากแนวคิดและคำนิยามของเอกลักษณ์องค์กรที่มีนักวิชาการได้นิยามในแง่มุมต่าง ๆ ที่ได้อธิบายไว้ในข้างต้นแล้ว การสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสมจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ในการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและการรับรู้ในภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาวจะส่งผลต่อการสร้างชื่อเสียงองค์กร (Corporate Reputation) ที่สามารถสร้างความแข็งแกร่งของตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) และสามารถสร้างความภักดีให้กับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งชื่อเสียงในทางบวกขององค์กรนั้นจะส่งผลทางด้านการตลาดที่บุคคลจะนึกถึงชื่อของตราสินค้าเป็นอันดับแรกในกระบวนการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า (Evoked Set), ดึงดูดนักลงทุน, และดึงดูดใจบุคคลให้เข้าร่วมงานในองค์กรนั้นๆ (Gatewood, Gowen, & Lautenschlager, 1993, cited in van Riel, 1997) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) โดยแนวคิดหลักของเอกลักษณ์องค์กรและความสัมพันธ์ต่อภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรสามารถสรุปด้วยคำนิยามและแนวคิดหลักให้เข้าใจได้ง่าย แสดงตามตารางที่ 2.1

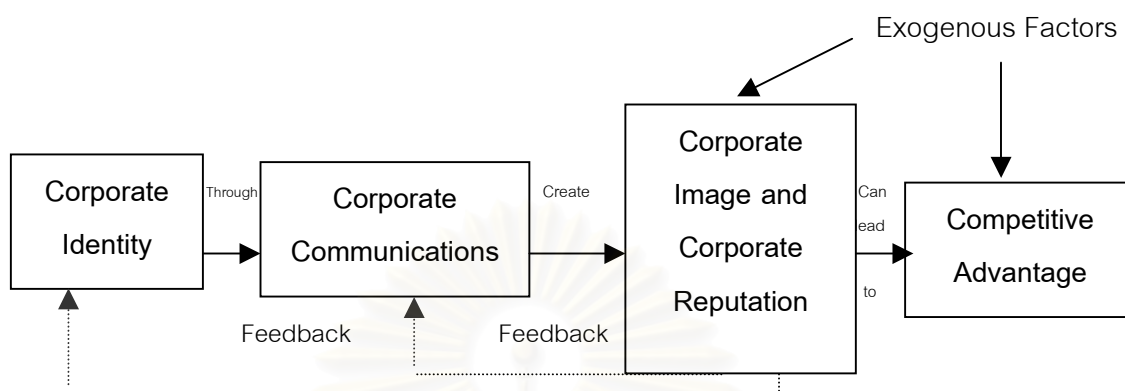
ตารางที่ 2.1 แสดงการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเอกลักษณ์องค์กร

องค์ประกอบของ เอกลักษณ์องค์กร	แนวคิดหลัก	คำนิยาม
เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity)	เราคืออะไร ?	การแสดงตัวตนขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบ ที่ส่งผลให้องค์กรสร้างความแตกต่าง ที่มี ความเกี่ยวข้องกับตามต่อไปนี้ ธุรกิจของ เราคืออะไร, โครงสร้างองค์กร, กลยุทธ์, ศักยภาพขององค์กร
ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image)	เราถูกรับรู้ อย่างไร ?	การรับรู้ (Perception) ต่อองค์กรของบุคคล, และกลุ่มต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับ องค์กร
ชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation)	การถูกรับรู้ อันยาวนาน	การรับรู้อย่างยาวนาน (Enduring Perception) ต่อองค์กรของบุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ที่มี ความเกี่ยวข้องขององค์กร

ที่มา: Adapted from Balmer, J. M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), p. 250.

และจากแผนภาพที่ 2.4 เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 องค์ประกอบคือ เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรจะแสดงผ่านการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ซึ่งสามารถสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) และส่งผลถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputation) ในระยะยาว ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงองค์กรจะสามารถสร้างการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้องค์กรนั้นๆ โดยการทราบถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรจะส่งผลสะท้อนกลับต่อการปรับปรุงการสื่อสารรวมถึงการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์องค์กรใหม่ขององค์กรนั้น

แผนภาพที่ 2.4 แสดงแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร



ที่มา: Gray, E. R., & Balmer, J. M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 34(5), p. 696.

ดังนั้นการสร้างหรือบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสมรวมถึงมีการวางแผนการสื่อสารที่ดีจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรซึ่งจะสร้างความแตกต่างขององค์กรนั้นๆ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ นั่นเอง

ในหัวข้อต่อไป จะแสดงถึงวิวัฒนาการและแนวคิดของการบริหารเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งการเข้าใจถึงกรอบทฤษฎีและแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management) ที่ชัดเจน จะเป็นแนวทางในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรและเป็นประโยชน์สำหรับนักการสื่อสารหรือผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันได้

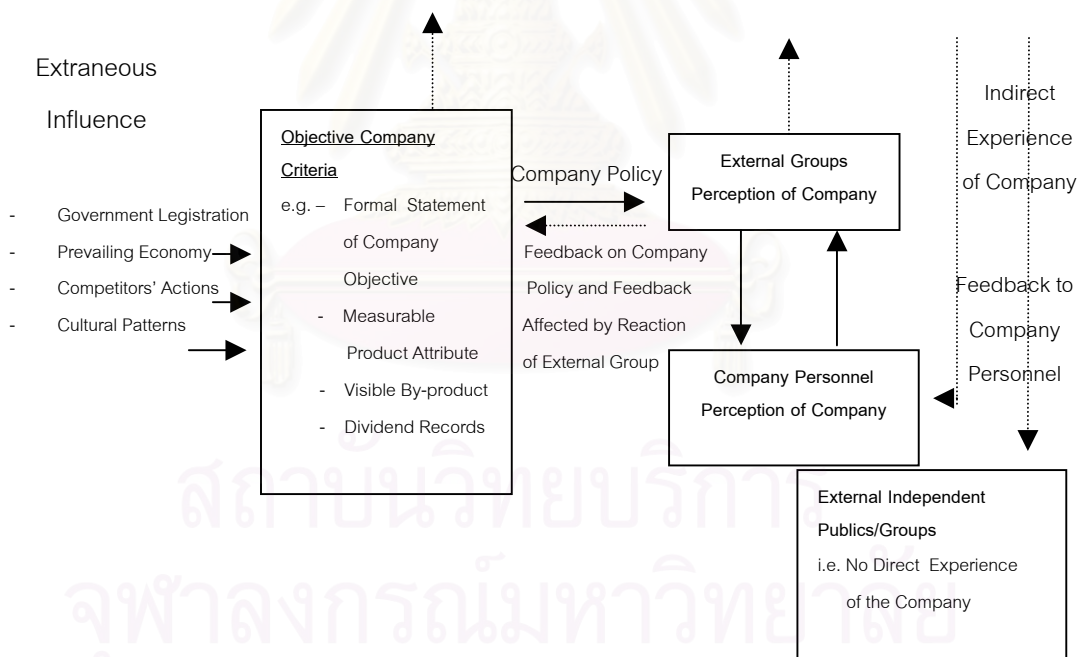
แนวคิดการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)

จากความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเอกลักษณ์องค์กร สามารถสรุปได้ว่า การสร้างเอกลักษณ์องค์กรเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรจะถูกสื่อสารผ่านการสื่อสารองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาวต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และสามารถสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในสภาวะการแข่งขันอันรุนแรง และเป็นการแสดงตัวตนขององค์กรที่ไม่เหมือนกับองค์กรอื่นๆ

การเข้าใจถึงกรอบทฤษฎีและแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management) ที่ชัดเจน จะเป็นแนวทางในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรและเป็นประโยชน์สำหรับนักการสื่อสารหรือผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันได้ ซึ่งนักวิชาการได้พัฒนา ปรับปรุงกรอบทฤษฎีและแนวคิดการบริหารเอกลักษณ์องค์กรให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนและมีความเหมาะสมมากกว่า 30 ปีแล้ว ดังนั้นการทราบถึงพัฒนาการของแบบจำลองการบริหารองค์กรจะทำให้ผู้ศึกษามีแนวคิดที่ชัดเจน รวมถึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับองค์กรในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับพัฒนาการของแนวคิดและแบบจำลองในยุคแรกนั้น การบริหารเอกลักษณ์องค์กรจะเน้นแนวคิดเกี่ยวกับที่มาและการสร้างของภาพลักษณ์องค์กร ว่าก่อตัวมาจากปัจจัยใดบ้าง โดยเริ่มจากแบบจำลองของ Kennedy (1977, cited in Stuart, 1999) (ดูแผนภาพที่ 2.5) ซึ่งกล่าวว่าองค์ประกอบที่สามารถสร้างภาพลักษณ์ คือการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรซึ่ง

แผนภาพที่ 2.5 แสดงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Kennedy (1977)



ที่มา: Stuart, H. (1999). Toward a definitive of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), p. 201.

เกิดจากการกำหนดนโยบายของบริษัท (Company Policy) และเป็นส่วนสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์องค์กร และยังประกอบด้วยองค์ประกอบอื่นๆ อาทิเช่น สินค้าหรือบริการ, โครงสร้างขององค์กร ซึ่งนโยบายของบริษัทนั้นจะส่งผลต่อการรับรู้ ซึ่งจะสร้างแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องแสดงออกต่อบุคคลภายนอกองค์กร แต่แบบจำลองของ Kennedy ในปี 1977 นั้น ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดของเอกลักษณ์องค์กร เพราะในยุคนั้นยังไม่ได้มีการนำแนวคิดของเอกลักษณ์องค์กรมาใช้อย่างจริงจัง เพียงแค่เน้นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและที่มาของภาพลักษณ์องค์กรซึ่งส่งผลจากนโยบายของบริษัท (Company Policy) เท่านั้น

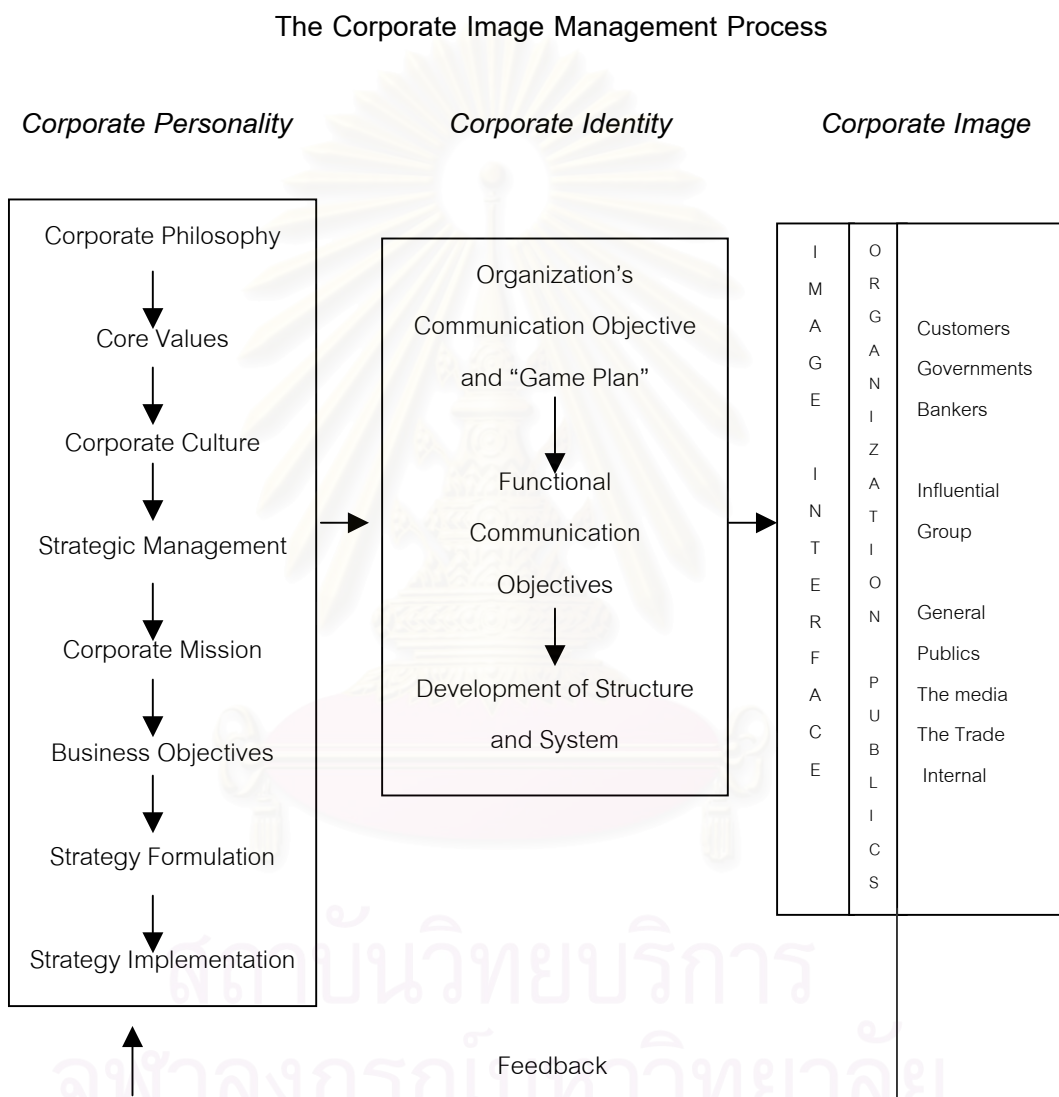
ต่อมาได้มีนักวิชาการได้พัฒนาและปรับปรุงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรอีกหลายท่าน ซึ่งแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับและนำอ้างอิงมากในทฤษฎีเอกลักษณ์องค์กร คือแนวคิดและแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรของ Abratt (1989) ซึ่งได้กล่าวถึงแนวคิดและความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพองค์กร (Corporate Personality), เอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity), และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ที่เรียกรวมกันว่าเป็นกระบวนการการบริหารภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image Management Process) (ดูแผนภาพที่ 2.6)

Abratt (1989) กล่าวว่า องค์กรต้องค้นหาและกำหนดบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ที่เกิดจากปรัชญาของบริษัทและการวางกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) และการสร้างบุคลิกภาพขององค์กรนั้นคือการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของทุกส่วนขององค์กรนั่นเอง นอกจากนี้ Abratt ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ที่เป็นการแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเกิดจากการแสดงออกทางภาพ (Visual Cues), ลักษณะทางกายภาพ (Physical Cues), และพฤติกรรม (Behavioral Cues) ที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรนั้นจะส่งผลต่อภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ต่อสาธารณชนทั้งหมดขององค์กร และการทราบถึงภาพลักษณ์ขององค์กรจะส่งผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงบุคลิกภาพขององค์กรต่อไป

Balmer (2001) ได้กล่าวถึงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์ขององค์กรของ Abratt (1989) ว่า มีแนวคิดที่เน้นองค์ประกอบจากภายนอก (Outside in) คือเน้นในมุมมองของ ภาพลักษณ์, ชื่อเสียงองค์กรมากกว่าที่จะมองในมุมมองจากองค์ประกอบภายใน (Inside out) คือเอกลักษณ์และบุคลิกภาพขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม แบบจำลองของ Abratt นั้นมีแนวทางที่เป็นประโยชน์อย่างมากโดยพยายามนำเสนอแนวคิดที่เป็นระบบและแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพขององค์กร, เอกลักษณ์ขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร และแบบจำลองของ Abratt (1989) ถือเป็นแนวทางของนักวิชาการด้านเอกลักษณ์องค์กรหลายท่านที่ได้นำมาพัฒนาและปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งการเข้าใจในแนวคิดของทั้ง 3 องค์ประกอบของ

กระบวนการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้นจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารเอกลักษณ์องค์กร

แผนภาพที่ 2.6 แสดงแบบจำลองกระบวนการการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Abratt (1989)



ที่มา: Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), p. 71.

แบบจำลองของ Abratt (1989) ได้ถูกนำมาพัฒนาโดยนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งมีแนวคิดที่สนับสนุนและสอดคล้องกัน อาทิเช่น ในประเด็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพขององค์กร

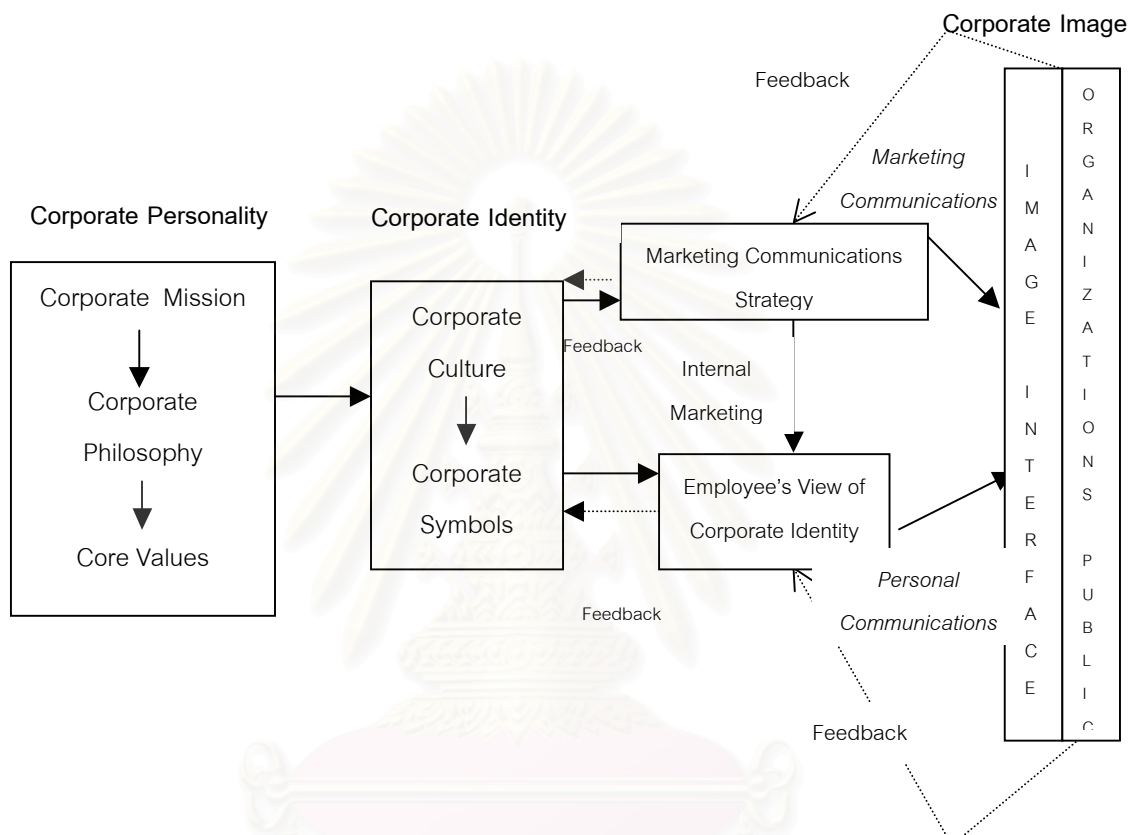
(Corporate Personality) van Riel (1995) ได้ให้แนวคิดที่ว่า เอกลักษณ์ขององค์กร คือการแสดงตัวตนขององค์กรที่แสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กรผ่านพฤติกรรมขององค์กร (Behavior), สัญลักษณ์ (Visual Identity) และการสื่อสาร (Communications) ซึ่งบุคลิกภาพขององค์กรคือการวางแผนจากภายในขององค์กรที่เกิดจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ในขณะที่ Stuart (1998) กล่าวว่า การวางแผนของเอกลักษณ์ขององค์กร จะเกิดมาจากการแสดงของบุคลิกภาพขององค์กรซึ่งต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

ในมุมมองของ Abratt (1989) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของเอกลักษณ์องค์กรกับภาพลักษณ์องค์กรนั้น Abratt ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การบรรจบกันระหว่างเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรที่เกิดขึ้นในการรับรู้ของสาธารณชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Corporate Identity and Corporate Image Interface) ด้วย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นประโยชน์สำหรับนักวิชาการในยุคต่อๆ มา อาทิเช่น แนวคิดของ Stuart (1994) ที่กล่าวว่าการบรรจบกันระหว่างเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กรในการรับรู้ของสาธารณชน คือช่วงเวลาที่ยอมรับและเป็นที่เอกลักษณ์ขององค์กรได้แสดงออกสู่ภายนอกองค์กร ซึ่ง M. Schultz และ Hatch (1997) ได้เสริมแนวคิดดังกล่าวว่า การบรรจบกันระหว่างภายในและภายนอกองค์กร (Internal-External Boundary) คือปฏิกริยาของบุคคลภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการรับรู้ของบุคคลภายนอกองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม M. Schultz และ Hatch ไม่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเอกลักษณ์องค์กรไว้อย่างชัดเจน

แนวคิดของ Abratt (1989) ได้ถูกนำมาพัฒนาและปรับปรุงในยุคต่อมาและถือเป็นยุคที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารเอกลักษณ์องค์กรมากขึ้น อาทิเช่น แบบจำลองของ Stuart (1998) ที่ปรับปรุงจากแนวคิดของ Kennedy (1977) โดยนำเสนอถึงความสำคัญของการแสดงออกถึงพฤติกรรมของพนักงาน (Employee's View of Identity) ที่ส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร และยังพัฒนามาจากแนวคิดของ Abratt (1989) ที่นำแนวคิดของการกำหนดบุคลิกภาพขององค์กร รวมถึงการบรรจบกันระหว่างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.7) ซึ่งจากแบบจำลองการบริหารองค์กรของ Stuart (1998) กล่าวว่า เอกลักษณ์ขององค์กรคือการแสดงออกของบุคลิกภาพขององค์กรซึ่งเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะสื่อสารโดยกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications Strategy) และจากพนักงานภายในองค์กร (Employee's View of Identity) ที่จะส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสาธารณชนที่มีความเกี่ยวข้องต่อองค์กร

นอกจากนั้น ยังมีแบบจำลองการบริหารองค์กรของนักวิชาการท่านอื่น ๆ อาทิเช่น แบบจำลองของ Marvick และ Fill (1997) ที่ได้เสริมแนวคิดของ Stuart (1998) โดยให้ความสำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์องค์กรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารเอกลักษณ์องค์กร

แผนภาพที่ 2.7 แสดงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Stuart (1998)



ที่มา: Stuart, H. (1998). Exploring the corporate identity/corporate image interface.

Journal of Communication Management, 2(4), p. 369.

จากพัฒนาการของแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรในยุคต่างๆ ที่ผ่านมามีได้กล่าวไปแล้วข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวคิดในภาพรวมที่ชัดเจนและสอดคล้องกันได้ว่า กระบวนการบริหารเอกลักษณ์องค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ที่เริ่มจากภายในองค์กร (Inside out) คือจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะส่งผลต่อการกำหนดบุคลิกภาพขององค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรจะส่งผลต่อแนวทางในการปฏิบัติของทุกฝ่ายภายในองค์กร ไม่ว่า

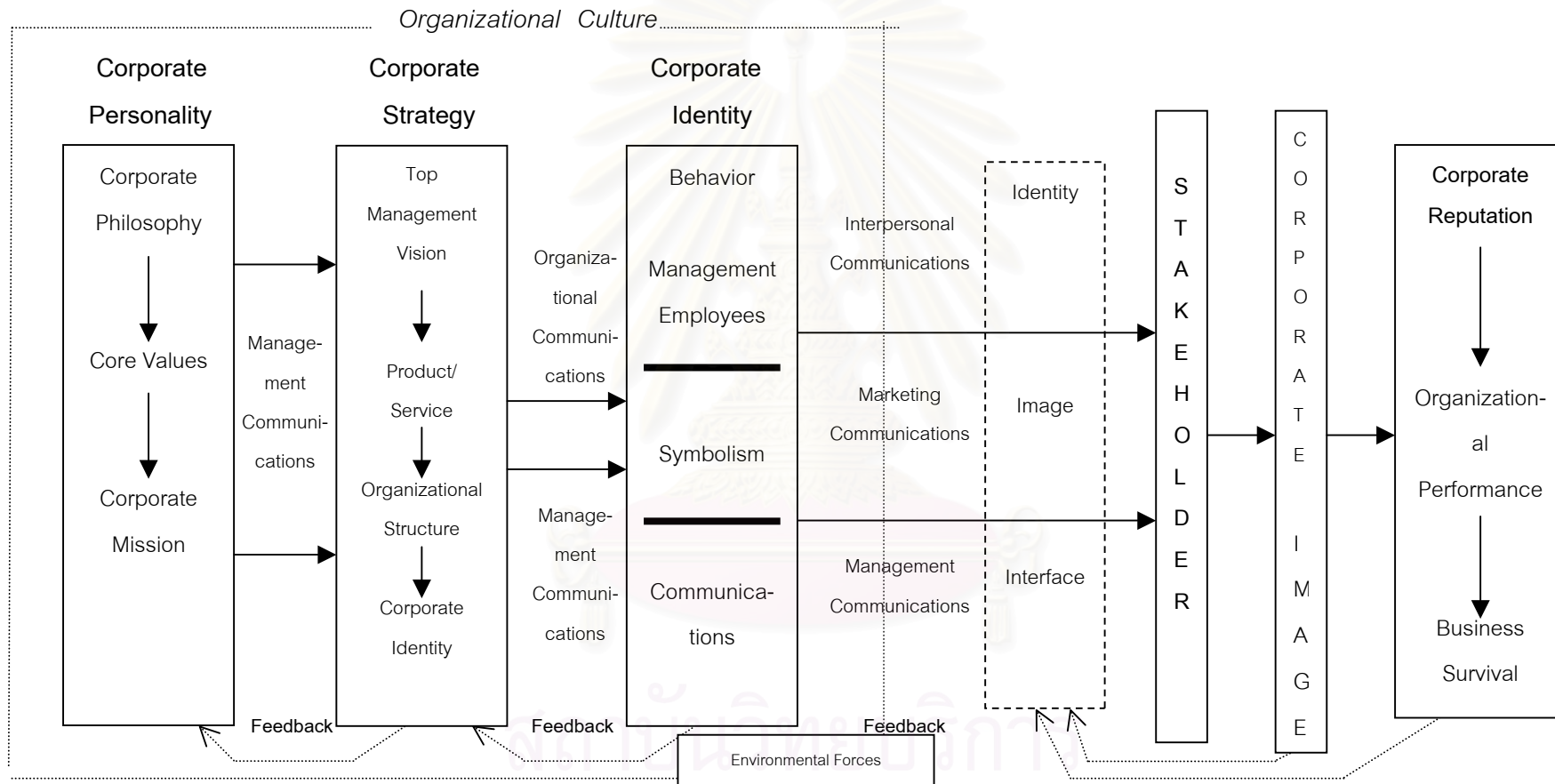
จะเป็นสินค้าหรือบริการและวัฒนธรรมองค์กร และเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์องค์กร ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรจะแสดงถึงตัวตนผ่านองค์ประกอบต่างๆ อาทิเช่น พฤติกรรมของพนักงาน (Behavior), สัญลักษณ์ต่างๆ (Visual Identity) และการสื่อสาร (Communications) ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ จะส่งผลต่อการรับรู้ของสาธารณชนขององค์กรนั้น ซึ่งช่วงเวลาที่เกิดการรับรู้ถึงการแสดงเอกลักษณ์องค์กรนั้นเรียกว่า ช่วงบรรจบกันของเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Identity and Corporate Image Interface) นั่นเอง

ภายหลังจากการพัฒนาแบบจำลองแนวคิดการบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขโดยนักวิชาการหลายท่านแล้วนั้น โดย Stuart (1999) ได้พัฒนาแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรขึ้นใหม่ (ดูแผนภาพที่ 2.8) โดยสามารถอธิบายถึงแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรตามแนวคิดของ Stuart ได้ว่า เอกลักษณ์ขององค์กรคือ การแสดงบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ที่แสดงถึงปรัชญาขององค์กร, ค่านิยม, และกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร, สินค้าและบริการ, การกำหนดโครงสร้างขององค์กร และโครงสร้างของเอกลักษณ์ขององค์กร เอกลักษณ์องค์กรจึงเป็นการแสดงตัวตนขององค์กรผ่านส่วนประสมของเอกลักษณ์องค์กร คือพฤติกรรมของคนในองค์กร (Behavior), สัญลักษณ์ (Visual Identity), และการสื่อสาร (Communications)

ซึ่งองค์ประกอบบุคลิกภาพองค์กร, กลยุทธ์ขององค์กร และเอกลักษณ์องค์กร จะอยู่ภายในกรอบของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และมีการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรผ่านการวางแผนการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร ซึ่งรวมถึงการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communications) ผ่านพนักงานในองค์กร, การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่สื่อสารถึงสินค้าหรือบริการ, การสื่อสารของฝ่ายบริหาร (Management Communications) รวมถึงการสื่อสารองค์กรในรูปแบบต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการบรรจบของเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นช่วงระยะเวลาที่เกิดการรับรู้ความเป็นจริงขององค์กรนั้น ที่จะส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ซึ่งการรับรู้ถึงภาพลักษณ์องค์กรในระยะเวลายาวนานจะส่งผลถึงชื่อเสียงขององค์กรที่แสดงถึงศักยภาพของบริษัทและการอยู่รอดทางธุรกิจและการทราบถึงภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร สามารถส่งผลสะท้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กร และเอกลักษณ์องค์กร รวมถึงนำไปปรับกลยุทธ์การสื่อสารได้

จากแบบจำลองการบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการมากกว่า 30 ปี รวมถึงการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ทำให้การบริหารเอกลักษณ์องค์กรได้รับความ

แผนภาพที่ 2.8 แสดงกระบวนการบริหารเอกลักษณ์องค์กร ตามแนวคิดของ Stuart (1999)



ที่มา: Stuart, H. (1999). Toward a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communication: An International Journal*, 4(4), p. 206.

สนใจทั้งจากนักบริหารและนักการสื่อสาร ซึ่งความสำคัญของการสร้างเอกลักษณ์องค์กรนั้น จะเป็นสิ่งที่เป็นมากกว่าการสื่อสาร กล่าวคือเป็นการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะแสดงความเป็นตัวตนทั้งหมดขององค์กรหนึ่งไปสู่การรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งหมด ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่ดีจะส่งผลประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กรนั้น และเป็นสิ่งที่แสดงถึงศักยภาพขององค์กร ที่จะสร้างความแตกต่างรวมถึงการอยู่รอดขององค์กรในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อแนวคิดและทฤษฎีของเอกลักษณ์องค์กร รวมถึงการวางแผนการสื่อสารเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรนั้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

จากแนวคิดด้านการตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการสร้างความปลอดภัยของผู้บริโภค เพราะองค์กรธุรกิจไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการตามความพอใจของตนเช่นในอดีต โดยธุรกิจต้องปรับปรุงตนเองให้สามารถดำเนินงานอย่างมีคุณภาพสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง โดยใช้คุณภาพ (Quality) เป็นเครื่องชี้ นำ แต่คำว่าคุณภาพไม่ได้หมายถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงการดำเนินงานต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร แนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM จึงเข้ามามีความสำคัญ โดยองค์กรต่างๆ นำมาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน (Grant, Shani, & Krishnan, 1994) ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีลักษณะที่สำคัญคือ เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ในทุกๆ ฝ่ายภายในองค์กร เพื่อสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้ปฏิบัติ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ภายใต้การยอมรับ ร่วมกันจากทุกคนในองค์กร (Commitment) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพอใจกับผู้บริโภค (Customer) ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

จากการให้ความสำคัญต่อผู้บริโภคในยุคการแข่งขันที่ได้เน้นนโยบายคุณภาพมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้ ปรัชญาและแนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ยังเป็นแนวคิดพื้นฐานของการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 ที่เรียกว่าเป็นยุคของผู้

บริโภคนอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริโภคในปัจจุบันเป็นบุคคลที่องค์กรธุรกิจต้องรับฟังและทราบถึงความ ต้องการและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเพื่อสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่เขาเหล่านั้น

ตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพนั้น คุณภาพมีความเกี่ยวข้องกับการกระทำของทุกสิ่ง ในองค์กร เมื่อการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญในยุคของผู้บริโภค จึงได้มีแนวคิดการสื่อสารที่เน้น การสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคและสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งการสื่อสารจะเป็นมากกว่า การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่เน้นการสื่อสารตราสินค้า โดยรวมถึงการ สื่อสารทั้งหมดขององค์กรที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ในทุกจุดการสื่อสาร (Contact Point) ทั้งการ สื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกเหนือจากผู้บริโภคด้วย (Duncan & Mariarty, 1997) ซึ่งการวางแผนการสื่อสารต้องมีความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ และมีการผสมผสาน กัน ในทุกๆ จุดการสื่อสารต่อลูกค้า เพื่อตอบย้ำชื่อเสียงขององค์กร (Gronstedt, 2000) จึงมีแนว คิดของการสื่อสารที่เกิดขึ้นมาใหม่ที่เรียกว่า การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

วิวัฒนาการของการตลาดและแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing), การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications), และการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

เมื่อภาพรวมของการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงไปจาก อดีต องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงได้ให้ความสำคัญต่อผู้บริโภคในการที่จะตอบสนองความต้องการ และ สร้างความพอใจต่อผู้บริโภคให้มากที่สุด ดังนั้นในปัจจุบัน เจ้าของผลิตภัณฑ์ไม่สามารถผลิตสินค้า ตามความพอใจของตนได้อีกต่อไป จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ภาพรวมของวิวัฒนาการทางการ ตลาดได้เปลี่ยนไป ตามที่ Hutton (1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดของวิวัฒนาการของการตลาด ที่เริ่ม ตั้งแต่แนวคิดของยุคการผลิต (Production Concept) ที่เน้นการผลิตและการจัดจำหน่าย มาจนถึง แนวคิดในยุคที่ 2 แนวคิดที่มุ่งการขาย (Selling Concept) ที่มีความเชื่อว่าถ้าเราไม่ทำอะไรให้ผู้ บริโภค จะทำให้ผู้บริโภคไม่ซื้อสินค้า จึงต้องสร้างและกระตุ้นความต้องการของลูกค้าและทุ่มความ พยายามไปที่การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมกรซื้อ และยุคที่ 3 แนวคิดมุ่งการตลาด (Marketing Concept) มุ่งเน้นเพื่อสร้างคุณค่าให้สินค้าและความพอใจของผู้บริโภคเป็นหลัก และ เข้าสู่ยุคที่ 4 ที่เรียกว่ายุค Mega-marketing Concept หรือยุคการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ (Relationship Marketing) เป็นการทำการตลาดที่อยู่บนพื้นฐานความพอใจของผู้บริโภคและ

เสนอกิจกรรมทางการตลาดทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และรักษาความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยน แนวคิดทางการตลาดดังกล่าวได้ถูกพัฒนามาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้กับสินค้า (Brand Equity) ผ่านกระบวนการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ โดยเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ต่อผู้บริโภครวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) (ดูตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 แสดงวิวัฒนาการของการตลาด

วิวัฒนาการของการตลาด				
	แนวคิดมุ่งการผลิต (Production Concept)	แนวคิดมุ่งการขาย (Selling Concept)	แนวคิดการตลาด (Marketing Concept)	แนวคิด Mega-marketing Concept*
เน้นที่	การผลิตและช่อง การจัดจำหน่าย	สร้างและกระตุ้น ความต้องการ ต่อสินค้า	สร้างคุณค่าของ สินค้า	สร้างความสัมพันธ์ ระยะยาวต่อลูกค้า และผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสีย (Stakeholders)
แนวคิดหลัก	เวลาและสถานที่ใน การแลกเปลี่ยนซื้อขาย สินค้า	ใช้การสื่อสารเพื่อ โน้มน้าวใจ อาทิเช่น การส่งเสริมการขาย	สร้างคุณค่าของสิน ค้า (Brand Equity) และตำแหน่งทาง การตลาด	สร้างความสัมพันธ์ (Relationships)

* เพิ่มแนวคิดของ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) และการเมือง (Politics) จากส่วนผสมการตลาดแบบดั้งเดิม (4'P Marketing Mix)

ที่มา: Hutton, J. G. (1996). Integrated relationship-marketing communications: A key opportunity for IMC. *Journal of Marketing Communications*, 2, p.192.

จากแนวคิดของวิวัฒนาการของการตลาดในยุคที่ 4 ที่ Kotler (1986, cited in Hutton, 1996) เรียกว่ายุค Mega-marketing Concept หรือยุคการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพนั้น แนวคิดทางการตลาดดังกล่าวได้เพิ่มแนวคิดของการประชาสัมพันธ์ (Public Relations), และการเมือง (Politics) มาเสริมแนวคิดของส่วนประสมทางการตลาด (4 P's Marketing Mix) ซึ่งทำให้มุมมองของการตลาดได้เปลี่ยนจากในอดีตที่การตลาดจะมุ่งเน้นเพียงแค่ลูกค้าเท่านั้น มาเพิ่มการมุ่งเน้นต่อผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Stakeholders) มากขึ้น อาทิเช่น รัฐบาล, พนักงานในองค์กร, นักลงทุน เป็นต้น และ Hutton (1996) ยังกล่าวเสริมว่า แนวคิดของการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ ได้

พัฒนามาจากแนวคิดของการประชาสัมพันธ์ที่เรียกว่า Two-way Symmetrical Model หรือหลักการที่สร้างเสริมความเข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Mutual Understanding) ที่เป็นการสื่อสาร 2 ทางที่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กร ตามแนวคิดของ J. Grunig และ Hunt (1984)

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการประชาสัมพันธ์ได้เข้ามามีบทบาทและเป็นแนวคิดที่การตลาดนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น ซึ่งนักวิชาการได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด โดยที่ Kotler และ Mindak (1978, Hutton, 1996) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาดแยกได้เป็น 5 ลักษณะ (ดูแผนภาพที่ 2.9) โดยอธิบายได้ดังนี้

แบบที่ 1 ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาดจะมีโครงสร้างที่แยกกัน, มีหน้าที่เท่าเทียมกันและมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน (Separate but Equal Model) ซึ่งการประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนต่างๆ ตั้งแต่ รัฐบาล, สื่อมวลชน, ชุมชนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยอยู่ในแผนกที่เรียกว่า แผนกสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ซึ่งจะแยกหน้าที่ออกมาจากการตลาดที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการขาย เช่นการออกสินค้าใหม่ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ส่งเสริมยอดขาย

แบบที่ 2 ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาดมีความเท่าเทียมกันในองค์กร แต่มีหน้าที่บางส่วนคาบเกี่ยวกัน (Overlapping Model) สำหรับองค์กรที่มีโครงสร้างตามแบบที่ 2 นี้มักเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางการตลาด เช่น การส่งเสริมการขาย, การโฆษณา และการสื่อสารการตลาดรูปแบบต่างๆ รวมถึงมีหน่วยงานที่เรียกว่า ประชาสัมพันธ์องค์กร (Corporate Public Relations) ที่ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ขององค์กร อาทิเช่น การสร้างความสัมพันธ์กับนักลงทุน (Investor Relations), การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร (Employee Communications) เป็นต้น นอกจากนี้ ทั้งการประชาสัมพันธ์และการตลาดยังต้องทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของตราสินค้า ที่เรียกว่า การประชาสัมพันธ์การตลาด (Marketing Public Relations) (Harris, 1993) ซึ่งก็คือ การนำกิจกรรมทางการประชาสัมพันธ์มาสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้, สร้างเสริมความน่าเชื่อถือให้กับตราสินค้า ตัวอย่างเช่น การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product Publicity) เป็นต้น

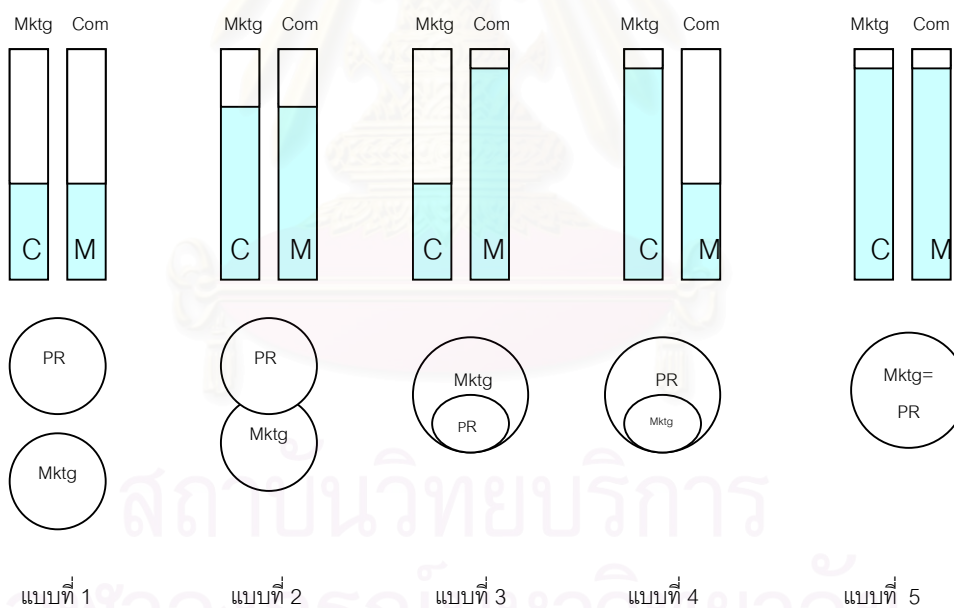
แบบที่ 3 ฝ่ายการตลาดมีหน้าที่หลักในองค์กร (Marketing Dominant Model) ตัวอย่างองค์กรที่มีรูปแบบความสัมพันธ์แบบดังกล่าว จะเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าประเภทอุปโภคบริโภค ที่เน้นสื่อสารตราสินค้าเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดและคำนึงถึงยอดขายเป็นหลัก ตามแนวคิดนี้กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์จะอยู่ภายใต้การตลาดซึ่งจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุน

วัตถุประสงค์ทางการตลาดของตราสินค้านั้นๆ อาทิเช่น การสนับสนุนกิจกรรม (Sponsorships), การจัดกิจกรรมพิเศษ (Special Event) เป็นต้น

แบบที่ 4 ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่หลักที่สร้างความสัมพันธ์ต่อสาธารณชนรวมถึงลูกค้า (Public Relations Dominant Model) ตัวอย่างองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้จะเป็นธุรกิจบริการ อาทิเช่น โรงพยาบาล, มหาวิทยาลัย หรือองค์กรที่ไม่ต้องการผลกำไร (Nonprofit Organizations) เนื่องจากองค์กรต่างๆ เหล่านี้ มักมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระยะยาว และไม่เน้นวัตถุประสงค์ทางการตลาดหรือยอดขายมากนัก

แบบที่ 5 ฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่เดียวกัน และมีแนวคิดและหลักการทำงานเหมือนกัน (Marketing=Public Relations Model) ตัวอย่างองค์กรที่ใช้รูปแบบนี้มักเป็นองค์กรขนาดเล็ก และไม่มีความซับซ้อน

แผนภาพที่ 2.9 แสดงความสัมพันธ์ของการประชาสัมพันธ์และการตลาด



หมายเหตุ: Mktg = การตลาด
Com = การประชาสัมพันธ์

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

จากแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์ทั้ง 5 รูปแบบตามแนวคิดของ Kotler และ Mindak (1978, cited in Hutton, 1996) ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น มีนักวิชาการทางการประชาสัมพันธ์ได้เสนอแนวคิดว่าการประชาสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อไม่อยู่ภายใต้ฝ่ายการตลาด โดยที่ J. Grunig และ L. Grunig (1998) ได้ทำการวิจัยโครงการ International Association of Business Communicators (IABC) Excellence ที่สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การประชาสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อแผนกประชาสัมพันธ์ไม่อยู่ภายใต้ฝ่ายการตลาด โดยได้กล่าวถึงหลักการ 4 ข้อที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของฝ่ายประชาสัมพันธ์กับหน้าที่การบริหารเชิงกลยุทธ์และหน่วยงานอื่นๆ ดังนี้ (1) หน้าที่ของฝ่ายประชาสัมพันธ์ควรอยู่ภายใต้โครงสร้างขององค์กร ที่มีความสามารถในการตัดสินใจแทนองค์กรได้ และต้องสนับสนุนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร, (2) การสื่อสารทั้งหมดขององค์กรควรผสมผสานและอยู่ภายใต้แผนกประชาสัมพันธ์, (3) แผนกประชาสัมพันธ์ไม่ควรอยู่ใต้แผนกอื่นๆ เช่นฝ่ายการตลาด, ฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายการเงิน, และ (4) แผนกประชาสัมพันธ์ควรมีโครงสร้างในแนวราบในองค์กรเพื่อมีศักยภาพในการแสดงออกและสร้างความสัมพันธ์ต่อสาธารณชนที่หลากหลาย

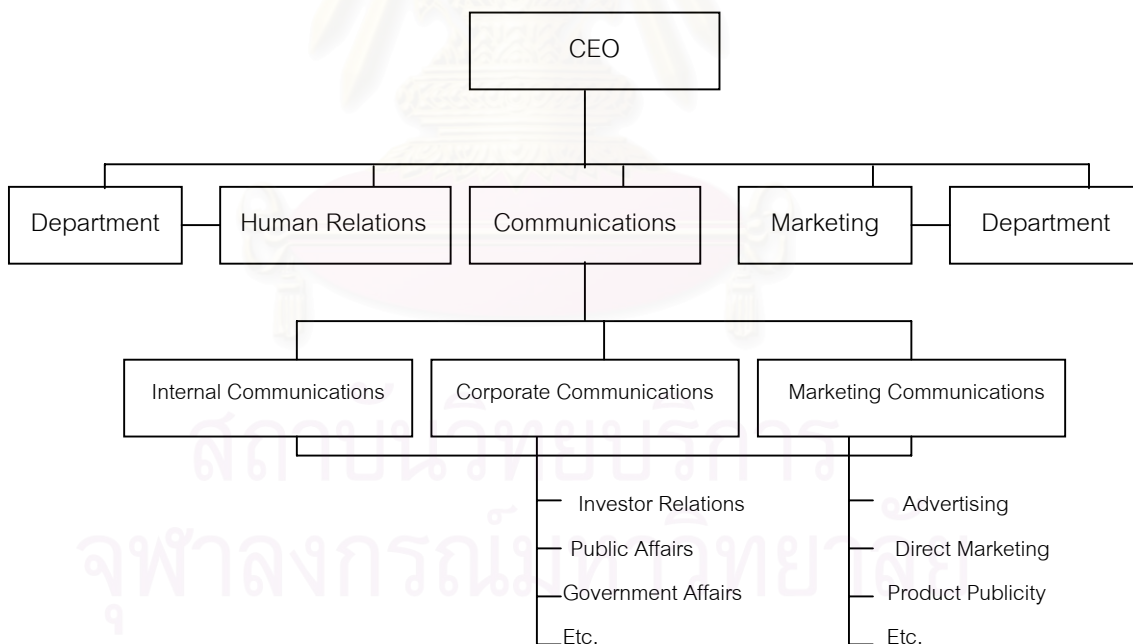
นอกเหนือจากการศึกษาของ J. Grunig และ L. Grunig (1998) ที่ได้ศึกษาถึงโครงสร้างขององค์กรกับหน้าที่ของแผนกประชาสัมพันธ์และประสิทธิผลของงานประชาสัมพันธ์ที่ไม่ควรอยู่ภายใต้แผนกอื่นๆ แล้ว Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ได้เสนอเกี่ยวกับโครงสร้างของแผนกประชาสัมพันธ์และแผนกการตลาดที่ส่งผลต่อโครงสร้างการดำเนินงานการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่เรียกว่าแบบจำลอง 5 ขั้น (Hunter's Five-staged Model) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. มีการประสานงานระหว่างแผนกประชาสัมพันธ์และแผนกการตลาด
2. แผนกประชาสัมพันธ์และการตลาดมีความสำคัญเท่ากันในองค์กร
3. การสื่อสารการตลาด แยกออกจากฝ่ายการตลาดมาอยู่ภายใต้แผนกประชาสัมพันธ์ที่เรียกว่าแผนกการสื่อสาร (Communication Department) ประกอบด้วย 3 หน้าที่คือ (ก) การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) แต่ยังคงทำงานและสนับสนุนฝ่ายการตลาด, (ข) การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications), และ (ค) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ที่ประกอบด้วยการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)
4. แผนกการสื่อสารและแผนกการตลาด จะอยู่ในระดับเดียวกัน ภายใต้ผู้บริหารระดับสูง
5. มีการผสมผสานกันในหน้าที่ของการสื่อสารไปสู่ทุกแผนกในองค์กร ที่เรียกว่าการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ตามที่ Duncan และ Caywood (1998, cited in Wightman, 1999) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการบริหารความสัมพันธ์ว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์

จะทำงานประสานกับฝ่ายบุคคล, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น และพัฒนาเป็นการผสมผสานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร (Totally Integrated Organization) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

แบบจำลอง 5 ขั้นตามแนวคิดของ Hunter (1997) แสดงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และบทบาทของการสื่อสารที่เป็นแนวทางการพัฒนาของแนวคิดและการดำเนินงานการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในองค์กร (ดูแผนภาพที่ 2.10) โดยเน้นว่า องค์กรมีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการตลาดและประชาสัมพันธ์ โดยทั้งสองฝ่ายมีหน้าที่ต่างกันและแยกกันอย่างชัดเจน และฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า แผนกการสื่อสาร ที่จะดูแลการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร โดยหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรที่มีการแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างแผนกประชาสัมพันธ์และการตลาดนี้เป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในยุคต่อมา

แผนภาพที่ 2.10 แสดงโครงสร้างขององค์กรตามแนวคิดแบบจำลอง 5 ขั้น (Hunter's Five-staged Model)



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

เมื่อวิวัฒนาการของการตลาดได้เปลี่ยนไป ถึงในยุคปัจจุบันที่การตลาดจะเน้นที่การสร้าง ความสัมพันธ์ในระยะยาว (Long-term Relationships) ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) ที่ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริโภคเท่านั้น วิวัฒนาการทางการตลาดดังกล่าว ยังส่งผลให้เกิด แนวคิดของการสื่อสารอีกหลายแนวคิด อาทิเช่น การตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing), การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) จนพัฒนามาถึงแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) โดย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

แนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing)

จากภาพรวมของการตลาดในปัจจุบันที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ที่มีส่วนเสียของ องค์กร Duncan และ Moriarty (1997) ได้แสดงถึงแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) ที่เป็นแนวคิดของการตลาดในยุคปัจจุบัน ที่เน้นการสร้างความปลอดภัยและ สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง การตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) กับการตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) (ดูตารางที่ 2.3) ว่า การตลาดแบบผสมผสานจะมีทัศนคติและการดำเนินงานที่แตกต่าง ไปจากการตลาดแบบดั้งเดิม จากการตลาดแบบดั้งเดิมที่มุ่งจะขายสินค้าเปลี่ยนเป็นการตลาดที่มุ่ง สร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้บริโภคเท่านั้น, มีความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารตราสินค้าที่ไม่ได้เน้นที่การสื่อสารการตลาดเพียงอย่าง เดียว, การวางแผนการตลาดต้องมีการวางแผนจากการวิเคราะห์องค์กร (Zero-based Campaign Planning) จากการวิเคราะห์จุดอ่อน, จุดแข็งขององค์กร นอกจากนี้การตลาดแบบผสมผสานต้อง มีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) ที่รับฟังความต้องการของผู้บริโภคเพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและ ผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด และต้องวางแผนการตลาดที่มาจากข้อมูลซึ่งก็ คือการวางแผนจากการเข้าใจข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่จากผู้บริโภค โดยการตลาดแบบผสมผสานต้องมีการ ทำงานร่วมกันจากหลายๆ แผนก (Cross-functional Management) ที่ในอดีตจะทำงานแยก กัน โดยที่การตลาดแบบผสมผสานนั้นต่างจากการตลาดแบบดั้งเดิมตรงที่มุ่งเน้นจะขายสินค้า เน้น ทำการตลาดในลักษณะตลาดมวลชน (Mass Marketing) และมีการสื่อสารทางเดียว (Monologue) ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดของการตลาดแบบดั้งเดิมไม่สามารถที่จะทำให้สินค้าหรือ บริการขององค์กรนั้นๆ ได้รับความยอมรับจากผู้บริโภคอีกต่อไป

ตารางที่ 2.3 แสดงความแตกต่างระหว่างการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) และการตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing)

การตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing)	การตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing)
- เน้นขายสินค้า (Transaction)	- สร้างความสัมพันธ์ (Relationships)
- ผู้บริโภค (Customer)	- ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- ผสมผสานในเครื่องมือการสื่อสาร การตลาด (Mix of MC Tool)	- ความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร ตราสินค้า (Strategic Consistency in Brand Message)
- สื่อสารทางเดียว (Monologue)	- มีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity)
- เน้นการตลาดเชิงสาเหตุ (Cause Marketing)	- การตลาดเชิงภารกิจ (Mission Marketing)
- วางแผนจากการดูปีที่ผ่านมา (Adjust Prior Year's Plan)	- วางแผนจากการวิเคราะห์องค์กร (Zero-based Campaign Planning)
- ทำงานแยกกันในแต่ละแผนก (Functional Organization)	- การบริหารร่วมกันระหว่างแผนก (Cross-functional Organization)
- เน้นความสามารถเฉพาะ (Specialization's)	- เน้นความสามารถในการแข่งขันหลักขององค์กร (Core Competencies)
- เน้นการตลาดมวลชน (Mass Marketing)	- การตลาดที่มาจากฐานข้อมูล (Data-driven Marketing)
- ใช้บริษัทตัวแทนแบบดั้งเดิม (Stable of Agency)	- ใช้บริษัทตัวแทนที่มีรูปแบบการสื่อสารครบวงจร (Communication Management Agency)

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

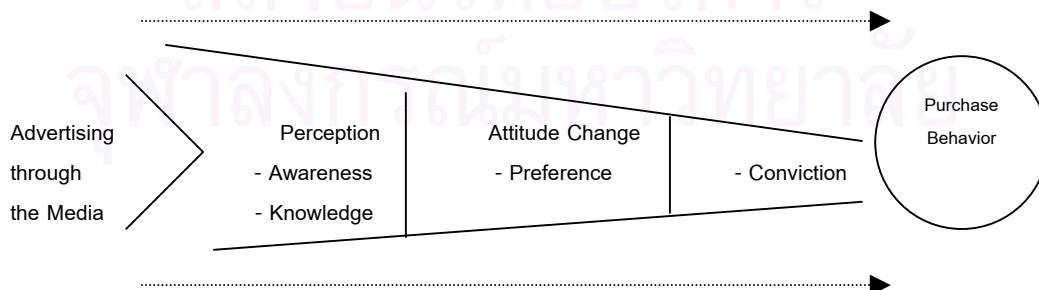
นอกจากแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสานจะมีแนวคิดที่สอดคล้องกับวิวัฒนาการทางการตลาดในยุค Mega-marketing Concept หรือยุคการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ ที่มุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ (Relationships) ต่อผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรนั้น Duncan และ Moriarty

(1997) ยังกล่าวว่า การตลาดแบบผสมผสานต้องมีการรับฟังปฏิกิริยาตอบสนองของผู้บริโภค เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้าเพื่อสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคสูงสุด นอกจากนี้ หลักการของการตลาดแบบผสมผสานเน้นการทำงานร่วมกันในทุกแผนกขององค์กรที่เรียกว่าการบริหารงานระหว่างแผนก (Cross-functional Management) และต้องมีความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ในการสื่อสาร และยังคงค้ำประกันว่าทุกๆ การกระทำขององค์กรสามารถส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนเสียขององค์กรได้ นอกจากนี้แนวคิดของการสื่อสารอีกแนวคิดหนึ่ง ที่ได้รับการพัฒนามาจากวิวัฒนาการทางการตลาดเช่นกัน ก็คือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

แนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications)

เมื่อมุมมองของทัศนศาสตร์การตลาดดั้งเดิมได้เปลี่ยนไปจากแนวคิดที่มุ่งการขายมาเป็นแนวคิดที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ของลูกค้าในระยะยาว (Long-term Relationship) ทัศนศาสตร์ของการสื่อสารตราสินค้าหรือการสื่อสารการตลาดก็ได้มีมุมมองที่เปลี่ยนไปเช่นกัน จากการสื่อสารการตลาดแบบดั้งเดิม (Tradition View of Marketing Communication) ที่ D. Schultz, Tannenbaum, และ Lauterborn (1995) กล่าวว่า โฆษณาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้บริโภค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการตระหนักรู้ (Awareness) และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเพื่อสร้างพฤติกรรมการซื้อ ซึ่งมีลักษณะของการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) โดยมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการซื้อเท่านั้น (ดูแผนภาพที่ 2.11)

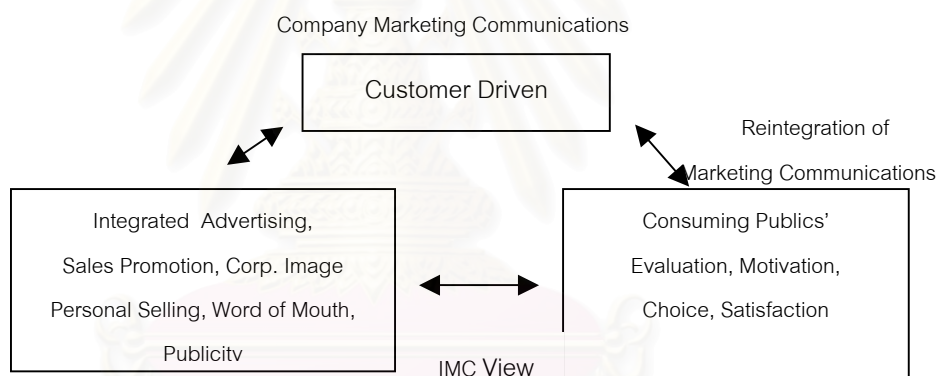
แผนภาพที่ 2.11 แสดงแนวคิดการสื่อสารการตลาดตามทัศนศาสตร์การตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional View of Marketing Communications)



ที่มา: Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1995). *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: Business Books, p. 110.

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้มีการเปลี่ยนแปลงไป โดย Schumann, Dyer, และ Petkus (1996) กล่าวว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานมีความแตกต่างจากการสื่อสารตลาดในทัศนะดั้งเดิม ตรงที่การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะมีการผสมผสานในหลายรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ตั้งแต่การโฆษณา, การส่งเสริมการขาย, การประชาสัมพันธ์, ภาพลักษณ์ขององค์กร, การขายโดยพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ D. Schultz (1993) นอกเหนือจากนั้นการตลาดต้องมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่นๆ ในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร และยังคงมีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) ที่ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภค (Customer-driven) ที่รวมถึงแรงจูงใจในการซื้อสินค้า ตลอดจนสร้างความพอใจต่อสินค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการสื่อสารการตลาดต่อไป (ดูแผนภาพที่ 2.12)

แผนภาพที่ 2.12 แสดงโครงสร้างของการสื่อสารการตลาดในมุมมองของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Model of Marketing Communications: The IMC View)



ที่มา: Schumann, D. W., Dyer, B., & Petkus, E. (1996). The vulnerability of integrated marketing communication: The potential for boomerang effects. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), *Integrated communications: Synergy of persuasive voices* (pp. 51-64). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 53.

จึงกล่าวได้ว่า มุมมองของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในปัจจุบันจะเป็นการผสมผสาน (Integration) ของรูปแบบของการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย และมีคุณลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communications) หรือ รับฟังปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) ของลูกค้า ที่ถือว่าการวางแผนจากภายนอก (Outside-in Planning) โดยต้องมีความเข้าใจผู้บริโภคเพื่อนำมาปรับปรุงการสื่อสารการตลาดของสินค้านั้นๆ ต่อไป

Shimp (2000) กล่าวถึงลักษณะ 5 ประการ ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ไว้ว่า (1) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานทำให้เกิดพฤติกรรม (Affect Behavior) ไม่เพียงแต่จะทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับตราสินค้าเท่านั้น แต่การสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะต้องทำให้เกิดการตอบสนองทางพฤติกรรมให้ตรงกับวัตถุประสงค์ทางการตลาดด้วย คือก่อให้เกิดการตัดสินใจซื้อ (2) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะใช้การสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ (Use All Forms of Contacts) ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และสามารถสื่อถึงตราสินค้าในสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบการสื่อสารการตลาดนี้จะไม่ถูกจำกัดแค่เพียงการโฆษณา แต่ยังรวมถึงการสื่อสารในรูปแบบของการตลาดทางตรง, การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย, การสนับสนุนรายการ, การสื่อสาร ณ จุดขาย หรือจากตัวสินค้าเอง เช่น วัสดุส่งเสริมการขายต่างๆ, ชื่อและสัญลักษณ์ตราสินค้า, บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น และยังรวมถึงการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Communications) หรือการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communications)

(3) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเริ่มต้นที่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย (Start with the Customer or Prospect) เพื่อศึกษาสิ่งที่ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายต้องการ แล้วนำกลับไปพัฒนาเป็นแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสารเชิงจูงใจต่อตราสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งก็คือ การสนับสนุนการวางแผนจากภายนอก (Outside-in Planning) นั่นเอง (4) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ต้องมีการรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน (Achieve Synergy) กล่าวคือ การใช้ทุกรูปแบบของเครื่องมือการสื่อสารผสมผสานกัน และจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Single Voice) รวมทั้งต้องตอกย้ำความแข็งแกร่ง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของภาพลักษณ์ตราสินค้าขององค์กร และลักษณะที่ (5) การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะต้องสร้างสรรค์ความสัมพันธ์อันดี (Build Relationship) ระหว่างตราสินค้ากับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดการซื้อ, การซื้อซ้ำ, และความภักดีต่อตราสินค้า แต่จะรวมถึงการรักษาลูกค้าเก่าไว้ พอๆ กับการสร้างฐานลูกค้าใหม่

นอกจากนั้น Medill School of Journalism ที่ Northwestern University (n.d.) ได้ให้คำนิยามของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า ต้องเน้นที่ผู้บริโภค (Customer-centric) โดยต้องเริ่มจากการเข้าใจผู้บริโภค โดยรวมถึงลักษณะทางประชากร (Demographic) ที่ครอบคลุมถึงการแบ่งกลุ่มทางการตลาด และแรงจูงใจของผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานต้องมีการศึกษาข้อมูลทางการตลาดรวมถึงข้อมูลของผู้บริโภค (Data-driven) อาทิเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและความชื่นชอบของลูกค้า ซึ่งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ เพื่อมาวางแผนสื่อสารต่อไป นอกจากนี้ยังต้องมีการผสมผสาน (Integration) ที่รวมถึงการสื่อสารต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่รวม

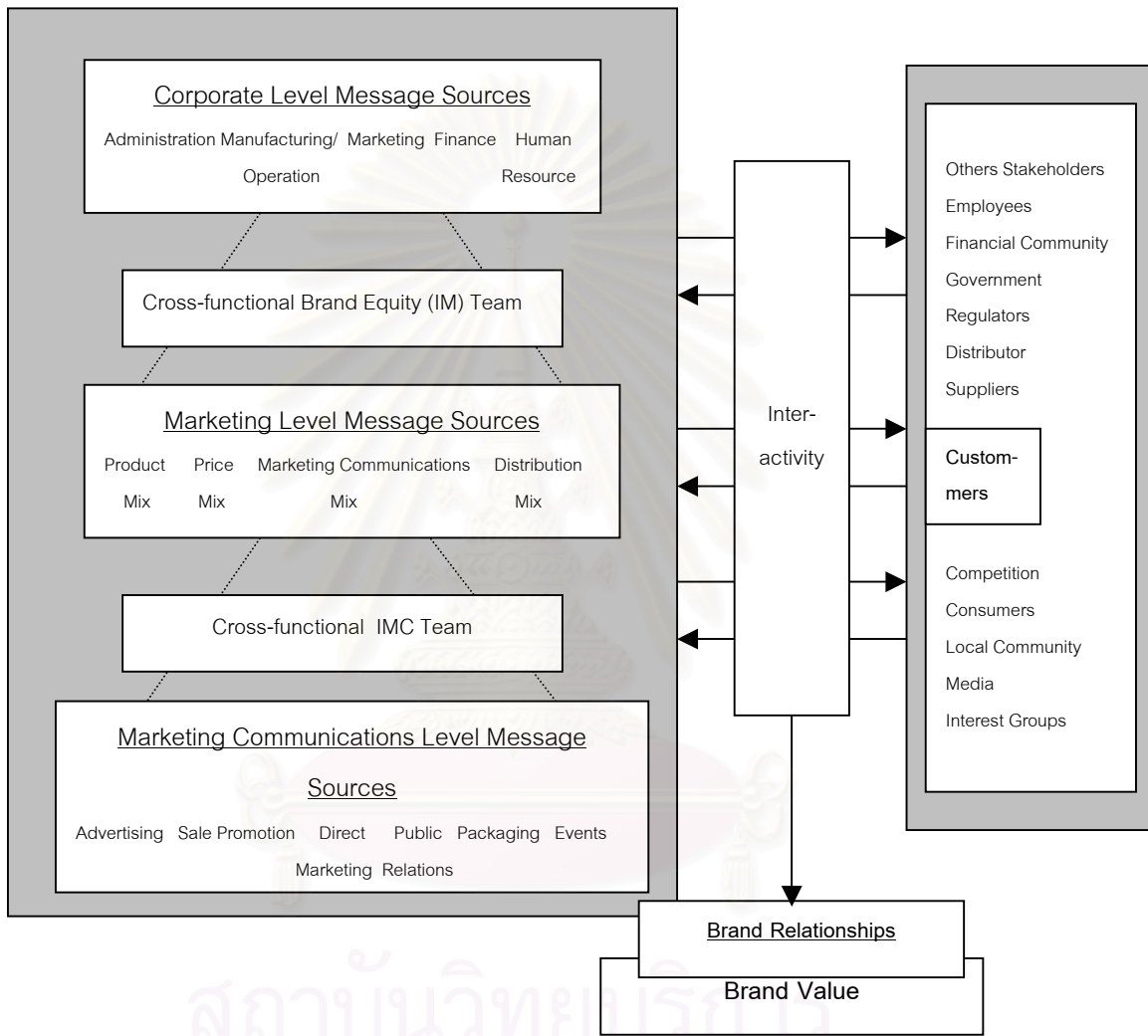
ถึงนักลงทุน, สื่อมวลชน, พนักงาน เป็นต้น การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานไม่ได้ผสมผสานแค่การสื่อสารการตลาดที่รวมถึงการโฆษณา, การส่งเสริมการขาย, การประชาสัมพันธ์ เท่านั้น แต่จะรวมถึงกระบวนการทั้งหมดของธุรกิจตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์จนถึงการบริการลูกค้า และประการสุดท้ายการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานเป็นการสร้างตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพ (Effective Branding) ที่สามารถสร้างเสริมความแข็งแกร่งของตราสินค้าที่ส่งผลถึงความภักดีต่อสินค้าหรือบริการ ดังนั้นการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจึงเป็นการบริหารการสื่อสารทั้งองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Relationship) ต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงต้องเข้าใจความต้องการ (Need), แรงจูงใจ (Motivations), ทัศนคติ (Attitudes), และพฤติกรรมของผู้บริโภคด้วย

และ Hutton (1996) ยังกล่าวเสริมว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานจะต้องสร้างความสัมพันธ์ (Build Relationship) ระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างคุณค่าของตราสินค้า (Brand Equity) ซึ่งการสร้างคุณค่าของตราสินค้าเป็นวัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเอง

ดังนั้น การตลาดในยุคปัจจุบัน ที่ผู้บริโภคเป็นผู้ที่องค์กรต้องรับฟัง เพื่อนำมาปรับปรุงสินค้าหรือบริการรวมถึงการวางแผนการสื่อสารขององค์กร เมื่อการสื่อสารเข้ามาบทบาทอย่างมากในการสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้บริโภค Duncan และ Moriarty (1998) ได้แสดงแนวคิดและแบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Communication-based Marketing Model for Managing Relationship) (ดูแผนภาพที่ 2.13) ที่มีแนวคิดที่ว่า (1) การสื่อสารกับการตลาดจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน, (2) การสื่อสารตราสินค้า (Brand Communications) จะเป็นมากกว่าการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications), (3) การสื่อสารตราสินค้าทั้งการสื่อสารทางเดียว (One-way Communications) และการสื่อสารสองทาง (Two-way Communications) จะเริ่มตั้งแต่การสื่อสารระดับองค์กร (Corporate Level) ที่สื่อสารในแง่มุมมองของธุรกิจและปรัชญาดำเนินงานในมิติของการสื่อสาร ตั้งแต่ภารกิจขององค์กร (Mission), วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) ที่ส่งผลต่อการทำงานของทุกฝ่ายภายในองค์กรที่เรียกว่า Cross-functional Team หรือการทำงานระหว่างแผนก โดยที่การสื่อสารระดับองค์กรสามารถส่งผลต่อความแข็งแกร่งในความสัมพันธ์ต่อตราสินค้านั้นๆ จากการสื่อสารองค์กรจะนำไปสู่การสื่อสารระดับการตลาด (Marketing Level) ที่สื่อสารตราสินค้าในมุมมองของส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) และต้องมีการบริหารอย่างต่อเนื่อง ที่รวมถึงการสื่อสารผลิตภัณฑ์ (Product Message) เช่นคุณลักษณะของสินค้า, การออกแบบ, ราคา หรือช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งต้องมีการผสมผสานกัน มีการทำงานร่วมกัน และต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และระดับสุดท้าย ระดับการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication Level) คือการสื่อสารโดยการใช้การสื่อสารการตลาดหลายรูปแบบ

ตั้งแต่การโฆษณา, การประชาสัมพันธ์, การตลาดทางตรง, การบรรจุภัณฑ์ หรือกิจกรรมทางการตลาด ที่ต้องการสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมาย

แผนภาพที่ 2.13 แสดงแบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Communication-based Marketing Model of Relationships)



ที่มา: Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62, p. 9.

แบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Duncan และ Moriarty (1998) กล่าวว่า การสื่อสารต้องมีความต่อเนื่องจากภายในองค์กร (Internal Source) ตั้งแต่ระดับองค์กร, ระดับการตลาด, และระดับการสื่อสารการตลาด โดยภายในองค์กรต้องมีการทำงานร่วมกันตามหลักการของ Cross-functional Team เพื่อให้การสื่อสารทั้งหมดออกไปในทิศทางเดียว

กันในทุกจุดติดต่อที่ผู้บริโภคได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับตราสินค้า และ Duncan และ Moriarty ยังกล่าวว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต้องคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรที่ไม่ใช่แค่เพียงลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงพนักงานในองค์กร, คู่ค้า, สื่อมวลชน, รัฐบาล, และชุมชน เป็นต้น และอีกหนึ่งประการที่สำคัญคือ การสื่อสารตราสินค้าระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ต้องไม่เป็นการสื่อสารทางเดียวแต่ต้องมีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) ที่เป็นสื่อสารสองทางระหว่างองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

แนวคิดของ Duncan และ Moriarty (1998) ยังเสนอว่า ทุกๆ สิ่งที่องค์กรได้กระทำสามารถสื่อสารเกี่ยวกับสินค้าได้ ดังนั้นการสื่อสารทั้งหมดเพื่อสื่อสารตราสินค้าหรือองค์กรต้องมีความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consistency) ที่ไม่ได้หมายความว่า การสื่อสารต้องเหมือนกันในทุกข้อความ แต่ความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง ข้อความที่สื่อสารต้องมีความเหมาะสมต่อกลุ่มผู้รับสารในแต่ละระดับ ตั้งแต่การแสดงออกขององค์กร, การสื่อสารตราสินค้า, และการแสดงตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน ถ้าการสื่อสารนั้นไม่มีความต่อเนื่องแล้ว จะส่งผลต่อการรับรู้ในทางลบของผู้บริโภคและสร้างผลเสียต่อความสัมพันธ์ของตราสินค้า (Brand Relationship) ได้

จากภาพรวมของแนวคิดของแบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ของ Duncan และ Moriarty (1998) จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดเช่นเดียวกับการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และทั้ง 2 ท่านยังได้กล่าวว่า การตลาดแบบผสมผสาน และแนวคิดของแบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ก็คือแนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั่นเอง

แนวคิดต่างๆ ของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานของนักวิชาการหลายท่าน สามารถมองได้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เน้นการสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตราสินค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยต้องมีการผสมผสาน (Integration) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์, ตำแหน่งทางการตลาด, เนื้อสาร (Message) ผ่านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย โดยต้องไปในทิศทางเดียวกัน ที่เรียกว่า การสื่อสารการตลาดในทิศทางเดียวกัน (Nowak & Phelps, 1994; Phelps, Plumley, & Johnson, 1994, cited in Anantachart, 2001) และเพื่อประสิทธิภาพของการวางแผนการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานขององค์กรนั้น Haytko (1996, cited in Anantachart, 2001) กล่าวว่า นอกจากจะใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลายผสมผสานกันแล้ว ยังต้องมีการวางแผนอย่างต่อเนื่องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีนักวิชาการด้านการสื่อสารการตลาดได้กล่าวถึงแนวคิดของความต่อเนื่องระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กร แต่แนวคิดของการสื่อสารการตลาดก็ยังเน้นที่จะสื่อสารต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเป็นหลักโดยเฉพาะการสื่อสารตราสินค้า แต่ความเป็นจริงแล้วการสื่อสารตราสินค้าหรือองค์กรต้องมาจากพื้นฐานของความเข้าใจของ

พนักงานภายในองค์กรในทุกแผนกที่มีความเกี่ยวข้องในพันธสัญญาของตราสินค้า (Brand Promise) ในทุกการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของลูกค้า ที่เกิดจากการกระทำของพนักงานในองค์กรสินค้าหรือบริการ (Lifland, 2002) นอกจากนี้ Mitchell (2002) ยังกล่าวว่า เมื่อใดก็ตามที่พูดถึงการตลาด จะนึกถึงลูกค้าที่มุ่งจะขายสินค้า แต่พนักงานภายในองค์กรก็เป็นตลาดที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นการวางแผนการสื่อสารต้องคำนึงถึงการตลาดทั้งภายในองค์กร (External Marketing) ต่อลูกค้าและการตลาดภายในองค์กร (Internal Marketing) โดยภายในองค์กรต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรแก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจต่อตราสินค้า ดังนั้นทั้งการสื่อสารภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต้องมีการผสมผสานและพัฒนาในทุกช่องทางของการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรต้องสนับสนุนกิจกรรมภายนอกองค์กร และต้องมีความเกี่ยวข้องและผสมผสานกับทุกช่องทางสื่อสารภายในองค์กรด้วย (Kreps, 1990)

เมื่อมุมมองของการสื่อสารได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรต่อพนักงานในองค์กรมากขึ้น จึงได้มีแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่เป็นการรวมของทุกมิติการสื่อสาร ที่ Drobis (1997-1998) กล่าวว่า การสื่อสารในปัจจุบันจะเป็นมากกว่ารูปแบบการสื่อสารการตลาด ที่เป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคและเน้นโครงสร้างของส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) และ D. Schultz (1994) ยังกล่าวว่าการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) เป็นการสื่อสารขั้นต่อมาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ที่เป็นการผสมผสานของการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรสู่พนักงานและการสื่อสารภายนอกองค์กรสู่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยได้นำแนวคิดของการประชาสัมพันธ์มาผสมผสานเป็นมิติการสื่อสารที่หลากหลาย โดยสามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

แนวคิดเบื้องต้นของการสื่อสารแบบผสมผสานนั้น มีแนวคิดที่มาจากการแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างการประชาสัมพันธ์และการตลาด โดยเปลี่ยนมุมมองของการสื่อสารการตลาดที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารการตลาด ซึ่งการประชาสัมพันธ์ (Public Relations), การโฆษณา (Advertising), และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ต้องมีการผสมผสานกันตามแนวคิดที่เรียกว่าการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) (J. Grunig & L. Grunig, 1998) ซึ่งแนวคิดของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน มองว่าการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารการ

ตลาดแบบผสมผสาน และเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด ตามที่ Harris (1993) กล่าวถึงแนวคิดของการประชาสัมพันธ์การตลาด (Marketing Public Relations) หรือ MPR ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยที่การประชาสัมพันธ์การตลาด ได้นำหลักการของการประชาสัมพันธ์มาสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Harris, 1993) เพื่อที่จะสร้างการรับรู้, สร้างความน่าเชื่อถือ, ตอกย้ำภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้า แต่เมื่อมองถึงหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์ที่นักวิชาการด้านประชาสัมพันธ์ได้กล่าวถึงหลายท่าน การประชาสัมพันธ์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการตลาดเท่านั้น แต่มีหน้าที่สนับสนุนฝ่ายบริหารในองค์กร (Management Function) ด้วยเช่นกัน ตามแนวคิดของประชาสัมพันธ์องค์กร (Corporate Public Relations) หรือ CPR ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีหน้าที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารในองค์กรและมีหน้าที่สร้างความสัมพันธ์ต่อสาธารณชนที่หลากหลาย และแยกหน้าที่ออกจากฝ่ายการตลาด (Harris, 1991, cited in J. Grunig & L. Grunig, 1998)

จากการวิจัยของ J. Grunig และ L. Grunig ในโครงการ IABC Excellence ในปี 1998 และการศึกษาถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) กับการแบ่งแยกหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์ ตามแนวคิดของ Hunter (1997, cited in Wightman, 1999) ซึ่งฝ่ายประชาสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อฝ่ายประชาสัมพันธ์ไม่อยู่ภายใต้การตลาด ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นนั้น ส่งผลให้เกิดแนวคิดของการสื่อสารที่เรียกว่าการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ซึ่งเป็นการรวมของมิติการสื่อสารที่หลากหลาย และสนับสนุนแนวคิดที่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่างการประชาสัมพันธ์ (Public Relations), การโฆษณา (Advertising), และการตลาด (Marketing) (J. Grunig & L. Grunig, 1998) และสนับสนุนมุมมองของการสื่อสารในปัจจุบัน ที่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรต่อพนักงานในองค์กรมากขึ้น แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานจึงได้รับการพัฒนาในยุคต่อๆ มา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสนใจต่อแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานมากขึ้น และได้เสนอแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานไว้อย่างหลากหลายด้วยกัน (e.g., Gronstedt, 1996, 2000; J. Grunig & L. Grunig, 1998) โดยที่ Wightman (1999) ได้ให้นิยามของการสื่อสารแบบผสมผสานว่า คือแนวคิดของการสื่อสารที่ผสมผสานกันทั้งหมดขององค์กร เพื่อที่จะสื่อสารไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ไม่ใช่แค่ลูกค้าเท่านั้น

Gronstedt (1996) ได้ให้นิยามของการสื่อสารแบบผสมผสานว่า เป็นการบริหารการสื่อสารขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อสาธารณชนที่หลากหลาย ซึ่งคือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และแสดงถึงความสัมพันธ์ (Relationships) ขององค์กรต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

และ Gronstedt ยังกล่าวว่าการสื่อสารแบบผสมผสานได้พัฒนามาจากแนวคิดการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างฝ่ายการตลาด (Marketing) และฝ่ายประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

นอกจากนั้น การสื่อสารแบบผสมผสานได้นำแนวคิดของประชาสัมพันธ์ที่เรียกว่า Two-way Symmetrical Model ที่มีการสื่อสารระหว่างองค์กรกับผู้ที่มีส่วนเสียขององค์กร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communications) ซึ่งตามหลักการของ Two-way Symmetrical Model จะเน้นการรับฟังความคิดเห็นของสาธารณชนภายนอกองค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจระหว่างองค์กรและสาธารณชน โดยที่ไม่มุ่งหวังเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือให้ข้อมูลเพียงอย่างเดียว (J. Grunig & Hunt, 1984) และนำแนวคิดทางการตลาดที่เรียกว่า การตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ (Relationship Marketing) ที่สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับฝ่ายต่างๆ ต่อผู้บริโภคและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Hutton, 1996) การสื่อสารแบบผสมผสาน ยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวจากความเชื่อและการยอมรับของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ตั้งแต่ผู้ขายวัตถุดิบขององค์กร, ลูกค้าขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการสื่อสารภายในระหว่างพนักงาน, หน่วยงานต่างๆ ขององค์กร, และยังมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และ Gronstedt (2000) ได้ให้คำนิยามของการสื่อสารแบบผสมผสานเพิ่มเติมว่า คือ กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สื่อสารความหมายขององค์กรที่ต้องการและตราสินค้าขององค์กรนั้น เพื่อที่จะสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทุกๆ จุดติดต่อ (Point of Contact) สู่ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความสัมพันธ์ในทางบวก โดยประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกๆ ฝ่ายในทุกแผนก
2. มีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและรวมถึงพนักงานภายในองค์กร
3. ทุกๆ จุดติดต่อจะต้องเป็นการวางกลยุทธ์แบบผสมผสานเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน

ตามแนวคิดของ D. Schultz (1994) ที่กล่าวว่า การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการสื่อสารขั้นต่อมาของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และในปี ค.ศ. 1997-1998 D. Schultz ยังได้เสริมแนวคิดและให้คำนิยามของการสื่อสารแบบผสมผสานว่า คือการผสมผสานระหว่างการสื่อสารหลายรูปแบบ ที่มีความสอดคล้องกัน (Consistency), มีการผสมผสาน (Integration) และเป็น

ไปในทิศทางเดียวกัน (One Sight, One Sound) เพื่อสื่อสารตราสินค้าหรือการสื่อสารองค์กร รวมทั้งแนวคิดการบริหารการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และต้องมีการวัดผลของการสื่อสาร (Return on Communications Investment) และ D. Schultz (1997-1998) ยังให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นเครื่องมือสำคัญของการสื่อสารและเป็นช่องทางใหม่ในการสื่อสาร โดยสามารถสรุปแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ D. Schultz ได้ดังนี้

1. เป็นการวางแผนการสื่อสารที่เน้นทุกมิติของการสื่อสารและทุกช่องทางของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายขององค์กร
2. การสื่อสารแบบผสมผสานต้องมีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) เพราะการตลาดในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้ถูกควบคุมโดยนักการตลาดหรือนักการสื่อสาร แต่ควบคุมโดยลูกค้า (Customer) ดังนั้นลูกค้าในปัจจุบันต้องเป็นบุคคลที่เราต้องรับฟัง ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของทั้งการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) และการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ตามแนวคิดที่เรียกว่า Customer-centric ที่ต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจลูกค้าหรือบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร
3. ต้องมีการวัดประสิทธิผลของการลงทุนด้านการสื่อสาร (Measurement of Communication Investment)

จากคำนิยามของการสื่อสารแบบผสมผสานของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวไว้แล้วในข้างต้น สามารถสรุปแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานได้ว่า การสื่อสารแบบผสมผสานคือการรวมการสื่อสารทุกรูปแบบที่มีการผสมผสานกันทั้งหมดขององค์กรและทุกช่องทาง โดยรวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารนอกองค์กร (External Communications), การสื่อสารแบบผสมผสานเป็นกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้กระทำและเน้นที่ทุกจุดติดต่อของผู้รับสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานมาจากการตลาดที่เรียกว่า การตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ (Relationship Marketing) และประการสุดท้ายการสื่อสารแบบผสมผสานต้องมีปฏิริยาตอบสนองกลับ (Interactivity) โดยต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคและนำมาปรับปรุงเพื่อตามความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด

ความแตกต่างของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการสื่อสารแบบผสมผสาน

จากคำนิยามของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communications) และการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) จะพบได้ว่าแนวคิดของการสื่อสารทั้ง 2 แนวคิดมีรากฐานของกระบวนการวางแผนการสื่อสารที่มาหลักการเดียวกัน คือ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการสื่อสารแบบผสมผสาน เริ่มต้นจากการเข้าใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ในลักษณะ Two-way Communications ที่รับฟังปฏิกิริยาตอบสนอง (Interactivity) โดยต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคและนำมาปรับปรุงเพื่อตามความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด, การสื่อสารทุกรูปแบบต้องมีการผสมผสานกันและมีความต่อเนื่อง สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และต้องคำนึงว่าทุกๆ จุดติดต่อก็ต้องเป็นการวางกลยุทธ์แบบผสมผสานเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความแตกต่างในยุคของการแข่งขันในปัจจุบัน

สำหรับความแตกต่างระหว่างการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานและการสื่อสารแบบผสมผสานนั้น กล่าวได้ว่า การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน เน้นการสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตราสินค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยต้องมีการผสมผสาน (Integration) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์, ตำแหน่งทางการตลาด, เนื้อสาร (Message) ผ่านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย โดยต้องไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนการสื่อสารแบบผสมผสานจะเน้นการสื่อสารในมิติที่หลากหลาย โดยนำแนวคิดการประชาสัมพันธ์มาใช้ในการวางแผนในการสื่อสารขององค์กร ที่รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ตั้งแต่การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ที่รวมถึงการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ผู้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร โดยที่การสื่อสารการตลาดจะเป็นหนึ่งในการสื่อสารภายนอกองค์กร ดังนั้นการสื่อสารแบบผสมผสานจึงเป็นการสื่อสารที่มองจากมุมมองกว้างขององค์กร ที่มาจากการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจขององค์กร (Mission) และถือว่าเป็นกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถสร้างความแตกต่างในเอกลักษณ์ขององค์กรในทุกจุดการสื่อสารต่อผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรจะได้รับรู้

องค์ประกอบของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Components of Integrated Communications)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน เป็นการรวมการสื่อสารทุกรูปแบบที่มีการผสมผสานกันทั้งหมดขององค์กรและทุกช่องทางการสื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรที่ไม่ใช่เพียงแค่ลูกค้าเท่านั้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสื่อสารตราสินค้าหรือองค์กร โดยรวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ด้วย

โดยปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ที่เน้นการสื่อสารควรนำมาใช้ในการวางแผนการสื่อสารเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดหลักการ, เป้าหมาย, และกลยุทธ์ขององค์กร ตั้งแต่การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรที่ต้องเกิดจากความเข้าใจร่วมกันในองค์กร รวมถึงการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร ที่เรียกว่า การเข้าใจลูกค้าภายในองค์กร (Internal Customer) ที่หมายถึงพนักงานภายในองค์กร และต้องเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค (Customer-driven) เพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภค (Customer Satisfaction) ดังนั้น แนวคิดของการวางแผนการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) จึงเน้นที่การวางแผนการสื่อสารตั้งแต่ภายในองค์กร (Internal Communications) ที่ให้ความสำคัญของการสื่อสารต่อพนักงานภายในองค์กร ในมิติการสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับล่างที่มีความใกล้ชิดต่อกัน และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กรและหน่วยงานทางธุรกิจ หรือเรียกว่าการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) และการสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่งคือ การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ที่สื่อสารสู่ผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนเสียขององค์กร ซึ่งก่อนที่จะสื่อสารสู่ภายนอกองค์กรนั้น ต้องเริ่มจากการวางแผนภายในองค์กรก่อนในเบื้องต้น (Gronstedt, 2000) ซึ่งทั้ง 3 มิติของการสื่อสารแบบผสมผสานจะส่งผลต่อการสื่อสารแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

Gronstedt (2000) ได้แสดงถึงกรอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่ประกอบด้วย 3 มิติของการสื่อสาร คือการสื่อสารภายในองค์กรที่ประกอบด้วย การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal

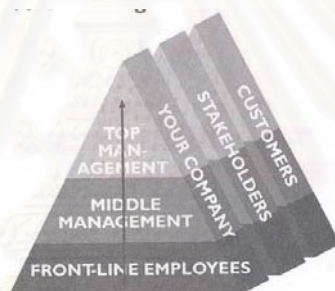
Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) (ดูแผนภาพที่ 2.14)

แผนภาพที่ 2.14 แสดง 3 มิติของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)

มิติที่ 1: การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)



มิติที่ 2: การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)



มิติที่ 3: การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)



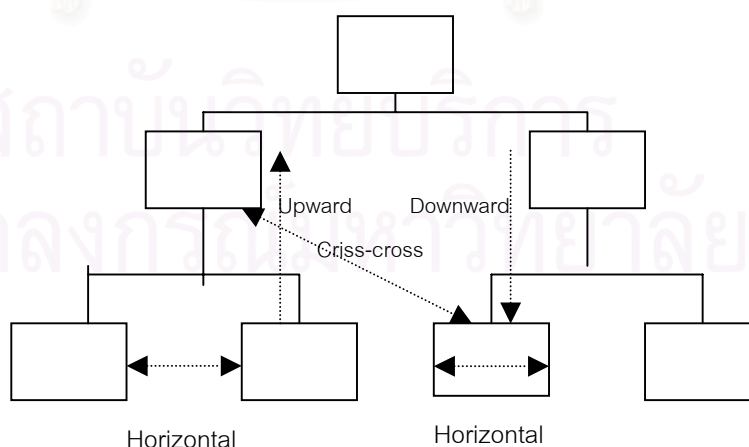
ที่มา: Gronstedt, A. (2000). *The customer century: Lesson from world-class company in integrated marketing and communications*. New York, NY: Routledge, p. 18.

จากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) สามารถแสดงมิติของการสื่อสารแบบผสมผสานดังรายละเอียดต่อไปนี้

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)

J. Grunig และ Hunt (1984) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กรคือการสื่อสารระหว่างพนักงานภายในองค์กร (Employee) ที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) โดยภาพรวมของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของ J. Grunig และ Hunt (1984) กล่าวว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ประกอบด้วย การสื่อสาร 5 รูปแบบ คือ (1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communications) จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บังคับบัญชาระดับล่าง, (2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communications) จากพนักงานระดับล่างไปสู่ระดับที่สูงกว่า, (3) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ระหว่างบุคคลในแผนกเดียวกัน เช่น พนักงานประชาสัมพันธ์สื่อสารระหว่างพนักงานแผนกประชาสัมพันธ์, (4) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ระหว่างบุคคลระหว่างแผนกในระดับเดียวกัน เช่น พนักงานฝ่ายประชาสัมพันธ์สื่อสารกับพนักงานแผนกบัญชี, และรูปแบบสุดท้าย (5) การสื่อสารแบบไขว้ (Criss-cross Communications) ระหว่างบุคคลในแผนกที่ต่างกัน (Different Department) ในระดับที่ต่างกัน เช่น ผู้จัดการแผนกการเงินสื่อสารกับพนักงานแผนกบุคคล (ดูแผนภาพที่ 2.15)

แผนภาพที่ 2.15 แสดงแนวคิดของการสื่อสารภายในองค์กร



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

นอกจากนั้น J. Grunig (1992) ยังกล่าวถึงการบริหารการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ว่าต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communications) ตามแนวคิดของการประชาสัมพันธ์ที่เรียกว่า Two-way Symmetrical Model ที่ถือว่าการสื่อสารที่เปิดรับความคิดเห็นของผู้รับสารในลักษณะที่มีปฏิกริยาตอบกลับที่ไม่เพียงมุ่งหวังที่จะให้ข้อมูลอย่างเดียว ซึ่งการสื่อสารแบบ Two-way Symmetrical Model ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยสร้างค่านิยมความน่าเชื่อถือ และแสดงถึงความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อความสัมพันธ์อันดีของพนักงานในความพึงพอใจในการทำงาน และ Kanter (1983, cited in J. Grunig, 1992) ยังกล่าวว่าการสื่อสารแบบ Two-way Symmetrical Model เน้นการสื่อสารแบบเปิด และสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม และยังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การสื่อสารภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ได้แบ่งการสื่อสารภายในองค์กรออกเป็น 2 มิติคือ

มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่เป็นการวางแผนการสื่อสารที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานที่มีความใกล้ชิดต่อกันค้ำระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่แยกเป็นการสื่อสารอีก 2 รูปแบบคือ

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) ที่สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Vision), ปรัชญาขององค์กร (Company Philosophy) ที่แสดงถึงจุดยืนขององค์กรและภารกิจขององค์กร รวมถึงการยอมรับร่วมกันและการรับรู้ที่ชัดเจนของพนักงานภายในองค์กร (Gronstedt, 2000)

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) ที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น, ความรู้สึก, และความนึกคิดต่างๆ จากระดับล่างไปสู่ผู้บริหารระดับสูง เน้นการสร้างการสื่อสารแบบเปิด ที่สอดคล้องกับหลักการของทฤษฎี Two-way Symmetrical Model ในลักษณะการสื่อสารแบบ Two-way Communications ที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์กร

มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) หรือเรียกว่าการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) ระหว่างทุกๆ ส่วนในองค์กร ระหว่างแผนกต่างๆ และหน่วยงานทางธุรกิจ ซึ่งการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจหลักของการสื่อสารแบบผสมผสาน ที่เสริมสร้างการทำงานภายใต้กลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งเดียว ที่มาจากวิสัย

ทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) และภารกิจขององค์กร (Mission) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติร่วมกันทั้งหมดขององค์กร ที่แสดงออกต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรที่เกิดจากการกระทำในทุกฝ่ายขององค์กร ที่ไม่ได้มาจากการสื่อสารเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การสื่อสารกันระหว่างแผนกต่างๆ องค์กรเป็นการสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสื่อสารถึงการทำงานร่วมกันในทุกแผนกเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และเน้นการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) (Kanter, 1983, cited in J. Grunig, 1992)

Gronstedt (2000) กล่าวว่า การสื่อสารแบบผสมผสานต้องมีการวางแผนที่ต้องเริ่มต้นจากการสื่อสารภายในองค์กรทั้งการสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวราบ นอกจากนี้ Seitel (2001) ยังกล่าวเสริมว่า ขั้นตอนแรกก่อนที่จะวางแผนการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร จะต้องมีการวางแผนประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพก่อน ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถส่งผลดีต่อองค์กรหลายประการ อาทิเช่น สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในองค์กร, ให้ข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร, ให้ข้อมูลและความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และแนวทางปฏิบัติของแผนกต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงสร้างความภาคภูมิใจแก่องค์กรและสร้างความพอใจในการทำงาน (Argenti, 1998) จึงกล่าวได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรได้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการวางแผนการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบัน โดยจากงานวิจัยของ Wright (1995) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรว่าเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กร และผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญอย่างมากต่อการสื่อสารในองค์กร ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร มีหลายรูปแบบด้วยกัน

รูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร

การวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรมีลักษณะเหมือนกับการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของการสื่อสารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางสื่อสาร (Channel) ผ่านสื่อรูปแบบต่างๆ ภายในองค์กร, เนื้อสาร (Message) ที่ต้องการจะสื่อสาร, รวมถึงพฤติกรรมการเลือกหรือรับข่าวสารของผู้รับสารที่แตกต่างกัน และการใช้ประโยชน์และความพอใจจากการเปิดรับข่าวสารต่างๆ ของพนักงานในองค์กร โดยที่ Level และ Galle (1988, cited in Gibson, 1991) กล่าวถึงคุณลักษณะ 7 ประการในการเลือกใช้ช่องทางสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ (1) สามารถเลือกใช้สื่อได้อย่างสะดวก (Availability), (2) มีต้นทุนที่เหมาะสม (Reasonable Cost), (3) มีความรวดเร็วในการส่งสาร (Speed), (4) สามารถส่งผลกระทบต่อ

(Impact), (5) สามารถสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ (Purpose) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ, (6) สื่อที่ใช้ต้องมีคุณลักษณะปฏิริยาตอบกลับ (Interactivity) เพื่อให้สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้รับสารภายในองค์กรได้ และประการที่ (7) ต้องมีการประเมินความสามารถและพฤติกรรมในการรับสารของผู้รับสารในองค์กรนั้นๆ โดยก่อนการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 ประการในข้างต้น

Seitel (2001) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรไว้หลายประการดังต่อไปนี้

สื่อสิ่งพิมพ์ (Print Publications) อาทิเช่น วารสารภายในองค์กร (Employee's Newsletters) ซึ่งคุณลักษณะของสื่อสิ่งพิมพ์สามารถให้ข่าวสารอย่างละเอียด ตั้งแต่ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน, ความเคลื่อนไหวภายในและภายนอกองค์กร และเนื้อหาสาระอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานในองค์กร และยังมีรูปภาพประกอบให้รายละเอียดชัดเจนมากยิ่งขึ้น และการสื่อสารภายในองค์กรโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์นั้น Level และ Galle (1988, cited in Gibson, 1991) กล่าวว่า สื่อสิ่งพิมพ์เป็นสื่อที่ผู้รับสารสามารถเลือกบริโภคสื่อได้อย่างสะดวก (Generally Available) และได้เนื้อหาชัดเจนและละเอียดครบถ้วน ตัวอย่างวารสารภายในองค์กรในองค์กรต่างๆ อาทิเช่น วารสาร *คชสัมพันธ์* ของ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และวารสาร *สาระสัมพันธ์* ของ บริษัทไอเซียนกลาส จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet) จากบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นอีกช่องทางใหม่ในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารโดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Internal E-mail) และอินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งถือว่าเป็นสื่อใหม่สำหรับการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งคุณลักษณะของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กรนั้น สามารถเข้าถึงผู้รับสารทุกคนที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์รองรับ และยังสามารถประยุกต์เข้ากับสื่อภายในองค์กรรูปแบบอื่นๆ ได้ อาทิเช่น สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (On-line Newsletters) รวมถึงการสร้างภาพเคลื่อนไหว (Animations) และเทคนิคพิเศษทางกราฟฟิครูปแบบต่างๆ

สำหรับตัวอย่างองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ใช้สื่อ Intranet ในองค์กร อาทิเช่น บริษัท Intel และ บริษัท Oracle ใช้สื่ออินทราเน็ตเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ หรือ Intranet ภายในองค์กรของบริษัท Miller ที่ใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Interactive Forum) ที่พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นต่อพนักงานระดับบริหารในองค์กร เป็นต้น (Seitel, 2001)

สื่อกระจายเสียงภายในองค์กร (Internal Broadcasting) อาทิเช่น เสียงตามสาย ผ่านสื่อวิทยุกระจายเสียงภายในองค์กร และสื่อวิดีโอภายในองค์กร (Internal Video) Seitel (2001)

กล่าวว่าสื่อกระจายเสียงภายในองค์กรเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถสร้างความน่าสนใจได้อย่างดี ตัวอย่างองค์กรที่ใช้สื่อวิดีโอภายในองค์กร อาทิเช่น บริษัท Miller ในประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้สื่อที่เรียกว่า นิตยสารทางโทรทัศน์ (Video Magazine) โดยให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโฆษณาของบริษัท, การส่งเสริมการขายของสินค้า, ข่าวคราวความเคลื่อนไหวภายในบริษัท รวมถึงเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน เป็นต้น

บอร์ดประชาสัมพันธ์ (Bulletin Board) ถือว่าเป็นสื่อภายในองค์กรที่ให้ข่าวสารที่ง่ายและเป็นรูปแบบการสื่อสารพื้นฐานในองค์กร โดยสามารถสื่อสารผ่านข้อความและภาพได้ดี และใช้ต้นทุนต่ำ

นอกจากรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น Brush (1981, cited in J. Grunig & Hunt, 1984) และ Varilla (1978, cited in J. Grunig & Hunt, 1984) ได้กล่าวถึงการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบอื่นๆ อาทิเช่น เสียงผ่านโทรศัพท์ภายในองค์กร (Telephone Hotlines), แผ่นปลิวหรือโบแทรก (Brochure), ป้ายสัญลักษณ์ต่างๆ ในองค์กร, จดหมายเวียน รวมถึงการสื่อสารโดยสื่อบุคคล (Interpersonal Communications) อาทิเช่น การสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชา, จากเพื่อนร่วมงาน หรือข่าวลือต่างๆ ก็สามารถเป็นช่องทางในการสื่อสารภายในองค์กรได้

นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ คือการสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวราบ รวมถึงรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น องค์ประกอบของการสื่อสารอีกหนึ่งมิติที่มีความสำคัญในการสื่อสารแบบผสมผสานคือ การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

การสื่อสารภายนอกองค์กร คือการบริหารการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทุกจุดติดต่อของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เป็นมากกว่าลูกค้า ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรจะหมายถึงนักลงทุน, คู่ค้า, พนักงานคู่แข่ง, สื่อมวลชน, และกลุ่มคนอื่นๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร (Gilly & Wolfenbarger, 1998, cited in Duncan & Moriarty, 1998) โดยพนักงานในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management), ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management), และพนักงานระดับล่าง (Front-line Employee) ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรง รวมถึงการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้บริโภค นอกจากนี้ การสื่อสารภายนอกองค์กรต้องมีการรับฟังความต้องการของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงต้องพัฒนาสินค้าหรือบริการจากความต้องการของผู้บริโภคในอนาคตด้วย (Gronstedt, 2000) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) ต่อผู้บริโภค

รูปแบบของการสื่อสารภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของการสื่อสารภายนอกองค์กรในการสื่อสารแบบผสมผสาน คือการบริหารการสื่อสารทั้งหมดสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรที่เป็นมากกว่าการสื่อสารต่อผู้บริโภค อาทิเช่น นักลงทุน, รัฐบาล, สื่อมวลชน, ชุมชนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น

ในที่นี้จะแสดงถึงรูปแบบของการสื่อสารภายนอกองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน ที่เป็นการสื่อสารที่เน้นวัตถุประสงค์ทางการตลาดกับกลุ่มผู้บริโภคเป็นหลัก และรูปแบบของการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ซึ่งคือการสื่อสารต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งหมดขององค์กร โดยรูปแบบการสื่อสารภายนอกองค์กรทั้ง 2 รูปแบบมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน

การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น เป็นการผสมผสานเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่หลากหลาย เน้นการสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการสื่อสารตราสินค้า โดยต้องมีการผสมผสาน (Integration) เพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์, ตำแหน่งทางการตลาด, เนื้อสาร (Message) ทั้งหมดต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับเครื่องมือของการสื่อสารแบบผสมผสานก็มีหลายรูปแบบดังนี้

การโฆษณา (Advertising) คือการสื่อสารผ่านสื่อมวลชน (Mass Media) ต่างๆ อาทิเช่น สื่อโทรทัศน์, วิทยุ, นิตยสาร, หนังสือพิมพ์ เป็นต้น โดยเป็นสื่อมีค่าใช้จ่ายเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับองค์กร สินค้าหรือบริการ (G. Belch & M. Belch, 1995) ที่สามารถส่งข้อความของสินค้าหรือบริการเข้าถึงผู้รับสารได้เป็นจำนวนมาก และ Shimp (2000) ได้กล่าวถึงลักษณะของการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานว่า การโฆษณาต้องสามารถให้ข่าวสาร (Informing) เกี่ยวกับสินค้า, สร้างการตระหนักรู้ (Awareness) รวมถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้า, การโฆษณาต้องสามารถโน้มน้าวใจ (Persuading) ให้ผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ, สามารถสร้างการระลึกถึงและจดจำ (Reminding) ในความทรงจำของผู้บริโภค, และ

ต้องสร้างคุณค่า (Added Value) โดยต้องมีอิทธิพลในการรับรู้ต่อผู้บริโภค และสร้างความพอใจต่อสินค้าหรือบริการ

รูปแบบของสื่อโฆษณาที่เป็นที่นิยมได้แก่ โทรทัศน์ (Television) ซึ่งถือว่าเป็นสื่อกระจายเสียงที่แพร่หลายและสามารถเข้าสู่ผู้รับสารได้จำนวนมากและรวดเร็ว สำหรับข้อได้เปรียบของสื่อโทรทัศน์นั้น Shimp (2000) กล่าวว่า สื่อโทรทัศน์สามารถให้ข้อมูลได้ทั้งภาพและเสียง, สร้างความน่าสนใจในการที่สร้างความบันเทิงและความตื่นตาตื่นใจ และสื่อโทรทัศน์ยังสร้างผลกระทบ (Impact) ต่อผู้รับสารได้เป็นอย่างดี แต่สำหรับข้อเสียเปรียบของสื่อโทรทัศน์นั้น สื่อโทรทัศน์มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง และเนื่องจากสื่อโทรทัศน์เป็นสื่อกระจายเสียงที่เข้าถึงผู้รับสารได้จำนวนมากและรวดเร็ว ถ้าโฆษณาไม่น่าสนใจเพียงพอ ผู้รับสารอาจปฏิเสธไม่เลือกรับสารนั้นๆ ได้

วิทยุ (Radio) เป็นสื่อที่มีการเข้าถึงมาก เนื่องจากราคาถูก และมีการแบ่งและเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Target Segmentation) ได้อย่างชัดเจน (G. Belch & M. Belch, 1995) แต่สื่อวิทยุมีจุดด้อยคือ ผู้ฟังอาจไม่ตั้งใจฟังเพียงอย่างเดียว แต่อาจทำกิจกรรมอื่นไปด้วย ดังนั้น การเลือกใช้สื่อวิทยุจึงต้องใช้ความถี่ค่อนข้างสูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร

นิตยสาร (Magazine) เป็นอีกสื่อหนึ่งที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสื่อ นิตยสารสามารถเข้าถึงสื่อเฉพาะบุคคลได้มาก และมีอายุสื่อยาวนาน นอกจากนั้นสื่อ นิตยสารยังสามารถให้ข้อมูลและภาพได้อย่างละเอียดชัดเจน (Shimp, 2000) ส่วนข้อเสียเปรียบของสื่อ นิตยสารอยู่ที่ ข้อมูลอาจไม่ทันสมัยเท่ากับสื่อหนังสือพิมพ์

หนังสือพิมพ์ (Newspaper) สื่อหนังสือพิมพ์ถือว่าเป็นสื่อที่มีการเข้าถึงสูง และสามารถให้ข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ แต่ข้อเสียเปรียบของสื่อหนังสือพิมพ์ คือไม่สามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายได้มากนัก เนื่องจากลักษณะของสื่อที่เข้าถึงคนในจำนวนมาก

สื่อกลางแจ้ง (Outdoor Media) อาทิเช่น ป้ายโฆษณา (Billboard), ป้ายข้างรถเมล์ (Bus Side และ Bus Back), ป้ายบนรถแท็กซี่ (Taxi Ad) รวมถึงสื่อประเภทอื่นๆ เช่นสื่อโฆษณา ณ จุดขาย ตัวอย่างเช่น ธงราว (Hanging Mobile) เป็นต้น

การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การประชาสัมพันธ์ได้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน โดยได้นำหลักการของการประชาสัมพันธ์มาช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรียกว่า การประชาสัมพันธ์การตลาด (Marketing Public Relations) หรือ MPR (Harris, 1993) ซึ่งการประชาสัมพันธ์การตลาดสามารถส่งเสริมวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้หลายประการ คือ สร้างความน่าสนใจของกิจกรรมทางการตลาดของสินค้าในขณะที่โฆษณามีบทบาทลดลง, แนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่โดยไม่ต้องอาศัยการโฆษณา, สร้างความผูกพันของตราสินค้าต่อผู้บริโภค นอกจากนั้น การประชาสัมพันธ์การตลาดยังส่งเสริมความน่าเชื่อถือให้กับตราสินค้า, และสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า (Brand Equity) ด้วยการสร้างการตระหนักรู้ต่อตราสินค้า

(Brand Awareness) รวมถึงตอกย้ำภาพลักษณ์ (Brand Image) ที่ดี และสร้างการเชื่อมโยงในเชิงบวก (Favorable Associations) ของต่อตราสินค้าในใจของผู้บริโภค (Shimp, 2000)

นอกจากนั้น Shimp (2000) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะและรูปแบบของการประชาสัมพันธ์การตลาด ไว้ดังนี้

(1) การประชาสัมพันธ์การตลาดเชิงรุก (Proactive MPR) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำสินค้า ตัวอย่างเช่น การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์สู่สาธารณชน (Product Publicity) ซึ่งคือการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการด้วยวิธีการที่หลากหลายผ่านสื่อหรือกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น การออกข่าวเกี่ยวกับบริษัท (News Release), การเผยแพร่ข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Release), การจัดประชุมแถลงข่าว (Press Conference) อาทิเช่น นวัตกรรมใหม่ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์, การเปิดตัวสินค้าใหม่ (New Product Launch) เป็นต้น

(2) การประชาสัมพันธ์การตลาดแบบตั้งรับ (Reactive MPR) ซึ่งเป็นการทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์จากเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อตราสินค้า เช่น จากคู่แข่ง, จากทัศนคติและคำวิจารณ์จากผู้บริโภค ซึ่งการประชาสัมพันธ์การตลาดแบบตั้งรับมีวัตถุประสงค์ที่จะปกป้องชื่อเสียงของตราสินค้าหรือภาพลักษณ์และชื่อเสียงของเจ้าของผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ที่ชาวเมือง Chicago ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 7 รายเสียชีวิตภายหลังบริโภคยา Tylenol ซึ่งส่งผลต่อยอดขายของบริษัท Johnson & Johnson เป็นอย่างมาก แต่ทางเจ้าของผลิตภัณฑ์ได้ออกมาแสดงความเสียใจแทนที่จะออกมาแก้ข่าว และห้ามจำหน่ายยา Tylenol นอกจากนี้ บริษัท Johnson & Johnson ยังชดเชยผลิตภัณฑ์อื่นๆ แก่ประชากรในเมือง Chicago ซึ่งกิจกรรมการประชาสัมพันธ์การตลาดแบบตั้งรับของบริษัท Johnson & Johnson สามารถปกป้องชื่อเสียงของบริษัทและลดผลกระทบในทางลบต่อผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของบริษัท (Seitel, 2001)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประชาสัมพันธ์ได้เข้ามาบทบาทในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และสามารถสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้หลายประการ ด้วยคุณลักษณะของการประชาสัมพันธ์ที่สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้า, สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตราสินค้า รวมถึงการปกป้องชื่อเสียงของตราสินค้าหรือบริษัท ซึ่งกิจกรรมการประชาสัมพันธ์การตลาดนั้น เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการโฆษณาที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า การประชาสัมพันธ์จึงถือว่าเป็นเครื่องมือทางการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพสูงและได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน

การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ซึ่งการส่งเสริมการขาย คือการใช้กิจกรรมต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการรับรู้ในตราสินค้า รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ (Motivations) ให้ผู้บริโภคทดลองใช้สินค้า หรือเกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำ (Semenik, 2002) และเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการตลาดที่นอกเหนือจาก การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์

Shimp (2000) ได้แบ่งรูปแบบการส่งเสริมการขายออกเป็น 2 รูปแบบด้วยกันคือ (1) การส่งเสริมการขายกับร้านค้า (Trade Promotion) ที่เป็นกิจกรรมทางการตลาดที่สนับสนุนกิจกรรมกับคู่ค้า, เจ้าของผลิตภัณฑ์ผู้ตัวแทนจำหน่าย หรือจากพันธมิตรในธุรกิจด้วยตนเอง โดยวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการขายในรูปแบบนี้ มุ่งเพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายซื้อสินค้าขององค์กรมากขึ้น หรือผลักดันให้ลูกค้ารายย่อยซื้อสินค้าภายใต้ตราสินค้ามากขึ้น ตัวอย่างเช่น การออกงานสินค้าผู้ผลิตพบคู่ค้า หรือทำกิจกรรมส่งเสริมการขายกับพนักงานขาย (Sales Force Promotion) เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายที่ทำได้ต่อตัวแทนจำหน่ายต่างๆ เป็นต้น

และรูปแบบที่ (2) การส่งเสริมการขายต่อผู้บริโภค (Consumer Promotion) มีวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด 3 ประเด็นด้วยกัน คือ (1) ก่อให้เกิดการทดลองใช้สินค้า (Generating Trial Purchase) ตัวอย่างเช่น การแจกสินค้าตัวอย่าง (Sampling), การแจกคูปองลดราคา ณ จุดขาย (Instant Coupon) วัตถุประสงค์ที่ (2) สร้างเสริมพฤติกรรมการซื้อซ้ำ (Encourage Repeat Purchases) ตัวอย่างเช่น การลดราคา (Price-offs), การให้ส่วนลดสำหรับการซื้อครั้งต่อไป (Money Off the Next Purchase), การแถมสินค้า (Bonus Pack) การให้คูปองลดราคาแทรกไปตามสื่อโฆษณาอื่นๆ เป็นต้น และวัตถุประสงค์ที่ (3) ตอกย้ำภาพลักษณ์ของตราสินค้า (Reinforcing Brand Image) ตัวอย่างเช่น การจัดประกวด (Contest) ในกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้า

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการส่งเสริมการขายจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภค, การทดลองใช้หรือก่อให้เกิดการซื้อซ้ำ และสามารถกระตุ้นยอดขายได้ดี แต่ต้องคำนึงถึงผลเสียของกิจกรรมส่งเสริมการขายที่อาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน อาทิเช่น การลดราคา อาจทำให้ผู้บริโภคคิดว่าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพต่ำ จึงนำมาลดราคา และส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของสินค้า หรือกิจกรรมชิงโชค ที่อาจทำให้ผู้บริโภคสูญเสียความภักดีต่อตราสินค้านั้นๆ ได้ ถ้ามีกิจกรรมดังกล่าวบ่อยจนเกินไป (Semenik, 2002) ดังนั้น ในการที่จะจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายนั้น นักการตลาดควรต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในการใช้กิจกรรมส่งเสริมการขายด้วย

การตลาดทางตรง (Direct Marketing) คือ รูปแบบหนึ่งของการสื่อสารการตลาดเน้นปฏิริยาตอบสนอง (Interactive Marketing) โดยเจาะจงบุคคลที่จะรับข่าวสาร, มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคและสามารถวัดการตอบสนองของผู้บริโภคได้ (Measurability of Response) รวมถึงการใช้สื่อต่างหลายสื่อผสมผสานกันไป ตัวอย่างเช่น ส่งไปรษณีย์ (Direct Mail) ตามด้วยโทรศัพท์ติดตามผล (Follow-up Telephone) เป็นต้น (Shimp, 2000)

ตัวอย่างของการตลาดทางตรง เช่น การโฆษณาเพื่อการตอบสนองทางตรง (Direct Response Advertising) เช่น การโฆษณาสินค้าทางตรงผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ที่มีข้อเสนอพิเศษเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือให้ผู้บริโภคตอบกลับมาเพื่อรับของรางวัล เป็นต้น, จุดหมายทางตรง (Direct

(Mail) ที่ส่งข้อมูลข่าวสารของสินค้าหรือบริการด้วยการใช้ฐานข้อมูลรายชื่อที่นักการตลาดต้องการที่จะสร้างความต้องการหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมกรรมการซื้อต่อกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มนั้น การตลาดทางตรงจึงให้ความสำคัญกับฐานข้อมูล (Database) อาทิเช่น ฐานรายชื่อที่อยู่ทางไปรษณีย์, เบอร์โทรศัพท์, รายชื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail Address) เพราะฐานข้อมูลที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้นักการตลาดสามารถสื่อสารตราสินค้าต่อกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจง, ช่วยให้ประหยัดงบประมาณทางการตลาด นอกจากนี้ยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้บริโภคได้เช่นกัน (Shimp, 2000)

และจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทต่อธุรกิจและผู้บริโภค ซึ่งทำให้อินเทอร์เน็ตได้กลายเป็นอีกช่องทางและเครื่องมือของการตลาดทางตรงที่เรียกว่า E-Commerce ที่เป็นการซื้อขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต ในลักษณะที่เรียกว่า Business-to-Consumer (B2C) ตัวอย่างเช่น Amazon.com หรือ Ebay.com และอีกหนึ่งลักษณะ คือ Business-to-Business (B2B) ที่มีการซื้อขายระหว่างกลุ่มผู้ผลิตด้วยกัน (Semenik, 2002) ซึ่งการซื้อขายหรือการทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในปัจจุบัน เพราะเป็นช่องทางการสื่อสารที่สะดวก, รวดเร็วและประหยัดเวลา ตัวอย่างของการทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ตที่เห็นได้ชัดในประเทศไทย คือ ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต (E-Banking) ที่มีการทำธุรกรรมทางการเงินต่างๆ เช่น การโอนเงิน หรือเปิดบัญชี รวมถึงการขออนุมัติสินเชื่อหรือบัตรเครดิต เป็นต้น

การสนับสนุนสินค้า (Sponsorship) ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน อาทิเช่น การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เช่น คอนเสิร์ต, รายการเกมส์โชว์ ซึ่งนับว่าการสนับสนุนเป็นการโฆษณาในทางอ้อม และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานที่ตราสินค้านั้นๆ ได้เข้าร่วมสนับสนุน

สำหรับการเลือกเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานนั้น นักการตลาดต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการใช้, ความเหมาะสม มีความสอดคล้องกับงบประมาณของแต่ละผลิตภัณฑ์ด้วย ซึ่งแต่ละประเภทของสินค้าหรือบริการก็ย่อมใช้รูปแบบและเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด ยอดขาย รวมถึงการสร้างและตอกย้ำภาพลักษณ์ตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน ที่สามารถส่งผลต่อการสร้างคุณค่าของตราสินค้าต่อผู้บริโภค จนส่งผลต่อความภักดีต่อตราสินค้าต่อไป (Semenik, 2002)

นอกจากรูปแบบการสื่อสารภายนอกองค์กรในรูปแบบของการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่เน้นสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดต่อกลุ่มผู้บริโภคแล้ว การสื่อสารภายนอกองค์กรยังต้องสื่อสารต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ขององค์กร ตามหลักการและหน้าที่ของการประชา

สัมพันธ์ (Public Relations) โดยที่ Seitel (2001) กล่าวถึงหน้าที่ของการประชาสัมพันธ์ที่ต้องสื่อสารไปยังกลุ่มสาธารณชนที่หลากหลายขององค์กรที่รวมถึงกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งก็คือพนักงานภายในองค์กรและสาธารณชนภายนอกองค์กร อาทิเช่น สื่อมวลชน, รัฐบาล, นักลงทุน, ชุมชนที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางด้านการบริหารขององค์กรที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ทางการตลาด โดยเรียกการประชาสัมพันธ์ลักษณะนี้ว่าการประชาสัมพันธ์องค์กร (Corporate Public Relations) หรือ CPR (Harris, 1993) หรือเรียกว่าการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) (Argenti, 1998)

รูปแบบของการสื่อสารองค์กร

Argenti (1998) ได้กล่าวถึงหน้าที่และรูปแบบของการสื่อสารองค์กรไว้หลายรูปแบบ โดยแบ่งตามลักษณะของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังนี้

การสื่อสารต่อชุมชนที่มีความเกี่ยวข้องขององค์กร (Community Relations) ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ต่อชุมชนและกลุ่มสาธารณชนต่างๆ อาทิเช่น ชุมชนทางการศึกษา, ผู้นำชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์อันดี และสร้างเสริมความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (J. Grunig & Hunt, 1984) อาทิเช่น การสนับสนุนกิจกรรมอนุรักษ์สัตว์ป่า, การเข้าร่วมสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย หรือเข้าร่วมกิจกรรมแสดงสินค้าเพื่อประโยชน์ต่อสาธารณกุศล เป็นต้น

การสร้างความสัมพันธ์ต่อสื่อมวลชน (Media Relations) เนื่องจากสื่อมวลชนเป็นผู้ที่มีบทบาทและสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้โดยผ่านการวิจารณ์ผ่านสื่อต่างๆ ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรกับกลุ่มสื่อมวลชน จึงมีความสำคัญ เนื่องจากผู้รับสารจะยอมรับและเชื่อถือข่าวสารผ่านสื่อมวลชน (Argenti, 1998) ซึ่งการเผยแพร่ข่าวสารและการวิจารณ์ในเชิงบวกต่อองค์กร จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร, ผู้บริหารขององค์กร, และตราสินค้าขององค์กร

การสร้างความสัมพันธ์ต่อนักลงทุน (Investor Relations) หรือสื่อสารกับสถาบันการเงิน (Financial Communications) ซึ่งในที่นี้จะรวมถึงนักลงทุน, นักวิเคราะห์การลงทุน รวมถึงสถาบันทางการเงินต่างๆ เพราะองค์ประกอบที่แสดงถึงศักยภาพขององค์กร คือสถานะความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ต่อนักลงทุนที่ดีนั้นจะส่งผลต่อราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ขององค์กรนั้นๆ (Seitel, 2001) รวมถึงสัดส่วนของผู้ถือหุ้นขององค์กร ตัวอย่างของการสร้างความสัมพันธ์ต่อนักลงทุน อาทิเช่น รายงานประจำปี (Annual Reports), การประชุมผู้ถือหุ้น

(Annual Meeting), บทความเกี่ยวกับภาพรวมของธุรกิจที่ส่งผลต่อความมั่นคงทางการเงินขององค์กร (Financial Review) เป็นต้น

การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ต่อรัฐบาล (Government Affairs หรือ Government Relations) คือการสื่อสารและกิจกรรมขององค์กรเพื่อที่จะตอบรับสถานการณ์ต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจและการเมืองและการสร้างความสัมพันธ์ต่อรัฐบาล (J. Grunig & Hunt, 1984) ตัวอย่างเช่น การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเทศ เช่น มอบเงินเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากน้ำท่วม, การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ต่างๆ ภายในประเทศ เป็นต้น

การบริหารวิกฤติ (Crisis Management) ซึ่งหมายถึงการประชาสัมพันธ์หรือการเผยแพร่ข่าวสาร เพื่อปกป้องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร (Argenti, 1998) ตัวอย่างเช่น กรณีศึกษาของยา Tylenol ภายหลังที่เกิดเหตุการณ์ที่ชาวเมือง Chicago ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 7 ราย เสียชีวิตภายหลังบริโภคยา Tylenol ซึ่งส่งผลต่อยอดขายของบริษัท Johnson & Johnson เป็นอย่างมาก แต่ทางเจ้าของผลิตภัณฑ์ได้ออกมาแสดงความเสียใจแทนที่จะออกมาแก้ข่าว และห้ามจำหน่ายยา Tylenol นอกจากนั้น บริษัท Johnson & Johnson ยังชดเชยผลิตภัณฑ์อื่นๆ แก่ประชากรในเมือง Chicago เป็นต้น

นอกเหนือจากรูปแบบของการสื่อสารองค์กรที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้น ในการวางแผนการสื่อสารของแต่ละองค์กรนั้น ต้องคำนึงว่ากลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรหลักๆ ขององค์กรคือใคร และต้องการสื่อความหมายที่องค์กรต้องการต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนเสียขององค์กรนั้นๆ อย่างไร เพราะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการสื่อสารองค์กรก็มีบทบาทสำคัญเท่ากับการสื่อสารต่อผู้บริโภค ดังนั้นการวางแผนการสื่อสารต้องมีความต่อเนื่องเชิงกลยุทธ์ (Strategic Consistency) ดังที่ Duncan และ Moriarty (1998) กล่าวว่า การสื่อสารต้องเหมาะสมต่อผู้รับสารของแต่ละกลุ่ม และสะท้อนถึงความมุ่งหวังและวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่ต้องการด้วย

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การบริหารการสื่อสารแบบผสมผสานในทั้ง 3 มิติของการสื่อสารต้องมีความต่อเนื่องตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กรสู่กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลาย จะต้องมีการผสมผสานร่วมกันซึ่งแสดงถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้น โดยเน้นการสร้างความปลอดภัยในระยะยาว และต้องคำนึงว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรได้กระทำสามารถส่งผลต่อการรับรู้ในทุกจุดรับสารของผู้บริโภคได้ ซึ่งไม่ได้เกิดจากการสื่อสารเพียงอย่างเดียว ซึ่งการแสดงผลออกทั้งหมดขององค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความ

สัมพันธ์ระยะยาวต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรและสามารถต่อย้ำเอกลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร และ Gronstedt (2000) ยังได้กล่าวว่าการสื่อสารแบบผสมผสานจะส่งผลต่อองค์กรในหลายประเด็นด้วยกันดังนี้

1. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่สร้างเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน ที่รวมถึงการกระทำทุกอย่างขององค์กรที่ได้กระทำที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

2. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) เช่น การสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรที่ดีต่อคนภายนอกองค์กร และพนักงานภายในองค์กร เป็นต้น

3. การสื่อสารแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพ เพราะช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมเนื้อหาสารที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ในทุกจุดติดต่อของผู้บริโภคและผู้ที่มีส่วนได้ทั้งหมดขององค์กร

4. การสื่อสารแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลาและงบประมาณจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแนวทางการดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร จะทำให้องค์กรมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

5. การสื่อสารแบบผสมผสานยังเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานภายในองค์กร ในการสร้างคุณค่าและความต้องการในการทำงาน เพราะการสื่อสารแบบผสมผสานให้ความสำคัญกับการสื่อสารในองค์กรและสร้างเสริมการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communications) ที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร และเน้นการสื่อสารแบบเปิด ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างความสัมพันธ์ต่อพนักงานในองค์กร

6. การสื่อสารมีความสำคัญในยุคการตลาดในปัจจุบันที่ผู้บริโภคเป็นผู้ควบคุมการตลาดที่องค์กรต้องรับฟังและพัฒนาตามความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างความพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด

จึงกล่าวได้ว่าการสื่อสารแบบผสมผสานเป็นการสื่อสารในยุคศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยคุณภาพมาเป็นเครื่องชี้แนะและยึดถือเป็นนโยบายและแนวทางการปฏิบัติของคนในองค์กร

นอกจากนั้น ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าการสื่อสารแบบผสมผสานได้นำหลักการของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งเมื่อมองจากหลักการของการสื่อสารแบบผสมผสานกับหลักการของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเห็นได้ว่ามีคุณลักษณะที่มาจากรากฐานเดียวกัน ดังจะได้อธิบายต่อไป

ความสัมพันธ์ของแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) และการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

ในยุคของธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้นำคุณภาพมาเป็นเครื่องชี้้นำเพื่อสร้างการรับรู้ในสินค้าหรือบริการของตน แต่เมื่อคุณภาพและลักษณะของสินค้าสามารถลอกเลียนแบบกันได้ การสร้างความพอใจของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการด้วยคุณลักษณะรวมถึงคุณภาพของตัวสินค้าเพียงอย่างเดียวนั้นจึงไม่เพียงพออีกต่อไป จึงต้องรวมถึงการกระทำทั้งหมดขององค์กรที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ในศักยภาพทั้งหมดขององค์กร สินค้าหรือบริการ และสามารถเข้าไปครองใจผู้บริโภคและสร้างความโดดเด่นที่เหนือจากคู่แข่ง แนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยปรัชญาและแนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวคิดที่แสดงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ขององค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งหมดภายในองค์กรและการกระทำที่องค์กรได้กระทำทุกสิ่ง เน้นการทำงานเป็นทีมจากทุกฝ่ายและทุกแผนภายในองค์กร รวมถึงการยอมรับร่วมกัน ผู้บริหารต้องนำนโยบายคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงเป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร Bahis (1992) กล่าวว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนำคุณภาพมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน การสื่อสารจะเป็นกระบวนการที่สนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ ที่รวมถึงการสื่อสารต่อลูกค้า, คู่ค้า, ผู้ถือหุ้นและสื่อมวลชนต่างๆ

การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในยุคที่องค์กรนำนโยบายคุณภาพของสินค้าและบริการ มาสร้างการรับรู้ในยุคการแข่งขัน เป็นแนวคิดที่รวมถึงเป็นการพัฒนาระบบการทำงานภายในองค์กรและสร้างเสริมการยอมรับร่วมกันในนโยบายคุณภาพ, ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังเป็นแนวคิดที่สำคัญที่นักการสื่อสารควรมานำมาวางแผนการสื่อสารเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่รวมถึงการสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรและผู้รับสารภายนอกองค์กร (Heath, Leth, & Nathan, 1994) ซึ่งต้องเข้าใจถึงหลักเกณฑ์, เป้าหมายรวมถึงกลยุทธ์ และสร้างการยอมรับร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรในนโยบายคุณภาพ เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร ที่มีความเกี่ยวเนื่องกับการกระทำทั้งหมดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในทุกการกระทำและทุกจุดติดต่อขององค์กรนั้นๆ (Skutski, 1992) โดยเน้นการสร้าง ความพอใจของผู้บริโภค (Customer Satisfaction), เป้าหมายที่จะสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, ความเกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับการทำงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กร, การสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม, การฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง และมีการวัดประสิทธิผลของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร (Bahls, 1992)

เพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบของสินค้าและบริการ องค์กรต่างๆ ครอบงำแนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มาใช้ในการควบคุมคุณภาพในโครงสร้างของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพอใจของผู้บริโภคในทุกจุดที่ผู้บริโภคจะรับรู้ในสินค้าหรือบริการนั้นๆ และต้องนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการควบคุมคุณภาพในโครงสร้างของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการ, แผนการตลาด รวมถึงการบริการลูกค้า โดยที่การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นมีหลักการที่สำคัญดังนี้ (1) การเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ที่ไม่ได้หมายถึงลูกค้าภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงลูกค้าภายในองค์กรด้วย, (2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งคุณภาพต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ, (3) มีการพัฒนาในทุกๆ สิ่งที่องค์กรได้กระทำ ที่เสริมสร้างการรับรู้ในคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงต่อลูกค้า, (4) มีการสร้างกระบวนการวัดผลที่เหมาะสมในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร และ (5) การปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับทุกๆ แผนกในองค์กร และเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างแผนก (Cross-functional Team) และต้องมีการยอมรับร่วมกันในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร (D. Besterfield, G. Besterfield, Besterfield-Michna, & Besterfield-Sacre, 1995) และ Bennett (1997, cited in Haynes, Lackman, & Guskey, 1999) ได้กล่าวถึงหลักการอื่นๆ ของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพิ่มเติมอีกว่า ต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการสื่อสารสู่พนักงาน, ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรเหมือนกับพนักงานต่างๆ, มีการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, และมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

Duncan และ Moriarty (1997) กล่าวถึงแนวคิดหลักของการตลาดแบบผสมผสานไว้ว่า ทุกๆ ส่วนและทุกหน้าที่ขององค์กรจะมีความเกี่ยวข้องกับทุกมิติของการสื่อสาร ความจริงที่องค์กรได้กระทำ (หรือบางสิ่งไม่ได้กระทำ) สามารถส่งข้อความเกี่ยวกับตราสินค้าได้ และการสื่อสารไม่ได้เพียงแค่อสื่อสารต่อผู้บริโภคเท่านั้น แต่รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และยังกล่าวว่าการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) จากแบบจำลองการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Duncan และ Moriarty (1998) (ดูแผนภาพที่ 2.13) เป็นการใช้สื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ คือการบริหารร่วมกันระหว่างแผนก (Cross-functional Process) เพื่อบริหารความสัมพันธ์ของตราสินค้าและผู้รับสารขององค์กร มีการสร้างกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องที่เกิดจากภารกิจขององค์กร และยังคงกล่าวว่าการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์

(Relationships) ระหว่างตราสินค้าและผู้บริโภค โดยมีความต่อเนื่องจากภายในองค์กร (Internal Source) ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level), ระดับการตลาด (Marketing Level) และระดับการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications Level) นอกจากนั้นยังแสดงถึงปฏิริยาโต้ตอบ (Interactivity) ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร องค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Factor) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารร่วมกันระหว่างแผนก (Cross-functional Management) หรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างแผนก ต้องมีการทำงานร่วมกันตั้งแต่ระดับองค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะช่วยในการวางแผนการสื่อสารตราสินค้าที่มาจากทุกแผนกขององค์กร และเผยแพร่ไปสู่ทุกๆ ส่วนขององค์กร ซึ่งการสื่อสารระดับองค์กร ที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก โดยมีพื้นฐานเดียวกันกับการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และ Guiller (1994, cited in Duncan & Moriarty, 1998) ยังกล่าวว่า การสื่อสารที่มีปฏิริยาตอบสนอง (Interactivity) เป็นพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จและเป็นแนวคิดของการบริหารองค์กรด้วย

แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ก็ยังมีแนวคิดที่มาจากการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ในประเด็นอื่นๆ ที่นำแนวคิดของการบริหารงานร่วมกันของทุกฝ่ายและทุกแผนกทั่วทั้งองค์กร ที่เป็นการควบคุมคุณภาพการบริหารงานที่โครงสร้างทุกส่วนขององค์กรจะส่งผลต่อการรับรู้ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ที่เรียกว่าการบริหารร่วมกันระหว่างแผนก (Cross-functional Management) และยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของการสื่อสารแบบผสมผสาน และดังที่ Gronstedt (1995-1996) กล่าวว่า เมื่อบุคคลจากแผนกต่างๆ ที่หลากหลายมีการทำงานร่วมกันในกระบวนการทำงานระหว่างแผนก (Cross-functional Team) จะสามารถแสดงถึงศักยภาพทั้งหมดขององค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่มาทั้งหมดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

นอกจากนั้น จากคุณลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางนั้น การสื่อสารตอบกลับไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กร ที่รวมถึงการสื่อสารแนวตั้งที่มีการสื่อสารระหว่างพนักงานระดับสูงและพนักงานระดับล่าง ที่มีการสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) ที่สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Company Vision), ปรัชญาขององค์กร (Company Philosophy) และการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) ที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น, ความรู้สึก, และความนึกคิดต่างๆ จากระดับล่างไปสู่ผู้บริหารระดับสูง และการสื่อสารแนวราบ ที่เน้นการรับฟังความคิดเห็นและทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลในแผนกต่างๆ ซึ่งการสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะเน้นการสื่อสารสองทาง ซึ่งถือว่าการสื่อสารแบบเปิด และถือว่าเป็นคุณลักษณะของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วย (Kanter, 1983, cited in J. Grunig, 1992)

และจากที่ Bennett (1997, cited in Haynes, Lackman, & Guskey, 1999) ได้กล่าวถึงหลักการของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพิ่มเติมว่า ต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการสื่อสารสู่พนักงาน, ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรเหมือนกับพนักงานต่างๆ, มีการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, และมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ซึ่งการสื่อสารในแนวคิดตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) ก็มีคุณลักษณะดังกล่าว ที่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision) อย่างชัดเจนไปยังพนักงานระดับล่าง รวมถึงมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อพนักงานในองค์กร

Gronstedt (2000) กล่าวถึงปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์กร เน้นการสร้างคุณค่าและความสัมพันธ์ (Relationships) ระหว่างทุกๆ อย่างที่องค์กรได้กระทำสู่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และต้องเริ่มจากการเข้าใจผู้บริโภคที่องค์กรต้องรับฟังเพื่อนำมาปรับปรุงสินค้าหรือบริการ, การสื่อสารและกิจกรรมอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ของผู้บริโภค แนวคิดหลักของการสื่อสารแบบผสมผสาน จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกแผนกขององค์กร ซึ่งสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการสื่อสารพนักงานในองค์กรและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร และสามารถสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวต่อผู้ที่มีส่วนเสียขององค์กรได้

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นในการวิจัย

1. ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้นำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน มาใช้ในการวางแผนการสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างเอกลักษณ์องค์กรในรูปแบบที่แตกต่างกัน
2. การสื่อสารแบบผสมผสานของแต่ละธนาคาร เกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กรสามารถส่งผลถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของแต่ละธนาคารต่อผู้บริโภค ตามที่แต่ละธนาคารได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” ในครั้งนี้ ประกอบด้วยการวิจัยแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ (1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกจากเอกสาร (Document Analysis) เพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และส่วนที่ (2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้บริโภคต่อธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ในการวิจัย โดยสามารถแจกแจงระเบียบวิธีการวิจัยได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเภทของธนาคารที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้เลือกศึกษาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งส่งผลให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การถือหุ้นของต่างชาติในธุรกิจของธนาคาร โดยอนุญาตให้ต่างชาติสามารถถือหุ้นในธนาคารพาณิชย์ไทยได้มากกว่าร้อยละ 49 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดเป็นเวลา 10 ปี ขณะเดียวกันธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถกำหนดสัดส่วนมาตรฐานเงินกองทุนต่อทรัพย์สินเสี่ยง นับเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของภาคธุรกิจการเงินการธนาคารไทย เนื่องจากเปิดโอกาสให้ธนาคารต่างชาติชั้นนำเข้ามาถือหุ้นและครอบครองกิจการธนาคารพาณิชย์ไทย ส่งผลให้สัดส่วนการถือครองหุ้นของเจ้าของธนาคารเดิมลดลง ทำให้การดำเนินของธุรกิจธนาคารไทย จากเดิมที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในกิจการธนาคารบางแห่งเป็นเครือญาติและบุคคลในตระกูลเดียวกันเปลี่ยนมือไปสู่นักลงทุนต่างชาติ (สกุลรัตน์ มนต์วิวัฒน์, 2543) ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ทำให้การดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง จากในอดีตที่แต่ละธนาคารเป็นผู้กำหนดตลาดจนสามารถสร้างผลกำไรได้จำนวนมหาศาล ได้กลับกลายเป็นธุรกิจที่ขาดทุนอย่างรุนแรง และในปัจจุบันผู้บริโภคได้กลายเป็นบุคคลที่แต่ละธนาคารต้องรับฟังและต้องสร้างความพอใจสูงสุด ทำให้การดำเนินงานธุรกิจธนาคารต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านรูปแบบการให้บริการ และที่สำคัญคือการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ณ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2545 ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 32 แห่ง เป็นสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ 19 แห่ง และธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 13 แห่ง สำหรับธนาคารพาณิชย์ของไทยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ด้วยกันคือ **กลุ่มธนาคารเอกชน** 5 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ, ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, และธนาคารทหารไทย **กลุ่มธนาคารของรัฐ** 4 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย, ธนาคารนครหลวงไทย (ได้รวมกิจการกับธนาคารศรีนครเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2545), ธนาคารไทยธนาคาร, และธนาคารธนาชาติ **กลุ่มธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ** 4 แห่ง คือ ธนาคารเอเชีย, ธนาคารดีบีเอส ไทยท努, ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์ตเตอร์ดเตอร์นครธน, และธนาคารยูโอบี ีรตันสิน โดยกลุ่มธนาคารเอกชนจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยเงินฝากและด้านสินเชื่อสูงสุดที่ร้อยละ 65.1 และ 62.7 ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มธนาคารของรัฐมีอัตราส่วนร้อยละ 30.6 และ 28.0 ตามลำดับ ส่วนกลุ่มธนาคารทุนต่างประเทศมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 6.9 และ 6.7 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ธนาคารทุนต่างประเทศซึ่งเป็นกลุ่มของธนาคารที่มีขนาดเล็กที่สุดนี้ ได้เป็นคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุด เนื่องจากมีความได้เปรียบทั้งทางด้านการเงินทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายสาขาและฐานลูกค้ามาก ไม่เหมือนธนาคารไทยที่มีเครือข่ายสาขาฐานลูกค้ามาก แต่มีข้อจำกัดด้านเงินทุนและทักษะทางการเงิน

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดธนาคารที่จะนำมาใช้ในการวิจัย โดยจะแบ่งประเภทของธนาคารตามกลุ่มของธนาคารตามกลุ่มของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยโดยเลือกศึกษา 3 กลุ่มด้วยกันคือ (1) ธนาคารเอกชนไทย, (2) ธนาคารของรัฐ, และ (3) ธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกศึกษาธนาคารจากแต่ละกลุ่มโดยเลือกจากธนาคารที่มีสาขาหลักและสาขาย่อยในกรุงเทพมหานครมากที่สุด (ดูตารางที่ 3.1)

ดังนั้น สามารถแจกแจงธนาคารที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้ตามกลุ่มแต่ละประเภทของธนาคารดังนี้ คือ (1) ธนาคารเอกชนไทย คือ ธนาคารกสิกรไทย, (2) ธนาคารของรัฐ คือ ธนาคารกรุงไทย, และ (3) ธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ คือ ธนาคารเอเชีย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” ในครั้งนี้ ได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน สามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ณ เดือน กรกฎาคม พ.ศ.

2545

ธนาคาร	จำนวนสาขาในกรุงเทพมหานคร		
	สาขาหลัก	สาขาย่อย	รวม
กลุ่มที่ 1 ธนาคารเอกชนไทย			
1. ธนาคารกสิกรไทย	118	37	155
2. ธนาคารกรุงเทพ	120	34	154
3. ธนาคารไทยพาณิชย์	112	32	144
4. ธนาคารทหารไทย	82	36	118
กลุ่มที่ 2 ธนาคารของรัฐ			
1. ธนาคารกรุงไทย	113	31	144
2. ธนาคารนครหลวงไทย	99	29	128
3. ไทยธนาคาร	42	5	47
4. ธนาคารธนาชาติ	1	-	1
กลุ่มที่ 3 ธนาคารทุนต่างประเทศ			
1. ธนาคารเอเซีย	41	26	67
2. ธนาคารดีบีเอส ไทท努	29	4	33
3. ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์นครธน	23	6	29
4. ธนาคารยูโอบี รัตนสิน	18	2	20
รวม	919	242	1,161

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2545). ข้อมูลจำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย.

Retrieved 1 พฤศจิกายน, 2545, from <http://bot.or.th>

ส่วนที่ 1 การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์องค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

แหล่งข้อมูลประเภทที่ (1) เอกสาร (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารต่างๆ ตำราวิชาการ หนังสือ บทความจากนิตยสาร ข่าวตัดจากสื่อสิ่งพิมพ์ เอกสารข้อมูล ต่างๆ ที่เป็นเอกสารของธนาคารที่ใช้ทำการวิจัย

แหล่งข้อมูลประเภทที่ (2) บุคคล (Primary Data) เป็นการศึกษาจากข้อมูลประเภทบุคคล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview)

สำหรับผู้ที่ให้สัมภาษณ์เป็นบุคคลระดับสูงที่ทำหน้าที่วางแผนการสื่อสารของทั้ง 3 ธนาคาร โดยสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร ดังรายชื่อดังต่อไปนี้

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์ของธนาคารกสิกรไทย จำนวน 3 ท่าน คือ

(1) คุณดารานีย์ ตันชัยสวัสดิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายสื่อสารองค์กร สายงานเลขานุการองค์กร
ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

(2) คุณเป็นหนึ่งใน ไชยชิต

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายสื่อสารองค์กร สายงานเลขานุการองค์กร
ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

(3) คุณอำนวย แดงรอด

ตำแหน่ง หัวหน้าส่วน ฝ่ายการตลาดและผลิตภัณฑ์วิสาหกิจ สายงานวิสาหกิจ
ธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์ของธนาคารกรุงไทย จำนวน 2 ท่าน คือ

(1) คุณปัญญา พารมณีย์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่าย สำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

(2) คุณประภัสสรา นิตติศิริวงศ์

ตำแหน่ง หัวหน้าส่วนและผู้บริหาร งานสื่อสารการตลาด
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแทนผู้ให้สัมภาษณ์ของธนาคารเอเชีย จำนวน 2 ท่าน คือ

(1) คุณอภิวัฒน์ ปุณโณปกรณ์

ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ สำนักนิเทศสัมพันธ์

ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

(2) คุณกชกรณ์ ปิณฑวิรุจน์

ตำแหน่ง Senior Specialist, หน่วยงาน Advertising and Brand Management

ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)

ประเด็นที่ใช้ในการศึกษา

งานวิจัยในส่วนนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์องค์กร ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยต่างๆ โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของแต่ละธนาคาร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจขององค์กร (Mission) รวมถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย โดยได้ใช้เครื่องมือและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เป็นแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ซึ่งเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ และข้อมูลเจาะลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

โดยแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้วิจัยดัดแปลงจาก การตรวจสอบการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Audit) ตามแนวคิดของ Duncan และ Moriarty (1997) กับมิติของการสื่อสารแบบผสมผสาน 3 ด้าน (3 Dimensions of Integrated Communications) ที่ประกอบด้วย (1) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications), (2) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และ (3) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) (ดูภาคผนวก ก)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในส่วนที่ 1 ที่ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย สามารถแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ (1) รวบรวมเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำมาประกอบในการกำหนดโครงร่างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากตัวแทนของธนาคารที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ธนาคาร โดยส่งแนวคำถามให้พิจารณาและนัดวันสัมภาษณ์ล่วงหน้า

และส่วนที่ (2) คือ ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามประเด็นแนวคำถาม โดยข้อมูลที่ได้จะถูกบันทึกไว้ในเทปบันทึกเสียง จากนั้นทำการถอดเทปสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ขั้นตอนในข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

จากผลการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ผู้ที่มีส่วนในการวางแผนการสื่อสารของธนาคารที่ใช้ในการวิจัยในประเด็นการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของแต่ละธนาคาร โดยนำมาเปรียบเทียบกันทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) รวมถึงการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ที่รวบรวมได้ และได้ใช้รูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยเรียงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้

ส่วนที่ 2 การวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

สำหรับการวิจัยในส่วนที่ 2 เป็นการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ ทั้ง 3 ธนาคารในการรับรู้ของผู้บริโภค เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยรายละเอียดการวิจัย สามารถแจกแจงได้ดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ประชากรทั้งเพศชาย และเพศหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 25 – 45 ปี ซึ่งเป็นบุคคลในวัยทำงาน อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่น่าจะมีอำนาจในการซื้อสินค้า (Purchasing Power) มีแนวโน้มพฤติกรรมที่ใช้บริการธนาคารเป็นประจำ และยังเป็นกลุ่มเป้าหมายของลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) ของแต่ละ

ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยข้อมูลสถิติจำนวนประชากร กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้ระบุจำนวนประชากรที่มีอายุระหว่าง 25 – 45 ปี ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 ว่ามีจำนวนทั้งสิ้น 2,038,885 คน

โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 400 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาจากการคำนวณตามหลักการแปรผันร่วระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง ตามสูตรของ Yamane (1970, อ้างถึงใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2537) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับร้อยละ 95 และความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5

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

n	คือ	จำนวนตัวอย่างหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดของประชากร 2,038,885 คน
e	คือ	ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (e = 0.05)

ผลจากการคำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (n) จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 400 ตัวอย่าง

วิธีสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ทั้งแบบที่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และแบบไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

ในขั้นแรก เมื่อพิจารณาถึงเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร พบว่า ประกอบด้วยเขตการปกครองทั้งสิ้น 50 เขต (สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร, 2542) ประกอบด้วย พระนคร ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน บางรัก ยานนาวา สาทร ดุสิต บางคอแหลม บางซื่อ พญาไท ราชเทวี ห้วยขวาง ดินแดง พระโขนง บางนา คลองเตย วัฒนา ประเวศ สวนหลวง บางเขน สายไหม ดอนเมือง หลักสี่ จตุจักร บางกะปิ วังทองหลาง ลาดพร้าว

คันทายาว บึงกุ่ม สะพานสูง หนองจอก คลองสามวา มีนบุรี ลาดกระบัง ธนบุรี คลองสาน บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ บางพลัด ภาษีเจริญ บางแค บางขุนเทียน บางบอน จอมทอง ดลิ่งชัน ทวีวัฒนา ราษฎร์บูรณะ ทุ่งครุ และหนองแขม

ซึ่งพื้นที่ทั้ง 50 เขต ถูกแบ่งออกเป็น 10 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการใช้ที่ดิน ประกอบด้วย (1) พื้นที่พักอาศัย (2) พื้นที่พาณิชยกรรม (3) พื้นที่อุตสาหกรรม (4) พื้นที่คลังสินค้า (5) พื้นที่สถาบันราชการ (6) พื้นที่สถาบันศาสนา (7) พื้นที่สถาบันการศึกษา (8) พื้นที่นันทนาการ (9) พื้นที่เกษตรกรรม และ (10) พื้นที่โล่ง ที่ว่าง

ดังนั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด ผู้วิจัยได้เลือกเฉพาะพื้นที่ที่ พักอาศัยและพาณิชยกรรมเท่านั้น ซึ่งมีทั้งสิ้น 36 เขต คือ ป้อมปราบศัตรูพ่าย สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี บางรัก บางกอกน้อย บางซื่อ ดุสิต พญาไท สาทร บางคอแหลม จตุจักร บางแค ประเวศ คลองสาน จอมทอง ราษฎร์บูรณะ วังทองหลาง คลองเตย ธนบุรี บึงกุ่ม สวนหลวง ลาดพร้าว บางกะปิ บางกอกใหญ่ บางพลัด ดอนเมือง บางเขน ดินแดง วัฒนา ยานนาวา ห้วยขวาง หลักสี่ พระโขนง บางนา และภาษีเจริญ เป็นกรอบในการสุ่มตัวอย่าง ครั้งนี้

หลังจากนั้น ผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดย จับสลากจากตัวแทนเขต คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนเขตทั้งหมด 36 เขต ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ ที่อยู่อาศัยและพาณิชยกรรม ได้จำนวนทั้งสิ้น 7 เขต ได้แก่ ปทุมวัน บางรัก พระโขนง คลอง สาน ดินแดง ลาดพร้าว และบางแค

เมื่อได้ตัวแทนเขตแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยไปเก็บข้อมูลตามสถานที่ต่างๆ ที่คาดว่าจะพบกลุ่มตัวอย่าง เช่น ศูนย์การค้า อาคารสำนักงาน และโรงพยาบาล ในทั้ง 7 เขตดังกล่าว จนกระทั่งครบจำนวน 400 ตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนที่ 2 คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed-ended Questions) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร ได้แก่ อายุ อาชีพ ระดับ การศึกษา รายได้ และสถานภาพทางครอบครัว

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคาร ที่นำมาทำการวิจัย

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคาร

แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในครั้งนี้ นำมาจากงานวิจัยของ van Heerden และ Puth (1995) โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับเปลี่ยนข้อความของคำถามเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจคำถามได้ง่ายขึ้น และให้สอดคล้องกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย รวมถึงมีการเพิ่มและลดคำถามในบางส่วนเพื่อให้เนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา และผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำข้อมูลมาใช้ประเมินผล โดยที่กลุ่มตัวอย่างต้องเคยใช้บริการของธนาคารในรูปแบบต่างๆ อย่างน้อย 2 ธนาคาร จาก 3 ธนาคารที่นำมาใช้ในการวิจัย (ดูภาคผนวก ข)

โดยผู้วิจัยได้ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความชัดเจนและครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัย และทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับประชาชนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ต้องการวิจัย จำนวน 20 ชุด นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสลบลำดับชุดคำถามเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของทั้ง 3 ธนาคารในแบบสอบถาม เพื่อเป็นการลดค่าความผิดพลาด (Error) ที่อาจเกิดขึ้นได้

ภายหลังจากเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach (วิเชียร เกตุสิงห์, 2537)

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

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

ตัวแปรและเกณฑ์การให้คะแนน

คำถามเพื่อวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรธนาคารพาณิชย์ประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงองค์ประกอบของภาพลักษณ์ของธนาคารจำนวนทั้งสิ้น 30 องค์ประกอบของ van Heerden และ Puth (1995) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ แสดงในลักษณะ Semantic Differential Scale โดยได้ให้ผู้ตอบแสดงถึงระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของธนาคารในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะมีข้อความที่มีความหมายตรงข้ามกันในความหมายในทางลบ (Negative) ทางด้านซ้าย และความหมายในทางบวก (Positive) ทางด้านขวา โดยที่จัดลำดับการให้คะแนนตั้งแต่เห็นด้วยกับข้อความในทางลบมากที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึงเห็นด้วยกับข้อความในทางบวกมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน ตัวอย่างเช่น

ล้ำสมัย 1 2 3 4 5 ทันสมัย

ภายหลังจากการรวบรวมคะแนนของทั้ง 30 องค์ประกอบครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้มาจัดกลุ่มตัวแปรภาพลักษณ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ต่อการวิเคราะห์ได้ง่ายยิ่งขึ้น ด้วยสถิติแบบ Factor Analysis และการหมุนแกนแบบ Varimax Rotation

สำหรับเกณฑ์ให้คะแนน ในการวัดค่าตัวแปรด้านความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยใช้มาตรวัดเป็นแบบ Likert Scale 5 ระดับ โดยความพอใจต่อธนาคาร เริ่มตั้งแต่ไม่พอใจอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน จนถึงพอใจอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน และในส่วนของความเต็มใจในการใช้บริการ เริ่มตั้งแต่ไม่เต็มใจเป็นอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน จนถึงเต็มใจเป็นอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามเขตที่กำหนดไว้ จำนวน 7 เขต โดยเข้าไปเก็บตามสถานที่ที่คาดว่าจะพบกลุ่มตัวอย่าง เช่น ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน และโรงพยาบาลนครโดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม พ.ศ. 2546

การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการลงรหัส (Coding) และประมวลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows เพื่อคำนวณค่าสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากร และการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ธนาคาร
2. สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Analysis) ซึ่งแบ่งสถิติออกเป็น 3 ลักษณะ คือ
 - สถิติแบบ Factor Analysis และการหมุนแกน Varimax Rotation เพื่อนำมาจัดกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย
 - สถิติแบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และความแตกต่างของความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคาร

- สถิติแบบสหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation) เพื่อคำนวณหา ระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กับความพอใจ และความเต็มใจที่จะใช้บริการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยจากการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” สามารถแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ (1) กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ และส่วนที่ (2) การรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารในสายตาของผู้บริโภค สำหรับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย กลุ่มธนาคารเอกชนไทย คือ ธนาคารกสิกรไทย, กลุ่มธนาคารของรัฐ คือ ธนาคารกรุงไทย, และกลุ่มธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ คือ ธนาคารเอเซีย

จากผลการวิจัยในส่วนแรกที่ศึกษาถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากเอกสาร (Document Analysis) พบว่า ธนาคารพาณิชย์ที่นำมาใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ธนาคาร มีการสร้างกระบวนการสื่อสารทั้งการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละธนาคาร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในส่วนที่ 1 ในส่วนของกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์องค์กร แสดงรายละเอียดตามธนาคารที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ธนาคาร ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) ธนาคารพาณิชย์

จากแนวคิดของการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management) ซึ่งคือการแสดงออกขององค์กรสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร โดยเกิดจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องสืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ที่แสดงว่า องค์กรต้องการก่อให้เกิดการรับรู้ต่อสาธารณชนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างไร ซึ่งจากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนนั้น จะส่งผลต่อการดำเนินการในทุกๆ ฝ่ายขององค์กร ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ การบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารรูปแบบต่างๆ รวมถึงการแสดงผลทั้งหมดขององค์กรที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการอธิบายถึงการทำงานตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสดงออกขององค์กร ที่สามารถสื่อสารสู่ทุกๆ

จุดรับสาร (Contact Point) ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียถึงภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ขององค์กรนั้นๆ

เพื่อการบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทและเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยการวางแผนการสื่อสารขององค์กรต้องมีความต่อเนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กร และสร้างแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันของทุกฝ่ายภายในองค์กร ซึ่งถ้าการสื่อสารภายในองค์กรไม่มีความชัดเจนและต่อเนื่องแล้ว อาจส่งผลต่อการรับรู้ในทางลบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรได้ แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) จึงเข้ามามีบทบาทในการวางแผนการสื่อสารและเป็นกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่ง Gronstedt (2000) ได้เสนอแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ที่ประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์กรใน 2 มิติ คือ มิติที่ (1) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision) จากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่าง และ มิติที่ (2) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) หรือการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) ระหว่างทุกๆ ส่วนขององค์กร ที่เสริมสร้างการทำงานภายใต้กลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งเดียว ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติร่วมกันของทุกแผนกทั้งองค์กร ที่แสดงออกต่อการรับรู้ในทุกจุดรับสารของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการสื่อสารอีก 1 มิติ คือ มิติที่ (3) การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ซึ่งก็คือการบริหารการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทุกจุดติดต่อของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

และจากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) กล่าวว่าการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรหรือสร้างกิจกรรมใดๆ ที่ต้องการสื่อสารสู่สาธารณชนภายนอกองค์กรได้รับรู้ ต้องมีการวางแผนการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างเสริมความเข้าใจและสร้างความต่อเนื่องจากภายในองค์กร (Internal Source) ในทุกการปฏิบัติของทุกแผนกในองค์กร เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติของทั่วทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและสามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทุกจุดที่สามารถสื่อสารต่อการรับรู้และต่อยอดเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนและสามารถส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Duncan & Moriarty, 1997)

ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในส่วนที่ 1 ที่แสดงถึงกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ที่ประกอบด้วย การสื่อสาร 2 มิติ คือ
 - มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)
 - มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)
2. โครงสร้างองค์กรและการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)
3. การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

การสื่อสารแบบผสมผสานเพื่อสร้างเอกลักษณ์ธนาคารเอเชีย

ธนาคารเอเชียก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2482 โดย ดร. ปรีดี พนมยงค์ จากการซื้อกิจการของธนาคาร โอเวอร์ซีร์ ไชนีส แบงกิ้ง คอร์ปอเรชั่น และใช้ชื่อว่า ธนาคารเอเชียเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ต่อมาธนาคารได้เปลี่ยนชื่อเป็น “ธนาคารเอเชีย จำกัด” และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี พ.ศ. 2521 และธนาคารได้แปรเป็นสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในปี พ.ศ. 2535

ธนาคารเอเชียได้ชื่อว่าเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดเป็นอันดับ 3 ของประเทศไทย และปัจจุบันธนาคารเอเชียเป็นธนาคารที่มีขนาดใหญ่อันดับ 9 ของประเทศ

และในปี พ.ศ. 2539 ธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ธนาคารจะดำเนินการในอีก 5 ปี โดยมีความมุ่งหวังที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินการภายในองค์กร และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับองค์กร จากในอดีตธนาคารเอเชียเป็นธนาคารสำหรับกลุ่มลูกค้าในกลุ่มที่ไม่แพร่หลาย และยังไม่มีความโดดเด่นและเป็นที่รู้จักสำหรับผู้ใช้บริการธนาคารมากนัก ตามวิสัยทัศน์ที่ว่า **“เราจะเป็นสถาบันการเงินที่ดีที่สุด มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ มีบุคลากรมืออาชีพ ยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้องของการประกอบวิชาชีพ โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ”** จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารทำให้ธนาคารมีการปรับปรุงและปฏิรูประบบงานสาขา (Retail Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานสาขาทั้งหมด, การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของสาขาให้ทำหน้าที่เฉพาะงานขายและให้บริการลูกค้า, การปรับปรุงรูปแบบภาพลักษณ์ของสาขาให้ดูทันสมัย, กระดับกระแง, คล่องตัว เหมาะกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยทุกภาพลักษณ์ใหม่เหมือนกันทุกสาขา ตรงกับคำว่า “The Branch is the Bank”

ในด้านการดำเนินงาน ธนาคารได้กำหนดแผนการตลาดเชิงรุก ในการขยายฐานธุรกิจลูกค้ารายย่อย โดยเน้นการพัฒนา ปรับปรุง และนำเสนอผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Consumer)

และในปี พ.ศ. 2541 ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร ของประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงินระดับโลกเข้ามาถือหุ้นร้อยละ 75 ซึ่งการร่วมทุนนี้ทำให้ธนาคารสามารถนำเสนอสินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพระดับโลก ซึ่งจากจุดนี้เองทำให้ธนาคารได้ปรับปรุงระบบการทำงานภายใน, ภาพลักษณ์ขององค์กร โดยมีความมุ่งหวังที่จะเป็นผู้นำของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail banking)

ดังนั้น จากการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธนาคารอื่นๆ ในยุคนั้น ทางธนาคารเอเชียจึงมีความต้องการจะนำเสนอเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ โดยการปรับโครงสร้างภายในองค์กร, การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ รวมถึงการวางแผนการสื่อสารขององค์กร ซึ่งสืบเนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์องค์กรให้มีความทันสมัย คล่องตัว และสร้างความโดดเด่น รวมถึงสร้างการรับรู้ต่อชื่อเสียงของธนาคารต่อกลุ่มสาธารณชนมากยิ่งขึ้น

การสื่อสารภายในองค์กร

มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)

ภายหลังจากธนาคารเอเชียได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคารในปี พ.ศ. 2539 เพื่อปรับปรุงโครงสร้างภายในธนาคาร, การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตอบสนองความต้องการกับลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) โดยเป็นส่วนหลักของกลุ่มลูกค้าทั้งหมดถึงร้อยละ 80 รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของธนาคารให้มีความทันสมัย ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า **“เราจะเป็นสถาบันการเงินที่ดีที่สุด มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ มีบุคลากรมืออาชีพ ยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้องของการประกอบวิชาชีพ โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ”**

จากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรได้กำหนดมานั้น ทางสำนักนิเทศสัมพันธ์ (Office of Corporate Communications) ได้นำวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาวางแผนการสื่อสาร โดยจัดทำ **คู่มือ “Vision to Action – Bank of Asia” หรือ คู่มือ “สื่อวิสัยทัศน์”** ให้แก่พนักงานทุกคน เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง สูพนักงานทุกคนในธนาคารและเป็นเครื่องมือในการสนทนาระหว่างพนักงานในการแปลวิสัยทัศน์ของธนาคารไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง รวมถึงเป็นหลักอ้างอิงในการทำงานร่วมกันของทุกคนในองค์กร จากการสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคาร

ผ่านคู่มือ “Vision to Action” ถือว่าเป็นการสื่อสารในแนวตั้ง (Vertical Communications) ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications)

นอกจากนั้น ทางธนาคารได้มีการจัดประชุมแถลงนโยบายและวิสัยทัศน์ของธนาคารให้กับกลุ่มผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปถ่ายทอดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ภายในระยะเวลาที่กำหนด

จากการสื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูง ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน โดยได้นำสี่ประเด็นหลักของวิสัยทัศน์ มาวิเคราะห์แปลความหมาย และขยายความในแต่ละมุมมองของประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 สถาบันการเงินที่ดีที่สุด (The Best Financial Service Center) หมายถึง สถาบันการเงินไทยที่มีภาพพจน์ทันสมัยและโดดเด่น มีการเติบโตสูงกว่าระบบอย่างต่อเนื่อง และมีความมั่นคง เป็นที่ยอมรับของลูกค้า, ประชาชนทั่วไป, และสถาบันการเงินทั้งในประเทศและนอกประเทศ มีธุรกิจครบวงจรด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ครบถ้วน มีคุณภาพในระดับที่ลูกค้าพอใจ ดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีคุณภาพสูงในทุกระดับ และมีระบบงานและการจัดการที่ดีที่สุด

ประเด็นที่ 2 สร้างสรรค์บริการใหม่ๆ (Innovation) หมายถึง การมีผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณลักษณะโดดเด่นและทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด โดยริเริ่มสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายและสร้างการบริการที่ดีกว่า สร้างเสริมคุณค่าของบริการของธนาคาร ด้วยการสร้างความพอใจสูงสุด และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์การเงินที่ลูกค้าต้องการ

ประเด็นที่ 3 บุคลากรมืออาชีพ (Professionalism) หมายถึง ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการเงินการธนาคารที่มีจรรยาบรรณ รวมถึงพนักงานในองค์กรที่มีศักยภาพและมีความรู้ความสามารถในการทำงาน

ประเด็นที่ 4 ยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (Doing Right for Our Customers) หมายถึง ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและมีการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อให้ตรงตามความต้องการและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ธนาคารเอเซียได้มีการสร้างกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารสู่พนักงานในองค์กร ตามแนวคิดของการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจในทิศทางขององค์กรและแนวทางในปฏิบัติของทั้งองค์กร (Entire Organization) ซึ่งการสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารเอเซีย ได้นำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดเป็นประเด็นการปฏิบัติต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้เป็นเครื่องชี้ทางในการวางแผนเพื่อดำเนินธุรกิจของทั้งองค์กรที่ชัดเจนและเป็นในทิศทางเดียวกัน

ตามแนวคิดของการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ของการสื่อสารแบบผสมผสาน ของ Gronstedt (2000) ที่ประกอบด้วยการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) ที่สื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่างแล้ว ยังประกอบด้วยการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) สำหรับกระบวนการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรที่สนับสนุนการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communications) ของธนาคารเอเชียนั้น ทางธนาคารได้ตั้งหน่วยงานและสื่อวิสัยทัศน์ในทุกระดับพนักงาน และรับข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในเรื่องการนำวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้กับงานอย่างจริงจังอย่างต่อเนื่องและรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ อย่างไรก็ตาม ทางธนาคารเอเซียไม่ได้มีการออกแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) อย่างชัดเจนนัก เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรเองเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน ดังนั้นในการสื่อสารความคิดเห็นของพนักงานต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรงนั้น จึงเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยผ่านระดับผู้จัดการหรือระดับผู้อำนวยการฝ่ายเท่านั้น

มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)

จากการสื่อสารในองค์กรในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่ธนาคารเอเซียได้มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของฝ่ายบริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่าง การสื่อสารในองค์กรอีกหนึ่งมิติ คือการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) หรือการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) ที่เป็นการสร้างกระบวนการสื่อสารระหว่างทุกๆ ส่วนและระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร ที่เสริมสร้างการทำงานร่วมมืองานภายใต้กลยุทธ์ที่เป็นหนึ่งเดียว สำหรับกระบวนการวางแผนการสื่อสารแนวราบของธนาคารเอเซีย จะมีทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบเป็นทางการในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) ผ่านการประชุมระดับผู้อำนวยการฝ่ายในทุกแผนกของทั้งองค์กรร่วมกันเดือนละครั้ง เพื่อการวางแผนการทำงานร่วมกัน

นอกจากนั้น ธนาคารได้มีการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของธนาคารทั้งสำนักงานใหญ่และสาขาทั่วประเทศ ผ่านสื่อ Intranet ภายใต้โปรแกรมที่ชื่อว่า Lotus Notes โดยเป็นระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อแทนที่จดหมาย, บันทึกรภายใน รวมถึงงานบริหารเอกสารไปตามขั้นตอนการปฏิบัติงานผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ (Workflow Management), ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน, รวมถึงการรับส่งเอกสารในลักษณะ Electronic Mail ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจากสำนักงานใหญ่ไปสู่สาขา

ต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งช่วยให้กระบวนการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนกต่างๆ สะดวกรวดเร็ว

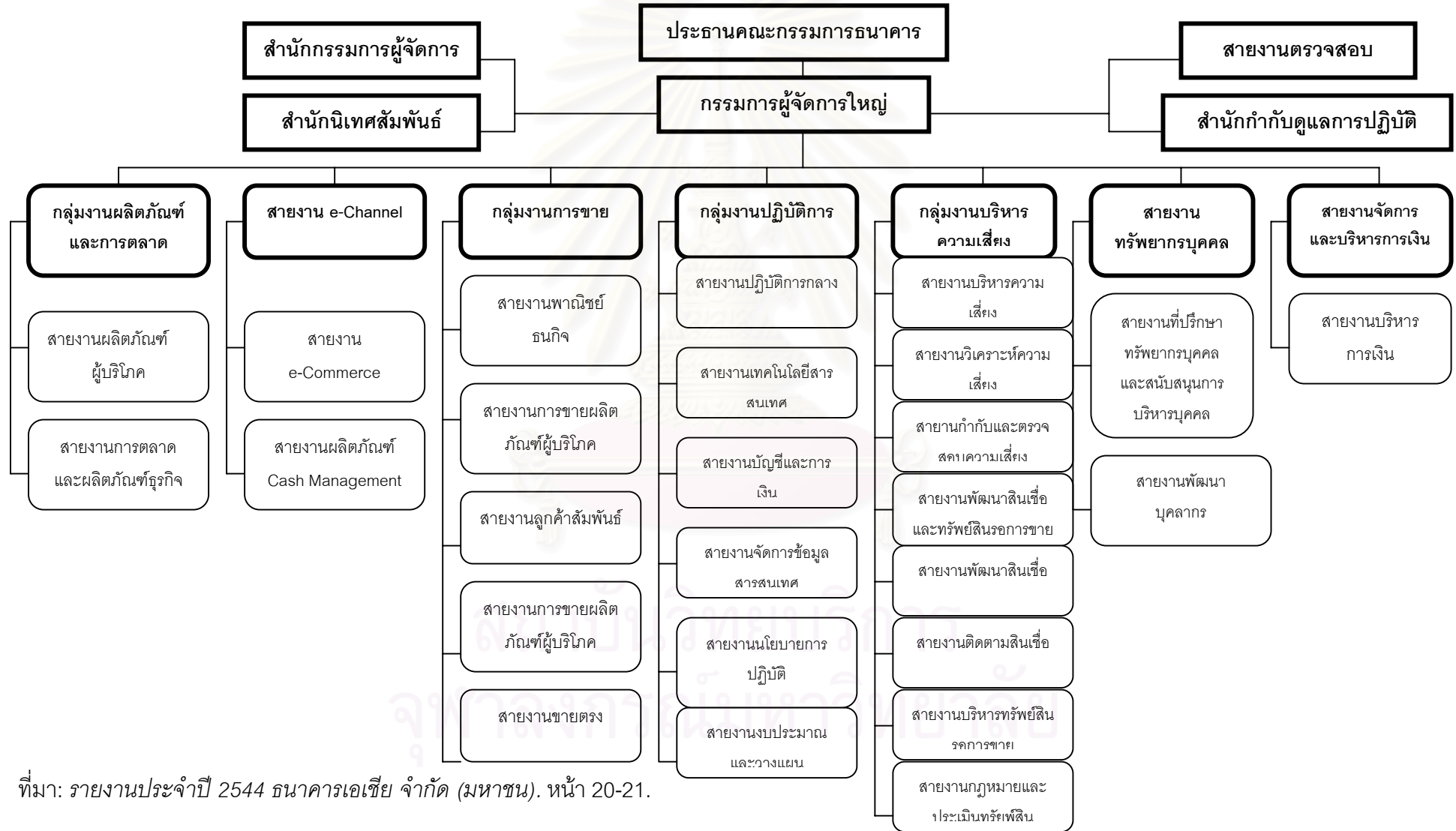
การสื่อสารภายในองค์กรอีกหนึ่งรูปแบบ คือ วารสารภายในของธนาคารชื่อว่า วารสาร “Together” ที่ให้ข่าวสารเกี่ยวกับเคลื่อนไหวของแผนกต่างๆ ขององค์กร ในทุกต้นเดือน เนื้อหาหลักจะเป็นข่าวคราวในการปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ ว่ามีโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วมีอะไร และโครงการที่คาดว่าจะดำเนินการในอนาคตมีอะไรบ้าง ซึ่งสื่อวารสารภายในองค์กรถือว่าเป็นสื่อกลางในการให้ข้อมูลข่าวคราวความเคลื่อนไหวของแผนกต่างๆ

โครงสร้างขององค์กรและการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)

จากรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) เห็นได้ว่า ธนาคารเอเซียได้มีการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร ทั้ง 2 มิติ คือการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communications) โดยที่ธนาคารมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างการปฏิบัติภายในองค์กร การปรับปรุงรูปแบบภาพลักษณ์ของสาขาให้ดูทันสมัย, กระฉับกระเฉง, คล่องตัว ดังนั้นการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของธนาคาร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งหมดจากภายในขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้วางไว้ และจากแนวคิดการบริหารเอกลักษณ์องค์กร ของ Stuart (1999) กล่าวว่า เอกลักษณ์ขององค์กร คือการแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) ผ่านการปฏิบัติของทุกแผนกในระดับองค์กรร่วมกัน ตามกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างการรับรู้ต่อกลุ่มสาธารณชนภายนอกองค์กร ผู้วิจัยได้แจกแจงการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของธนาคารเอเซีย ตามลักษณะโครงสร้างขององค์กรดังต่อไปนี้

ในปัจจุบัน ธนาคารเอเซียได้แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 7 สายงานด้วยกันคือ กลุ่มงานผลิตภัณฑ์และการตลาด, สายงาน e-Channels, กลุ่มงานการขาย, กลุ่มงานปฏิบัติการ, กลุ่มบริหารความเสี่ยง, สายงานทรัพยากรบุคคล, และสายงานจัดการและบริหารการเงิน (ดูแผนภาพที่ 4.1) เนื่องจากองค์กรธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของสายงานต่างๆ ของธนาคารเฉพาะสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) โดยมองในภาพรวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์, ช่องทางการจัดจำหน่าย และหน่วยงานที่สามารถส่งผลถึงการรับรู้ของกลุ่มผู้บริโภคเท่านั้น ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4.1 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน)



ที่มา: รายงานประจำปี 2544 ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน). หน้า 20-21.

กลุ่มงานผลิตภัณฑ์และการตลาด

จากวิสัยทัศน์ของธนาคาร ที่ว่า “เราจะเป็นสถาบันการเงินที่ดีที่สุด มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในการสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ มีบุคลากรมืออาชีพ ยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้องของการประกอบวิชาชีพ โดยยึดถือความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ” จากแนวทางการปฏิบัติที่ทางผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ กลุ่มงานผลิตภัณฑ์และการตลาดของธนาคารได้สานต่อนโยบายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ คือ การพัฒนาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้วยนโยบายหลักในการมุ่งขยายฐานลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายหลักของธนาคาร คือ การทำตลาดกับผู้บริโภคที่เป็นบุคคลวัยทำงานที่มีรายได้ประจำ และมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ลูกค้าทุกกลุ่มของธนาคารมีชีวิตที่ทันสมัย สะดวกสบาย และลงตัวด้วยบริการที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีนโยบายในการบุกตลาดเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้นครอบคลุมตั้งแต่กลุ่มเป้าหมายเด็ก ตลาดกลุ่มเป้าหมายวัยทำงาน จนกระทั่งผู้สูงอายุ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคารเอเชีย มีดังต่อไปนี้

ผลิตภัณฑ์เงินฝาก

- Asia Privilege
- Asia Junior
- Asia Secure
- Premium Plus
- Asia Statement Saving

ผลิตภัณฑ์เงินกู้

- Asia Housing
- Asia e-Cash
- Asia Instant Cash
- Asia Business Cash
- Asia Business Link

ผลิตภัณฑ์บัตรเครดิตและบัตรเดบิต

- บัตรเครดิตเอเชีย วีซ่า
- บัตรเครดิตเอเชีย เลดี้ มาสเตอร์การ์ด
- บัตรเครดิต เอเชียบัตรเครดิต ASIA WWF-Nature

- บัตรเดบิต เอเชีย วีซ่า อิเล็กทรอนิกส์
- บัตรเดบิต “Asia Major Experience VISA Electron”
- บัตรเดบิต “Asia V-Cool”

กลุ่มงานการขาย

สำหรับกลุ่มงานการขายที่มีหน้าที่บริหารและพัฒนาจุดบริการสาขา ได้นำวิสัยทัศน์ของธนาคาร ในประเด็นที่ว่า ธนาคารจะสร้างสรรค์บริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองลูกค้า เป็นสำคัญ โดยได้มีการปรับเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) รูปแบบสาขาให้ทันสมัย อบอุ่น และเป็นกันเอง โดยเน้นแนวคิด East Meet West เพื่อผสมผสานความเป็นกันเองแบบชาวตะวันออก และเพียบพร้อมด้วยเทคโนโลยีเพื่อบริการที่ทันสมัย รวดเร็ว แบบตะวันตก พร้อมกับการตกแต่งภายใน ด้วยการใช้สีโทน ร้อน เย็น เพื่อให้ความที่ทันสมัยและอบอุ่น

นอกจากนี้ ธนาคารเอเชียได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจุดบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดีที่สุด มีการปรับกลยุทธ์ด้านสาขา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสาขาและเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยถือว่าเป็นจุดสัมผัสแรกที่ลูกค้าจะได้สัมผัสถึงความสะดวกในการบริการมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

สาขาใน Tops Supermarket 4 สาขา คือ สาขาย่อย Tops ชิดลม, สาขา Tops พระประแดง, สาขา Tops ราชบุรี โดยเปิดบริการทุกวันตั้งแต่เวลา 9.30 – 20.00 น. และอีกหนึ่งสาขา คือ สาขา Tops ลาดพร้าว ซึ่งเปิดบริการตั้งแต่ 10.00 – 20.00 น.

สาขานบนสถานีรถไฟฟ้า BTS 2 สาขา ได้แก่ สาขาย่อย BTS อ่อนนุช และสาขาย่อย BTS หมอชิต เปิดบริการทุกวันตั้งแต่เวลา 10.00 – 19.00 น. และเพิ่มบริการในรูปแบบบูทในสถานีรถไฟฟ้า BTS อีก 5 สถานี พร้อมพงษ์, ศาลาแดง, เอกมัย, นานา, และสยาม

รถโมบายแบงก์กิ้ง (Mobile Banking) ขยายพื้นที่การให้บริการด้าน ATM และบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ด้วยรถให้บริการเคลื่อนที่มีรูปลักษณ์สวยงาม ทันสมัย คล่องตัว และ สะดุดตา

Asia Sidewalk Bank โดยขยายเครือข่ายสาขาในการบริการทางการเงินบริเวณด้านหน้าห้างสรรพสินค้า Sogo

สายงาน e-Channels

ธนาคารเอเชียมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารของธนาคารได้กำหนดไว้ ตลอดจนช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย โดยเฉพาะในเรื่องของบริการด้านอินเทอร์เน็ตและการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Banking และ e-Commerce) เพื่อให้ลูกค้าของธนาคารได้รับประโยชน์สูงสุด

จากนโยบายดังกล่าว ธนาคารเอเชียจึงได้เปิดบริการอินเทอร์เน็ตเมื่อต้นปี พ.ศ. 2543 ภายใต้ชื่อบริการที่ชื่อว่า ASIA CyberBanking โดยลูกค้าสามารถทำรายการทางการเงินต่างๆ ผ่าน ASIA CyberBanking ไม่ว่าจะเป็นการสอบถามยอดคงเหลือของบัญชีต่างๆ, การตรวจสอบรายการการเคลื่อนไหวของบัญชี, การโอนเงินระหว่างบัญชี, การโอนเงินระหว่างบัญชี, และการชำระค่าสินค้า

นอกจากความสะดวกสบายจากบริการทางอินเทอร์เน็ตแล้ว ธนาคารเอเชียยังได้ร่วมมือกับ AIS และ DTAC ซึ่งเป็นผู้นำทางด้านบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ออกบริการธนาคารทางโทรศัพท์มือถือ (Asia M-Banking) ขึ้นเมื่อกลางปี พ.ศ. 2544 เพื่อเพิ่มช่องทางให้ลูกค้าทำรายการทางการเงินกับธนาคารได้เพิ่มขึ้นโดยไม่มีข้อจำกัดของเวลาในการทำรายการ อาทิเช่น การตรวจสอบยอดเงินคงเหลือในบัญชี, การโอนเงินระหว่างบัญชี, และการชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ

บริการธุรกรรมทางการเงินอีกบริการหนึ่ง คือ บริการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ทั้งในรูปของธุรกิจกับธุรกิจ (B2B) และธุรกิจกับผู้บริโภค (B2C) เป็นอีกบริการหนึ่งที่ธนาคารให้ความสำคัญในยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) โดยทางธนาคารเอเชียได้ร่วมมือกับองค์กรธุรกิจต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาระบบการชำระเงินแบบออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ทั่วไป

สายงานทรัพยากรบุคคล

จากนโยบายของธนาคารและจากการปฏิรูปงานสาขา จากวิสัยทัศน์ที่ทางผู้บริหารได้กำหนดอย่างชัดเจนที่ได้นำเสนอไว้แล้วในช่วงต้นนั้น ทางธนาคารมีนโยบายหลักโดยให้ความสำคัญกับการอบรมและพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีคุณลักษณะของการขายให้มากขึ้น และสร้างเสริมองค์กรมีลักษณะ Marketing-oriented Organization เพิ่มวัฒนธรรมการขายให้กับองค์กร ทางสายงานทรัพยากรบุคคลได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินการในสายงานต่างๆ ของธนาคารเอเชีย พบว่าหน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร มีแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละสายงาน ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

สำหรับการสื่อสารอีกหนึ่งมิติ ตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน ของ Gronstedt (2000) คือการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งคือการบริหารการสื่อสารในทุกรูปแบบขององค์กรผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร สามารถแสดงถึงรูปแบบการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารเอเชีย ได้ดังต่อไปนี้

มิติที่ 3 การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

จากผลการศึกษาในประเด็นการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารเอเชีย พบว่า ธนาคารเอเชียได้มีการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรหลายรูปแบบ ทั้งการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาดต่อกลุ่มผู้บริโภค และรูปแบบของการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรูปแบบอื่นๆ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

ในปัจจุบัน หน่วยงานที่ดูแลการสื่อสารการตลาดของธนาคารเอเชีย คือ หน่วยงานโฆษณา (Advertising and Brand Management) ภายใต้สายงานการตลาดและผลิตภัณฑ์ธุรกิจ กลุ่มงานผลิตภัณฑ์และการตลาด ซึ่งมีหน้าที่ดูแลการวางแผนการสื่อสารการตลาดในทุกผลิตภัณฑ์ของธนาคารฯ สำหรับแนวทางในการกำหนดการวางแผนการสื่อสารการตลาดของธนาคารฯ ทั้งรูปแบบของการจัดทำชิ้นงานโฆษณา รวมถึงสื่อที่สนับสนุน อาทิเช่น ธงญี่ปุ่น (Japanese Flag), สื่อโปสเตอร์ (Poster), แผ่นปลิว (Hand out), โบรชัวร์ต่างๆ ทางหน่วยงานโฆษณามีแนวทางการวางแผนการสื่อสารทั้งการใช้สื่อและการออกแบบชิ้นงาน โดยคำนึงถึงภาพลักษณ์ที่ธนาคารต้องการนำเสนอ คือ ภาพลักษณ์ของความทันสมัย, กระฉับกระเฉงคล่องตัว, เป็นมิตร, เพื่อให้สอดคล้องภาพลักษณ์ในภาพรวมที่ธนาคารฯ ต้องการสร้างให้เกิดการรับรู้ต่อสาธารณชน

เมื่อพิจารณาจากตัวอย่างชิ้นงานโฆษณาและสื่อสนับสนุนต่างๆ สามารถมองในภาพรวมของแนวทางการออกแบบชิ้นงานการสื่อสารการตลาดของธนาคารฯ ด้วยการใช้สีโทนสดใส สะดุดตา เพื่อให้รู้สึกถึงความทันสมัยและอบอุ่น และมีการนำเสนอสัญลักษณ์ทางการค้าของธนาคาร (Corporate Logo) ในทุกชิ้นงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคยและสร้างความแข็งแกร่งให้กับสัญลักษณ์ทางการค้าให้แก่ธนาคาร

และเนื่องจากกลุ่มผลิตภัณฑ์ของธนาคารเอเซียมีจำนวนมากหลายผลิตภัณฑ์ เมื่อศึกษาจากภาพรวมและตัวอย่างชิ้นงานการสื่อสารการตลาดของธนาคารเอเซียพบว่า ธนาคารฯ จะเน้นโฆษณาในแต่ละผลิตภัณฑ์ (Product Advertising) ในช่วงระยะเวลาที่มีผลิตภัณฑ์ของธนาคารออกใหม่ หรือมีกิจกรรมส่งเสริมการขายพิเศษในช่วงนั้น สำหรับสื่อที่ใช้ ทางธนาคารเน้นใช้สื่อสิ่งพิมพ์ผ่านสื่อนิตยสารเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น

1. แคมเปญโฆษณา Asia Visa Electron (All Year Movie Preview)

ระยะเวลา กรกฎาคม – ธันวาคม 2544

สื่อที่ใช้

1. โฆษณาทางหนังสือพิมพ์
2. โฆษณาทางนิตยสาร
3. สื่อสนับสนุน Post Card

2. แคมเปญโฆษณา Asia Visa Electron (Planet of the Apes)

ระยะเวลา กรกฎาคม – สิงหาคม 2544

สื่อที่ใช้

1. โฆษณาทางสื่อวิทยุ
2. โฆษณาทางหนังสือพิมพ์
3. โฆษณาทางสื่อนิตยสาร
4. สื่อสนับสนุน เช่น Poster, Insert, Wobber, Japanese Flag

3. แคมเปญโฆษณา Asia Visa Electron (Music Life Sweepstake)

ระยะเวลา พฤศจิกายน 2544 – มกราคม 2545

สื่อที่ใช้

1. โฆษณาทางสื่อวิทยุ
2. โฆษณาทางสื่อหนังสือพิมพ์
3. สื่อสนับสนุน เช่น Poster, Handbill, VCD Package, DM Pack, Flyer เป็นต้น

4. แคมเปญโฆษณา Asia M-Banking

ระยะเวลา สิงหาคม – ธันวาคม 2544

สื่อที่ใช้

1. โฆษณาทางหนังสือพิมพ์
2. โฆษณาทางนิตยสาร
3. ไปสเตอร์

4. ป้ายผ้า
5. สื่อสนับสนุน เช่น Brochure, Roll up

5. แคมเปญโฆษณา ASIA Lady MasterCard (Launch)

ระยะเวลา	มีนาคม – มิถุนายน 2545
สื่อที่ใช้	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bill Board 2 จุด 2. Light Box (Domestic Airport 2 จุด) 3. โฆษณาทางนิตยสาร 4. โฆษณาทางหนังสือพิมพ์ 5. สื่อสนับสนุน เช่น Poster, Take One Box, Poster, Roll-Up, Leaflet, Japanese Flag, Newsletter, Sticker เป็นต้น

นอกเหนือจากการโฆษณา ทางธนาคารเอเชียได้จัดทำกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ หลากหลายรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความเป็นธนาคารผู้นำในการสร้างสรรค์กิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบใหม่ และเป็นหนึ่งในการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและสร้างสรรค์ภาพลักษณ์ที่ทันสมัยของธนาคารสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตัวอย่าง เช่น

1. กิจกรรม Wow! Bank of Asia: Banking can be fun ซึ่งเป็นกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบ Fun Fair ที่บริเวณลานจอดรถหน้า Hard Rock Cafe บริเวณสยามสแควร์ และกิจกรรมทางการตลาด ในชื่อ Banking With Love ที่ Major Cineplex รัชโยธิน โดยมี Booth กิจกรรมทางการตลาดต่างๆ เช่น Booth ถ่ายภาพคู่, การวาดรูปเหมือน รวมถึงมีกิจกรรมเล่นเกมสับเบวที่, สัมภาษณ์ดารายอดนิยม ควบคู่กับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร
2. Asia Major Experience
กิจกรรมทางการตลาด ที่ให้ประสบการณ์ Entertainment Banking ที่เป็นโครงการร่วมกันระหว่าง ธนาคารเอเชีย และ Major Cineplex โซนโปรโมชั่นรูปแบบใหม่ มีเคาน์เตอร์ธนาคาร ไว้ให้บริการลูกค้าที่ต้องการติดต่อหรือทำธุรกรรมด้านการเงิน บริเวณโรงภาพยนตร์ Major Cineplex

นอกเหนือจากการสื่อสารการตลาดของธนาคารเอเชียที่สื่อสารกับผู้บริโภคเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด ทางสำนักนิเทศสัมพันธ์ (Office of Corporate Communications) ยัง

ได้มีการวางแผนกระบวนการสื่อสารและดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์อย่างต่อเนื่องกับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารกลุ่มอื่นๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ของธนาคาร ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

นอกเหนือจาก สำนักนิเทศสัมพันธ์ (Office of Corporate Communications) ที่มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ที่ทำหน้าที่วางแผนการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว ทางสำนักนิเทศสัมพันธ์ ยังมีหน่วยประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการสื่อสารกับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคารสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ตัวอย่างการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ของธนาคารเอเชีย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- กิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ธนาคารได้เข้าร่วมงานด้านอนุรักษ์ระดับนานาชาติ WWF (World Wildlife Fund for Nature) ซึ่งเป็นองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยดำเนินงานด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความปลอดภัยทางสังคมและการพัฒนาของสังคม โดยที่ธนาคารเอเชียได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกผู้ก่อตั้งหลักของชมรมองค์กรเอกชนผู้เข้าร่วมสนับสนุนกิจกรรม WWF ประเทศไทย (WWF Thailand Corporate Club)

นอกจากนั้น ธนาคารเอเชีย ยังได้เข้าร่วมสนับสนุนกิจกรรมคุ้มครองสัตว์ป่าและพรรณพืชแห่งประเทศไทยในพระบรมราชินูปถัมภ์

- กิจกรรมเพื่อกลุ่มคนพิการผู้ด้อยโอกาส

ธนาคารได้ให้การสนับสนุนนักกีฬาคนพิการทีมชาติไทยในการแข่งขันกีฬาพาราโอลิมปิกเกมส์ปี ค.ศ. 2001

- กิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมในด้านการศึกษาและสังคม

อาทิเช่น โครงการสาธิตภาษาไทยสำหรับเยาวชน, โครงการเผยแพร่และจัดจำหน่ายหนังสือพระราชนิพนธ์ในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ธนาคารเอเชียได้มีการวางแผนการสื่อสาร ในรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ทั้งรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical

Communications) และรูปแบบการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ทั้งการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) สู่กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ขององค์กร โดยสามารถสรุปรูปแบบการสื่อสารของธนาคารเอเชียตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารเอเชีย ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)

การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)	การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)	การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)
<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำคู่มือ “Vision to Action” เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคาร สู่พนักงานทุกคนของธนาคาร ในลักษณะของการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมในระดับผู้อำนวยการฝ่ายเดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อกำหนดแนว ทาง และแผนปฏิบัติของทุกแผนกร่วมกัน ตามวิสัยทัศน์ที่ องค์กรได้กำหนดไว้ 	<p>1. การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)</p> <ul style="list-style-type: none"> - แคมเปญโฆษณาตามช่วงที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และมีการส่งเสริมการขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ - กิจกรรมส่งเสริมการขาย อาทิเช่น Asia Movie Experience, Wow!! Bank Asia: Banking can be fun.
<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานประสานงานและติดตามผลการสื่อสารวิสัยทัศน์ในทุก ระดับพนักงาน และรับข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นในเรื่องการนำวิสัยทัศน์ไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และรายงานผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะ ในลักษณะของการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารภายในองค์กร ผ่าน Intranet โปรแกรม Lotus Notes เพื่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานต่างๆ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน - วารสารภายในองค์กร “Together” ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของธนาคารทั้งที่ดำเนินการไปแล้วและโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 	<p>2. การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - กิจกรรมเพื่อกลุ่มคนพิการและกลุ่มคนด้อยโอกาส - กิจกรรมสนับสนุนในด้านการศึกษาและสังคม

ที่มา: อภิวัฒน์ ปุณโณปกรณ์. (สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2546).

กชกรณ์ ปิณฑวิรุจน์. (สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2546).

การสื่อสารแบบผสมผสานเพื่อสร้างเอกลักษณ์ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และการดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมา ธนาคารสามารถเจริญเติบโต และก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์, เงินฝาก, การขยายเครือข่ายสาขา, และจำนวนสาขาและจำนวนพนักงานที่มากขึ้นเป็นลำดับ

ในด้านเครือข่ายของสาขา ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2544 ธนาคารฯ มีสาขาทั่วประเทศจำนวน 529 สาขา โดยเป็นสาขาในกรุงเทพมหานคร 157 สาขา เป็นสาขาในภูมิภาคจำนวน 372 สาขา มีสาขาและสำนักงานตัวแทนต่างประเทศ จำนวน 11 แห่ง ปัจจุบันธนาคารฯ ได้พัฒนาก้าวหน้า และประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยได้รับความยกย่องและความน่าเชื่อถือจากสถาบันการเงิน, สาธารณชน, และสื่อมวลชนต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภายหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจการเงิน เมื่อปี พ.ศ. 2540 ทางธนาคารกสิกรไทย ได้มีการปรับตัวอย่างมากทั้งการดำเนินงานภายในองค์กร, นำเทคโนโลยีเข้ามาเสริมศักยภาพบุคลากร, สร้างสรรค์บริการการเงินที่หลากหลาย, และในปัจจุบันธนาคารกสิกรไทยได้ปรับยุทธศาสตร์ธนาคารในเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งธนาคารฯ เห็นว่า สมภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ, การธนาคารและทางการเงินทั้งในประเทศและของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในปี พ.ศ. 2544 ธนาคารได้กำหนดภารกิจ, คุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวัง, และวิสัยทัศน์ รวมทั้งการเร่งปรับกลยุทธ์เชิงรุก โดยธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า **“ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นธนาคารไทยที่บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า”**

จากวิสัยทัศน์ขององค์กร ความมุ่งมั่นที่ธนาคารกสิกรไทยต้องการจะก้าวขึ้นสู่ **“ธนาคารที่มั่นคงที่สุด”** ซึ่งนอกจากจะหมายถึงความถึงความมั่นคงทางการเงินแล้ว ยังหมายรวมถึงความสามารถเชิงการแข่งขันที่มีความแข็งแกร่ง การมีสัญลักษณ์ทางการค้าและภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในสายตาของลูกค้า รวมทั้งมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีด้วย

ในด้าน **“ริเริ่มในสิ่งใหม่”** ธนาคารสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการเร่งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองของยุทธศาสตร์ของธนาคารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวธนาคารได้นำมาเป็นแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และในต้นปี พ.ศ. 2545 นายบัณฑิต ล่ำซำ กรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการที่สนับสนุนให้ธนาคารสามารถบรรลุวิสัยทัศน์โดยก่อให้เกิดกระบวนการสร้างและดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ใหม่ของธนาคาร 9 ประการคือ

1. เพิ่มความแข็งแกร่งให้สัญลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคาร
2. ปรับปรุงการบริหาร Portfolio และการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร
3. พัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย
4. เพิ่มขีดความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. พัฒนาระบบข้อมูล
6. สร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อวิสัยทัศน์ของธนาคาร
7. เพิ่มความแข็งแกร่งของการจัดการ นวัตกรรมและภาวะความเป็นผู้นำ
8. มีบุคลากรที่มีความสามารถเพียงพอ
9. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

โดยที่แนวคิด Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1996) เป็นแนวคิดการจัดการที่จะสนับสนุนให้ธนาคารสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย และทำให้ทุกหน่วยงานภายในธนาคารมีเป้าหมายในการทำงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ทั้ง 9 ประการอย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่กำหนดไว้ คือ **“ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด ทวีริเริ่มในสิ่งใหม่ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นธนาคารไทยที่บริการอย่างดีที่สุดแก่ลูกค้า”**

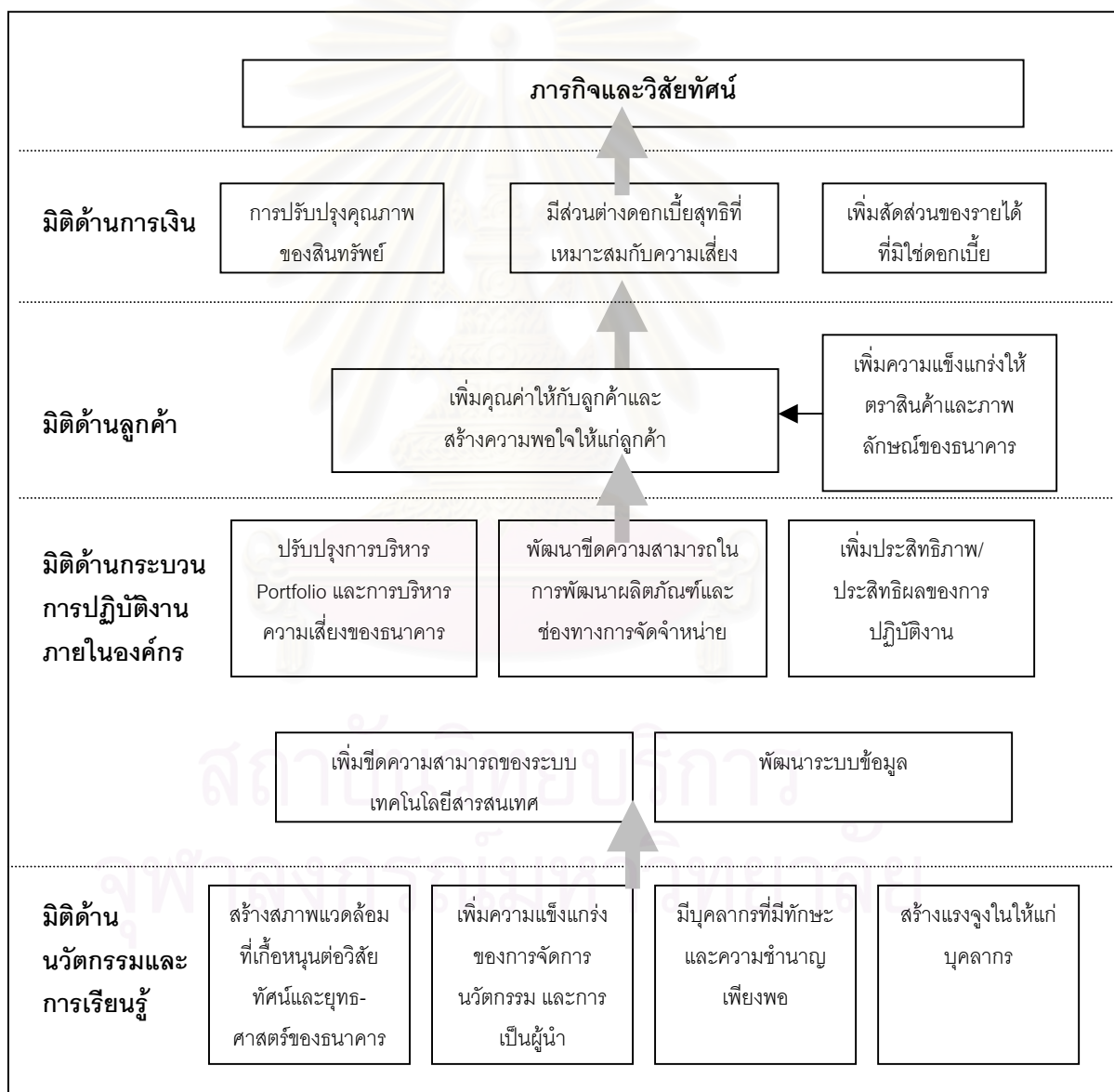
แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มิติหลัก และในทุกมิติต้องมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีความหมายในแต่ละมิติดังนี้

1. มิติการเงิน (Financial Perspective) คือการสร้างความปลอดภัยให้ผู้ถือหุ้น ด้วยการรักษาระดับการเติบโต และผลกำไรของธนาคารที่ยั่งยืนในระยะยาว
2. มิติลูกค้า (Customer Perspective) คือ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับลูกค้า
3. มิติกระบวนการภายใน (Internal Perspective) คือ การสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น
4. มิติการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Perspective) คือการสร้างสภาพแวดล้อมให้ธนาคารพร้อมต่อการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมของธนาคาร พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ใหม่ของธนาคาร 9 ประการตามแนวคิดการจัดการใน 4 มิติ ของ Balanced Scorecard (ดูแผนภาพที่ 4.2) สามารถช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร โดยพนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วม รวมถึงทุกหน่วยงานในธนาคาร หน่วยงานสนับสนุน

และพนักงานทุกคนต้องมีความเชื่อมโยงกัน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และการวัดผลการทำงาน ของทุกแผนกอย่างชัดเจน เพื่อให้การดำเนินการของแต่ละสายงานปฏิบัติตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสืบเนื่องจากการเข้าใจภาพรวมของธนาคาร ทั้งด้านภารกิจ คุณค่าที่ธนาคารมุ่งหวัง และ วิสัยทัศน์ของธนาคาร เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของทุกสายงานให้สอดคล้องและสัมฤทธิ์ ผลตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ได้กำหนดไว้

แผนภาพที่ 4.2 แสดงยุทธศาสตร์ของธนาคารกสิกรไทย 9 ประการ ตามแนวคิด Balanced Scorecard



ที่มา: ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2546). ยุทธศาสตร์ธนาคารกสิกรไทยกับ Balanced Scorecard. วารสาร "กิจการสัมพันธ์", 36(1), หน้า 4-5.

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกสิกรไทย ตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) สามารถแจกแจงได้ดังนี้

การสื่อสารภายในองค์กร

มิติที่ 1 การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications)

ภายหลังจากธนาคารกสิกรไทยได้นำ แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร แนวคิดดังกล่าว ส่งผลถึงระบบการทำงานภายในขององค์กร ที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม รวมถึงทุกหน่วยงานในธนาคาร หน่วยงานสนับสนุน และพนักงานทุกคนต้องมีความเชื่อมโยงกัน จากแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแผนงานระดับธนาคาร นำไปสร้างกระบวนการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกันระหว่างแผนงานระดับสายงานและฝ่ายงาน และเชื่อมโยงไปถึงเป้าหมายและหน้าที่ของพนักงานของบุคคลในหน้าที่การปฏิบัติต่างๆ

เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างของธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยธนาคารมีระดับการทำงานที่ซับซ้อนและประกอบด้วยการทำงานหลายระดับและมีพนักงานอยู่ทั่วประเทศ การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงของธนาคารตามขอบเขตของ Balanced Scorecard ในรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications) ลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) นั้น จึงเป็นการสื่อสารตามระดับโครงสร้างขององค์กรและตามสายงานบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) ดังนี้

การประชุมระดับแผนงานธนาคาร ด้วยการจัดประชุมการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของธนาคาร ระหว่างกรรมการผู้จัดการกับระดับผู้อำนวยการฝ่ายทั้ง 8 สายงาน เป็นวางแผนโครงการยุทธศาสตร์ต่างๆ และแผนงานระดับธนาคาร

การประชุมระดับแผนงานระดับแผนก ภายหลังจากที่ผู้อำนวยการฝ่ายได้รับทราบนโยบายจากฝ่ายบริหารระดับสูงและโครงการระดับยุทธศาสตร์แผนงานระดับธนาคารแล้ว จะนำมาถ่ายทอดสู่ระดับสายงานและฝ่ายงาน ซึ่งเป็นการกำหนดโครงการของธนาคารในแผนกต่างๆ

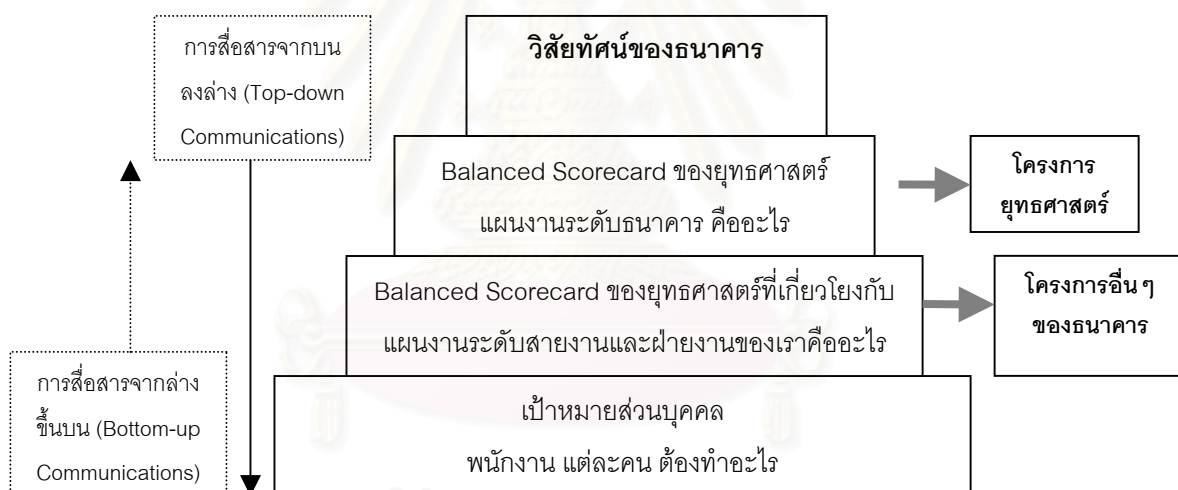
การประชุมของสายงานแผนกต่างๆ เป็นการถ่ายทอดในระดับแผนกเพื่อให้บุคลากรภายในแผนกขององค์กรนั้น รับทราบหน้าที่และแนวทางปฏิบัติของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่จำเป็นต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ รวมถึงมีการเชื่อมโยงการสื่อสารในแนวทางปฏิบัติร่วมกันในระดับต่างๆ ของทั่วทั้งธนาคาร จะทำให้

พนักงานทุกคนในองค์กรมีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น การสื่อสารตามระดับสายงานทั้ง 3 ระดับ ในลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่างแล้ว ยังมีกระบวนการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications) ด้วยการนำเสนอโครงการต่างๆ รวมถึงเป็นการแสดงความคิดเห็นในแผนการปฏิบัติของระดับล่างสู่ฝ่ายบริหารในระดับที่สูงกว่า ว่าการดำเนินงานนั้นสามารถทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ และระหว่างปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ของธนาคารนั้นมีอุปสรรคหรือข้อเสนอแนะอย่างไร โดยที่การสื่อสารภายในองค์กรตามขอบเขตของ Balanced Scorecard สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4.3

แผนภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ภายในองค์กรตามขอบเขตของ Balanced Scorecard



ที่มา: ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard เครื่องมือสู่ความสำเร็จของแบงก์กสิกรไทย.
Econews, 12(413), หน้า 23-24.

นอกจากการสื่อสารแนวตั้ง รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการผ่านการประชุมตามระดับของสายงานของธนาคารตามขอบเขตของ Balanced Scorecard แล้ว ทางธนาคารได้มีหน่วยงานสื่อสารองค์กร (Corporate Communications Department) อยู่ภายใต้สังกัดสำนักเลขาธิการ

องค์การ ซึ่งพัฒนาการสื่อสารผ่านสื่อต่างๆ ภายในองค์กร เมื่อศึกษาการใช้สื่อภายในธนาคารเพื่อสนับสนุนการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) สามารถแจกแจงได้ดังนี้

- **สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV)** เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีสาขาทั่วประเทศ ทางธนาคารจึงได้จัดทำสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร ชื่อว่า “TFB TV” ออกอากาศผ่านสัญญาณดาวเทียมจากธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ ไปยังแผนกต่างๆ และสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ในวันทำงานทุกวันละ 3 เวลา คือ ช่วงเช้า ตั้งแต่เวลา 8.00-9.00 น. ช่วงกลางวันเวลา 11.30 – 13.30 น. และ ช่วงเย็น เวลา 16.30 – 17.30 น. โดยสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กรจะมีรายการเกี่ยวกับข่าวสารภายในองค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของธนาคารและยุทธศาสตร์ของธนาคารที่มุ่งหวัง แก่พนักงานทุกคนทั่วประเทศ
- **สื่อวารสารภายในองค์กร (Internal Newsletter)** สื่อภายในองค์กรอีกหนึ่งช่องทาง คือวารสารภายในองค์กร “กิจการสัมพันธ์” ออกทุกวันจันทร์ที่ 1 และ 3 ของทุกเดือน โดยมีคอลัมน์ประจำที่ชื่อว่า “รวมพลังสร้างสรรค์อนาคต” โดยที่เนื้อหาหลักของคอลัมน์ จะเป็นการสื่อสารเนื้อหาเรื่องราวเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแนวทางการปฏิบัติของกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้วางไว้
- **สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet)** เป็นอีกหนึ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกสิกรไทย ในระบบ Lotus Notes ซึ่งจะมีเนื้อหาบางส่วนที่สื่อสารข้อความเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 9 ประการ

มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)

เมื่อพิจารณาถึงหลักการของ Balanced Scorecard ที่มีการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันในแนวดิ่งตามระดับสายงานในองค์กร จากแผนระดับธนาคารสู่แผนปฏิบัติงานของแต่ละแผนก จนถึงหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กร แนวคิดของ Balanced Scorecard ช่วยให้เห็นมุมมองของการทำงานในองค์กรชัดเจนขึ้นและเชื่อมโยงการทำงานของส่วนบุคคลและแผนกให้ดำเนินภายในทิศทางที่ได้วางไว้ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกต่างๆ ทั้งในระดับหน่วยงานในแนวราบ (Cross-functional Team) สำหรับกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรในมิติ

การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) หรือการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) จะมีในลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) ผ่านการประชุมร่วมกันระหว่างสายงานในแต่ละระดับ นอกจากนั้นยังมีการจัดสัมมนาภายในองค์กร “Cross-functional Teamwork” ในระดับผู้บริหาร เพื่อสร้างเสริมการทำงานร่วมกันเป็นที่ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรทั้งในระดับผู้อำนวยการฝ่าย และในทุกระดับของโครงสร้างสายงาน โดยที่การสัมมนา Cross-functional Teamwork จัดขึ้นเป็นประจำ ตัวอย่างเช่น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร

นอกจากนั้น ทางฝ่ายสื่อสารองค์กรยังได้ใช้สื่อภายในองค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อสื่อสารข่าวคราวความเคลื่อนไหวของการทำงานระหว่างแผนกต่าง โดยทางผู้วิจัยได้จัดว่าการสื่อสารข้อมูลข่าวคราวความเคลื่อนไหวของแผนกต่างๆ ในองค์กร เป็นการสื่อสารแนวราบ และข้อมูลความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์กรดังกล่าวเหล่านี้สามารถเป็นข้อมูลอ้างอิงในการทำงานระหว่างแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย โดยสื่อภายในองค์กรที่สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างแผนกต่างๆ ของธนาคาร มีดังต่อไปนี้

- **สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV)** เนื่องจากธนาคารกสิกรไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีสาขาทั่วประเทศ ทางธนาคารจึงได้จัดทำสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร ชื่อว่า “TFB TV” ออกอากาศผ่านสัญญาณดาวเทียมจากธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ ถนนราชวัตรบูรณะ ไปยังแผนกต่างๆ และสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ในวันทำงานทุกวันละ 3 เวลา คือ ช่วงเช้า ตั้งแต่เวลา 8.00-9.00 น. ช่วงกลางวันเวลา 11.30 – 13.30 น. และช่วงเย็น เวลา 16.30 – 17.30 น. โดยสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กรจะมีรายการเกี่ยวกับข่าวสารภายในองค์กร อาทิเช่น รายการสรุปข่าวประจำสัปดาห์, รายการเจาะกระแสแวดวงธนาคาร เป็นต้น
- **สื่อวารสารภายในองค์กร (Internal Newsletter)** สื่อภายในองค์กรอีกหนึ่งช่องทางคือวารสารภายในองค์กร “กิจการสัมพันธ์” ออกทุกวันจันทร์ที่ 1 และ 3 ของทุกเดือน โดยเป็นสื่อภายในองค์กรที่ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการดำเนินงานของสายงานต่างๆ และกิจกรรมความเคลื่อนไหวของธนาคาร ซึ่งสามารถเป็นข้อมูลอ้างอิงในการทำงานระหว่างสายงานต่างๆ ได้
- **สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet)** ภายใต้โปรแกรม Lotus Notes ที่มีข้อมูลข่าวสารการทำงานของสายงานต่างๆ ขององค์กร รวมถึงเป็นสื่อกลางที่ให้พนักงาน

สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่สำนักงานใหญ่และสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ

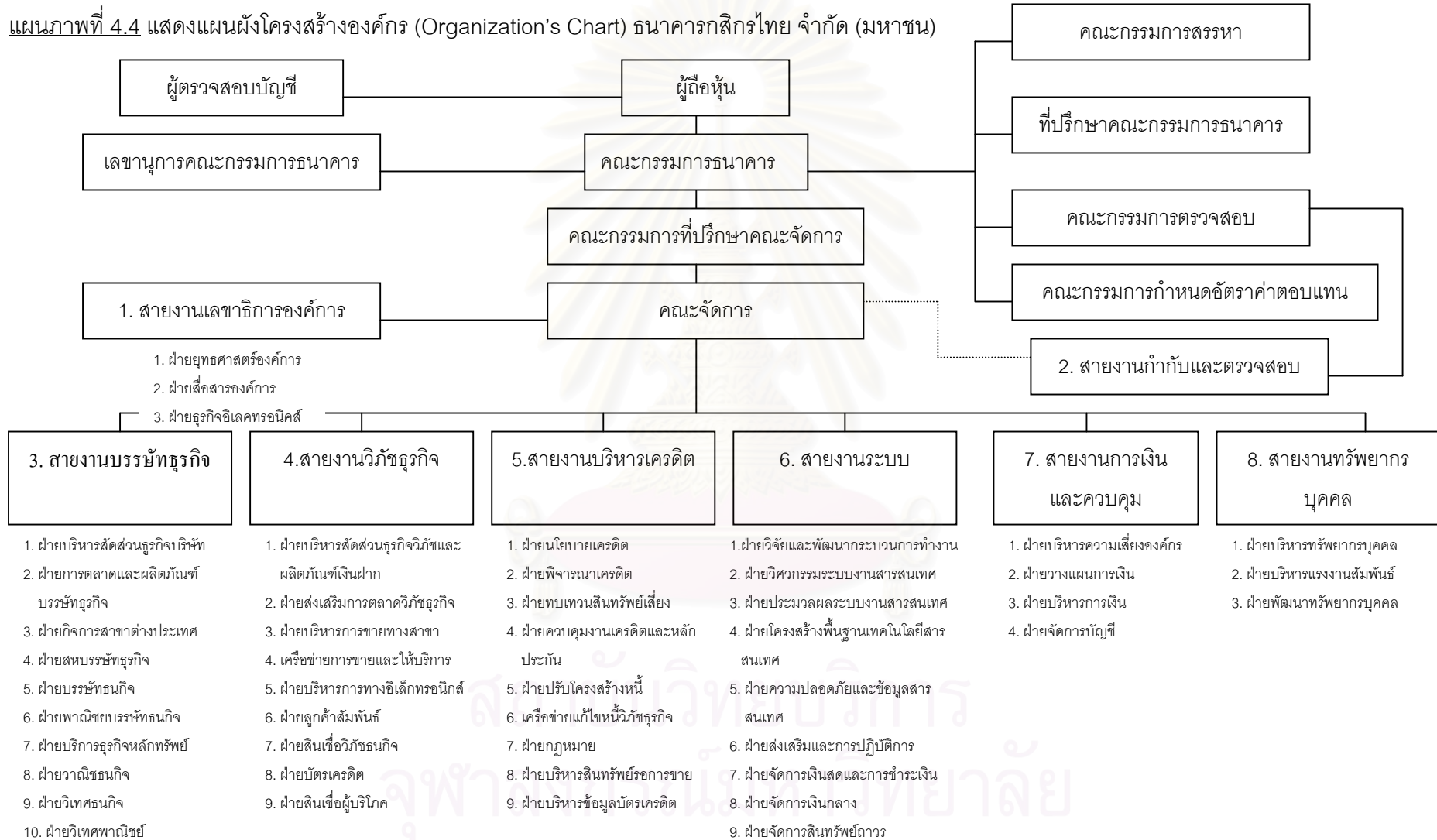
โครงสร้างขององค์กรกับการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)

ภายหลังจากธนาคารกสิกรไทยได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ทำให้ทุกสายงาน ตั้งแต่ระดับแผนงานยุทธศาสตร์ธนาคาร, ระดับสายงาน, และระดับแผนก ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานและวางเป้าหมายการทำงานของแผนกหรือหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ 9 ประการที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้นำยุทธศาสตร์ของธนาคารมาศึกษาในภาพรวมของการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ธนาคารต้องการนำเสนอ ใน 3 ประเด็น คือ การเพิ่มความแข็งแกร่งให้สัญลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคาร, การพัฒนาขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย, การเพิ่มขีดความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และจากกลยุทธ์การตลาดของธนาคารที่มุ่งทำตลาดลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) มากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรของธนาคารกสิกรไทยตามแผนภาพที่ 4.4 พบว่า สายงานที่ดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์, การบริหารงานสาขา, การบริหารงานลูกค้า ทั้งหมดสำหรับกลุ่มลูกค้ารายย่อย คือสายงานวิสาหกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้แสดงผลการวิจัยถึงการดำเนินงานของสายงานวิสาหกิจ ที่มีความเกี่ยวข้องและสามารถสร้างการรับรู้ต่อผู้บริโภคโดยตรง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

สายงานวิสาหกิจ

สายงานวิสาหกิจ ให้บริการทางด้านบริการการเงินโดยเน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจรายย่อยและลูกค้าส่วนบุคคล ทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเครือข่ายสาขาการให้บริการ เนื่องจากธนาคารเห็นว่ากลุ่มลูกค้ารายย่อยที่มีรายได้ประจำเป็นกลุ่มศักยภาพในการเติบโตและสร้างรายได้ให้แก่ธนาคาร ทำให้การแข่งขันในกลุ่มนี้มีมากขึ้น สำหรับทิศทางการดำเนินงานของสายงานวิสาหกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์โดยรวมของธนาคารในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย และเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับสัญลักษณ์ทางการค้าและภาพลักษณ์ที่

แผนภาพที่ 4.4 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)



ที่มา: รายงานประจำปี 2544 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). หน้า 110-111.

โดดเด่น รวมถึงการสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้าสูงสุด ยุทธศาสตร์ของสายงานวิสาหกิจ ในปี พ.ศ. 2546 จึงมุ่งเน้นที่ 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มอัตราเติบโตด้านสินเชื่อ (Loan Growth) โดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการด้านเครดิตของลูกค้า ที่ธนาคารต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ปัจจุบันทางสายงานวิสาหกิจได้มีการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดใหม่ โดยแบ่งเป็นลูกค้าทั่วไป (Mass Market) และกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง (Middle Income) ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ธนาคาร
2. การให้บริการลูกค้า เน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการต่อลูกค้าทุกกลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มลูกค้าทั่วไป, กลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ปานกลาง, กลุ่มลูกค้าแพลตินัม (Platinum), และกลุ่มลูกค้าที่ประกอบธุรกิจ (Owner Operator) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญและสามารถสร้างกำไรให้แก่ธนาคาร
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เนื่องจากปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้หันมาทำการตลาดเชิงรุกกับลูกค้ารายย่อย (Retail Consumer) มากยิ่งขึ้น ธนาคารจึงมุ่งเน้นปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องทั้งงานด้านขายและบริการ อาทิเช่น การจัดตั้ง Call Center, การส่งเสริมการขาย Loyalty Program เป็นต้น

สำหรับกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของธนาคารถึงร้อยละ 80 ทางสายงานวิสาหกิจมีนโยบายเน้นการลดค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้าให้ลูกค้าใช้อิเล็กทรอนิกส์แบ่งกึ่งมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มและทำให้การบริหารต้นทุนในการบริการของธนาคารมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยในปัจจุบัน ธนาคารได้มีการพัฒนาช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ ชื่อว่า “ทีเอฟบี อี-เซอร์วิส” (TFB e-Services) โดยมีบริการทั้งหมด 8 บริการ ดังต่อไปนี้

1. “ทีเอฟบี อี-เอทีเอ็ม” (TFB e-ATM) ลูกค้าสามารถโอนเงิน, ชำระเงิน, ซื้อประกันอุบัติเหตุ หรือบริจาคเงินเพื่อสาธารณกุศลได้ด้วยตนเอง
2. “ทีเอฟบี อี-แบงก์กึ่ง เซ็นเตอร์” (TFB e-Banking Center) ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์แบงก์กึ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าในการทำรายการต่างๆ กับธนาคารด้วยตนเอง

3. “ทีเอฟบี อี-อินเทอร์เน็ต แบงก์กิ้ง” (TFB e-Mobile Phone Banking) บริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต อาทิเช่น เปิดบัญชีใหม่ ตรวจสอบรายการต่างๆ เกี่ยวกับบัญชี การใช้เช็ค ยอดเงินคงเหลือในบัญชี ชำระค่าสินค้าและบริการได้ด้วยตนเอง
4. “ทีเอฟบี อี-โมบาย แบงก์กิ้ง” (TFB e-Mobile Phone Banking) บริการธนาคารทางโทรศัพท์อัตโนมัติผ่านระบบ Short Message Service (SMS) ของโทรศัพท์มือถือ ระบบดิจิทัล
5. “ทีเอฟบี อี-แคช การ์ด” (TFB e-Cash Card) บัตรเดบิตในประเทศของธนาคารที่สามารถเลือกรูปภาพบัตรของตนเองได้ โดยสามารถใช้ชำระค่าสินค้าหรือบริการและใช้เป็นบัตรเอทีเอ็มได้
6. “ทีเอฟบี อี-เซฟวิง แอคเคานท์” (TFB e-Saving Account) บริการเงินฝากออมทรัพย์ที่ไม่จำเป็นต้องพกพาสมุดบัญชี โดยลูกค้าสามารถพิมพ์เอกสารรายการเดินบัญชี (Statement) ที่เครื่องทีเอฟบี อี-เอทีเอ็มได้
7. “ทีเอฟบี อี-เว็บ ช้อปปิ้งการ์ด” (TFB e-Web Shopping Card) บริการเรียกเก็บเงินจากบัตรเครดิตสำหรับร้านค้าที่ขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต โดยเริ่มให้บริการเรียกเก็บเงินให้กับห้างสรรพสินค้า Central บนเว็บไซต์ www.centralselective.com เพื่ออำนวยความสะดวกในการชำระเงินให้แก่ลูกค้า
8. “ทีเอฟบี อี-โฟน แบงก์กิ้ง” (TFB e-Phone Banking) บริการระบบโทรศัพท์อัตโนมัติเพื่อทำรายการทางธนาคาร หรือสอบถามข้อมูลในบริการศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ที่หมายเลขโทรศัพท์ (02) 888-8888

นอกจากการพัฒนาช่องทางให้บริการธุรกรรมของธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์แล้ว ธนาคารมีความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์บัตรเครดิต ซึ่งในปัจจุบัน บัตรเครดิตของธนาคารกสิกรไทยมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน อาทิเช่น บัตรเครดิตธนาคารกสิกรไทย, บัตรเครดิต TFB Visa, บัตรเครดิต TFB Visa Master Card ธนาคารเน้นการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดต่อกลุ่มลูกค้าบัตรเครดิตอย่างต่อเนื่อง โดยธนาคารมุ่งขยายฐานบัตรเครดิตผ่านช่องทางใหม่ๆ โดยการออกโครงการต่างๆ อาทิเช่น โครงการขายตรง (Direct Sales) ซึ่งมีการจัด Booth รับสมัครบัตรเครดิตตามอาคารสำนักงานและห้างสรรพสินค้าทั้งในเขตกรุงเทพฯ และเขตภูมิภาค โดยยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้า นอกจากนี้ ยังมีโครงการส่งเสริมการตลาดร่วมกับห้างสรรพสินค้า รวมถึงการทำ Loyalty Program อาทิเช่น การสะสมแต้มแลกของรางวัล อาทิเช่นการมอบส่วนลดและของขวัญให้คุณให้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิตของธนาคาร

และที่สำคัญ สายงานวิสาหกิจยังได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาใหม่ โดยมี 4 รูปแบบ คือ

1. **Retail Branch** เป็นสาขาที่เปลี่ยนจากสาขาปกติทั่วไป เน้นการให้บริการด้านการเงินแก่ลูกค้าทั่วไป โดยมีพนักงาน ให้บริการลูกค้า 2 ด้านคือ Uniteller ให้บริการที่เคาน์เตอร์ รับฝาก ถอนเงินสดและเช็ค โอนเงิน และ Customer Service Center (CSO) ให้บริการธุรกิจส่วนบุคคลและสินเชื่อ เช่น บัตรเดบิต สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต และธนาคารมีโครงการที่จะปรับเปลี่ยนสาขาใหม่ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและความเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีการปรับปรุงพื้นที่สาขาและปรับรูปแบบสาขาให้มีความแข็งแกร่งและเป็นผู้บุกเบิก โดยปรับเปลี่ยนสีธงของสาขาให้สดใส แสดงถึงความอบอุ่นและจริงใจ
2. **สาขาในห้างสรรพสินค้า (In Store Branch)** เป็นสาขาที่เปิดให้บริการในแหล่งธุรกิจที่สำคัญ เช่น ศูนย์การค้าห้างสรรพสินค้า หรือซูเปอร์สโตร์ โดยจะมีทั้งอิเล็กทรอนิกส์แบบกึ่ง และพนักงานให้บริการและขายผลิตภัณฑ์
3. **Affluent Banking Center** เป็นสาขาพิเศษที่ให้บริการสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้สูง ที่ต้องการความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ โดยมีทีมลูกค้าสัมพันธ์คอยให้บริการ
4. **ศูนย์ความสัมพันธ์ลูกค้า (Commercial Banking Center)** ให้บริการกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดย่อม หรือ SMEs โดยเน้นภาพรวมของการให้บริการบัตรเครดิต

เมื่อมองในภาพรวมของแผนงานของสายงานวิสาหกิจที่มีหน้าที่ดูแลในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์เงินฝาก บัตรเครดิต และสินเชื่อผู้บริโภค, การบริหารการขายทางสาขา รวมถึงการส่งเสริมการขาย สามารถมองในภาพรวมได้ว่าธนาคารกสิกรไทยมีความมุ่งหมายที่จะสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารที่มีการริเริ่มทำในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของสัญลักษณ์ทางการค้าและภาพลักษณ์ของธนาคารให้มีความโดดเด่น และสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคสูงสุด ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการจะให้บรรลุผลสำเร็จ คือ **“ธนาคารกสิกรไทยมุ่งมั่นที่จะเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด และริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อเป็นธนาคารไทยที่ให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า”**

นอกเหนือจากการสื่อสารภายในองค์กรทั้งการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) แล้ว การสื่อสารอีก

1 มิติ ตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) คือการสื่อสารภายนอกองค์กร สามารถแสดงรายละเอียดการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารกสิกรไทย ได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่ 3 การสื่อสารภายนอกองค์กร

เมื่อศึกษาถึงการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารกสิกรไทย สามารถสรุปได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยมีการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรทั้งในรูปแบบ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ที่สื่อสารกับกลุ่มผู้บริโภคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารกลุ่มอื่นๆ โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

ธนาคารกสิกรไทยมีหน่วยงานที่วางแผนการสื่อสารการตลาดทั้งหมดของธนาคาร คือ ฝ่ายส่งเสริมการตลาดวิสาหกิจ (Sales Promotion Division, Retail Business Marketing and Products Department) อยู่ภายใต้สายงานวิสาหกิจ ที่ดูแลด้านการวางแผนการสื่อสารการตลาดทั้งหมดของกลุ่มลูกค้ารายย่อย ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์เงินฝาก, บัตรเครดิต, และสินเชื่อผู้บริโภค ทั้งการวางแผนสื่อและการสร้างสรรค์ชิ้นงาน สำหรับการดำเนินการด้านการซื้อสื่อในแต่ละกิจกรรมส่งเสริมการขาย จะมอบหมายให้ทาง บริษัท Ogilvy & Mather จำกัด เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด

สำหรับการทำงานของฝ่ายส่งเสริมการตลาดวิสาหกิจนั้น ทางฝ่ายฯ จะเข้าร่วมประชุมฝ่ายการตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์เพื่อรับทราบข้อมูลและปรึกษาร่วมกัน ว่าในช่วงไหนที่ต้องการเพิ่มยอดขายให้มาใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารมากขึ้นรวมถึงกำหนดงบประมาณในแต่ละกิจกรรม หลังจากนั้นทางฝ่ายฯ จะนำมาข้อมูลที่ได้มาวางแผนกิจกรรมการสื่อสารการตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขาย และนำโครงการต่างๆ ไปเสนอในที่ประชุมอีกครั้ง เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันก่อนที่จะนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมของการวางแผนการสื่อสารการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขายของธนาคารกสิกรไทย พบว่า ธนาคารฯ เน้นกิจกรรมส่งเสริมเพื่อสร้างความโดดเด่นให้แก่ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร รวมถึงเป็นการสร้างกลยุทธ์ในเชิงการตลาดเชิงรุก และส่งเสริมกลยุทธ์การตลาดให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารยังมีความมุ่งหวังที่จะสร้างเสริมภาพ

ลักษณะของธนาคารให้มีความทันสมัยมากขึ้น ซึ่งตัวอย่างรูปแบบการสื่อสารการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขายของธนาคารกสิกรไทย มีดังต่อไปนี้

โครงการ TFB e-Girls Selections

จากแผนยุทธศาสตร์ของฝ่ายวิสาหกิจ ที่มีนโยบายที่สร้างความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์แบงก์ก็งมากยิ่งขึ้น ฝ่ายส่งเสริมการตลาดวิสาหกิจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลและวางแผนการสื่อสารการตลาดและการส่งเสริมการขาย ได้นำเสนอโครงการที่ชื่อว่า โครงการ TFB e-Girls โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะนำเสนอภาพลักษณ์ใหม่และนำสมัยเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต และโครงการ TFB e-Girls ยังเป็นหนึ่งในโครงการของสายงานวิสาหกิจ ที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร ตามวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการเป็นธนาคารมีความมั่นคง รวมถึงมีการริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ และกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

โครงการ TFB e-Girls เป็นโครงการที่ธนาคารกสิกรไทยใช้เปิดตัวโครงการอิเล็กทรอนิกส์แบงก์ก็ง เมื่อปี พ.ศ. 2543 และในปี พ.ศ. 2546 ทางธนาคารกสิกรไทยได้นำ Campaign นี้มาสนับสนุนกลยุทธ์การตลาดและบริการให้โดดเด่นมากอีกครั้ง ภายใต้ชื่อว่า TFB e-Girls Selection ซึ่งทางธนาคารกสิกรไทยได้พัฒนากลยุทธ์นี้ ในการสร้างภาพลักษณ์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมที่สามารถเห็นได้ เพื่อช่วยในการรับรู้และเกิดการจดจำของผู้บริโภค โดยการเชื่อมโยงบุคลิกภาพของธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ด้วยบุคลิกลักษณะของคน โดยที่ทางธนาคารมีความมุ่งหวังให้ภาพลักษณ์ของธนาคารดูทันสมัยมากขึ้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับภาพลักษณ์ในอดีต คนส่วนใหญ่จะนึกถึงธนาคาร จะนึกถึงความมั่นคงเป็นหลัก โครงการ TFB e-girls Selection จึงเป็นโครงการที่นำเสนอภาพลักษณ์ทันสมัยของธนาคาร โดยเชื่อมโยงบุคลิกภาพของธนาคารด้วยบุคลิกลักษณะของผู้หญิงที่มีความทันสมัยแต่มีความอ่อนโยน โครงการ TFB e-Girls Selection นับว่าเป็นอีกหนึ่งโครงการของธนาคารกสิกรไทยที่สร้างรูปแบบของการสื่อสารการตลาดของธนาคารกสิกรไทยที่สร้างความแปลกใหม่ และสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารที่เป็นผู้นำและริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด

การสื่อสารการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่หรือช่วงที่มีกิจกรรมส่งเสริมการพิเศษเฉพาะผลิตภัณฑ์

รูปแบบการสื่อสารการตลาดของธนาคารกสิกรไทย จะมีการวางแผนสื่อโฆษณาเฉพาะช่วงที่ผลิตภัณฑ์มีการส่งเสริมการขาย หรือต้องการที่กระตุ้นยอดขายของผลิตภัณฑ์ตัวนั้นเป็นพิเศษ ฝ่ายส่งเสริมการขายวิสาหกิจ ที่มีหน้าที่คิดและวางแผนกิจกรรมส่งเสริมการขายและวางแผนสื่อเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของผลิตภัณฑ์ต่างๆ จะเข้าร่วมประชุมกับสายงานที่ดูแลผลิตภัณฑ์ต่างๆ เพื่อกำหนดแนวทางร่วมกันว่าในช่วงเวลาไหนต้องการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายในผลิตภัณฑ์อะไรเพื่อกระตุ้นยอดขายในช่วงนั้น ตัวอย่างเช่น สายงานบัตรเครดิตต้องการขยายฐานบัตรเครดิต โดยการออกโครงการต่างๆ อาทิเช่น โครงการขายตรง (Direct Sales) ซึ่งมีการจัด Booth รับสมัครบัตรเครดิตตามอาคารสำนักงานและห้างสรรพสินค้าทั้งในเขตกรุงเทพฯ และเขตภูมิภาค โดยยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้า

นอกจากนี้ยังมีโครงการส่งเสริมการตลาดร่วมกับห้างสรรพสินค้าต่างๆ ตัวอย่างเช่น

1. กิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับห้างสรรพสินค้า Central

Shopping ผ่านบัตรเครดิต Visa ของธนาคารในงาน Central Private Sale ระหว่างวันที่ 26-28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 ครบทุก 2,000 บาท รับของสมนาคุณพิเศษ

- สื่อที่ใช้
1. โฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ เดลินิวส์, คมชัดลึก
 2. โฆษณาทางนิตยสาร ดิฉัน, แพรว
 3. โฆษณาผ่าน ATM Screen www.gotoTFB.com
 4. สื่อสนับสนุน เช่น Banner, แผ่นปลิว, Tent Card เป็นต้น

รวมถึงการทำ Loyalty Program อาทิเช่น การสะสมแต้มแลกของรางวัล อาทิเช่น การมอบส่วนลดและของสมนาคุณให้แก่ลูกค้าที่ใช้บริการบัตรเครดิตของธนาคาร

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

นอกเหนือจากรูปแบบการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) ของธนาคารกสิกรไทยที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ธนาคารกสิกรไทยยังได้มีการวางแผนการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของธนาคาร โดยทางหน่วยงานสื่อสารองค์กร (Corporate Communications Department) สังกัดสำนักงานเลขาธิการองค์กร ได้มีการวางแผนการสื่อสารองค์กรแบ่งตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารดังต่อไปนี้

- โครงการช่วยเหลือด้วย

โครงการ “ช่วยเหลือด้วย” เป็นหนึ่งโครงการของธนาคารกสิกรไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่ช่วยเหลือเด็กที่ถูกละเมิดสิทธิ การทารุณกรรมเด็ก การล่วงละเมิดทางเพศเด็ก ตามมูลนิธิต่างๆ 10 องค์กร ได้แก่ องค์กรยูนิเซฟแห่งประเทศไทย, มูลนิธิคุ้มครองเด็ก, มูลนิธิสร้างสรรค์เด็ก, มูลนิธิช่วยเหลือเด็ก, มูลนิธิป้องกันและปราบปรามยาเสพติด, มูลนิธิศูนย์พิทักษ์เด็ก, มูลนิธิพุทธพัฒนา, มูลนิธิเพื่อการพัฒนาเด็ก (มพด.), ศูนย์พัฒนาการศึกษาเพื่อลูกผู้หญิงและชุมชน, และมูลนิธิฮอทไลน์

โดยการดำเนินการ จะระดมทุนบริจาคจากประชาชนทั่วไป 50 ล้านบาท และธนาคารกสิกรไทยสมทบทุนอีก 50 ล้านบาท ซึ่งนับเป็นหนึ่งโครงการของธนาคารกสิกรไทยที่ช่วยเหลือสังคม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร

- กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่อนักลงทุน (Investor Relations)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารอีกหนึ่งกลุ่มที่ธนาคารให้ความสำคัญ คือ กลุ่มนักลงทุน (Investors) โดยในปัจจุบัน หน่วยงานสื่อสารองค์กร ได้จัดตั้ง แผนกนักลงทุนสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนักวิเคราะห์หุ้น นักลงทุน ทั้งภายในและต่างประเทศ

- กิจกรรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา

ธนาคารกสิกรไทย มีนโยบายที่จะสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนนิสิตที่มีผลการเรียนดี มีความประพฤติดี แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในทุกจังหวัดทั่วประเทศเป็นระยะเวลาติดต่อกันมากกว่า 33 ปีแล้ว โดยเมื่อในปี พ.ศ. 2544 ธนาคารได้จัดสรรทุนการศึกษารวม 1,292 ทุน คิดเป็นจำนวนเงินรวม 2,843,300 บาท แบ่งเป็นทุนการศึกษาภาคกลาง 138 ทุน, ส่วนภูมิภาค 1,147 ทุน, ทุนการศึกษาระดับปริญญาโท 1 ทุน, และทุนการศึกษาเพื่อสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ 6 ทุน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ธนาคารกสิกรไทยได้มีกระบวนการวางแผนการสื่อสาร ในรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) ทั้งรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และรูปแบบการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ทั้งการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ซึ่งกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ขององค์กร โดยสามารถสรุปรูปแบบการสื่อสารของธนาคารกสิกรไทยตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกสิกรไทย ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)

การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)	การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)	การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)
<p>1. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications)</p> <p>ใน 3 ระดับตามสายงานบังคับบัญชา</p> <p>ระดับที่ 1</p> <p>- สื่อสารวิสัยทัศน์และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของธนาคารผ่านการประชุมระดับผู้อำนวยการทั้ง 8 ฝ่าย กับกรรมการผู้จัดการ ในแผนงานระดับธนาคาร</p> <p>ระดับที่ 2</p> <p>- ถ่ายทอดแผนงานระดับธนาคาร ไปตามแผนงานระดับแผนกและสายงาน</p> <p>ระดับที่ 3</p> <p>- ถ่ายทอดแผนงานระดับแผนกเป็นบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละบุคคล</p>	<p>1. การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications)</p> <p>- จัดการประชุมร่วมกันในระดับผู้อำนวยการฝ่ายทั้ง 8 ฝ่าย เพื่อวางแผนงานยุทธศาสตร์ระดับธนาคาร</p> <p>- สัมมนาภายในองค์กร “Cross-functional Teamwork” ในทุกระดับการบริหารงานและโครงสร้างสายงาน</p>	<p>1. การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)</p> <p>- งานส่งเสริมการตลาดภายใต้ Campaign “TFB e-girls”</p> <p>- กิจกรรมส่งเสริมการตลาดในช่วงออกผลิตภัณฑ์ใหม่และการส่งเสริมการขาย</p> <p>2. การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)</p> <p>- การสร้างสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Community Relations) ในโครงการ “ช่วยหนูด้วย”</p> <p>- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น (Investor Relations)</p> <p>- ทุนการศึกษา</p>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications)	การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)	การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)
2. การสื่อสารผ่านสื่อภายใน องค์กร (Internal Media)	2. การสื่อสารผ่านสื่อภายใน องค์กร (Internal Media)	
<ul style="list-style-type: none"> - สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร ชื่อ “TFBTV” มีการสื่อสารในการแถลงแนวทางและยุทธศาสตร์ของธนาคารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานทุกคนทั้งที่สำนักงานใหญ่และทุกสาขาทั่วประเทศ - สื่อวารสารภายในองค์กร ชื่อ “กิจการสัมพันธ์” คอลัมน์ “รวมพลังสร้างสรรค์อนาคต” ที่สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของธนาคารและแนวทางปฏิบัติของแต่ละองค์กรตามยุทธศาสตร์ของธนาคาร - สื่อ Intranet ภายในองค์กร ภายใต้โปรแกรม Lotus Notes 	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร ชื่อ “TFBTV” - สื่อวารสารภายในองค์กร ชื่อ “กิจการสัมพันธ์” - สื่อ Intranet ภายในองค์กร ภายใต้โปรแกรม Lotus Notes 	

ที่มา: ดาราณีย์ ดันชัยสวัสดิ์. (สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2546).

เป็นหนึ่งในไชยชิต. (สัมภาษณ์, 25 กุมภาพันธ์ 2546).

อำนาจ แดงรอด. (สัมภาษณ์, 10 มีนาคม 2546).

การสื่อสารแบบผสมผสานเพื่อสร้างเอกลักษณ์ธนาคารกรุงไทย

ธนาคารกรุงไทย จำกัด เริ่มเปิดดำเนินการครั้งแรก เมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ. 2509 โดยการควบกิจการของธนาคารเกษตร จำกัด และธนาคารมณฑล จำกัด ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เข้าเป็นธนาคารเดียวกันตามนโยบาย และได้ชื่อใหม่ว่า “ธนาคารกรุงไทย

จำกัด” ใช้สัญลักษณ์ “ธนาคารยูเคช” ซึ่งเป็นเครื่องหมายของกระทรวงการคลัง เป็นสัญลักษณ์ประจำของธนาคารจนถึงปัจจุบัน

และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2509 ที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด ได้เริ่มดำเนินกิจการมา ธนาคารกรุงไทย มีการปรับปรุง และขยายองค์กรใหม่ ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา ซึ่งทำให้ธนาคารสามารถบริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และธนาคารได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2537 โดยใช้ชื่อว่า “ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” (KRUNGTHAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED)

ภายหลังจากวิกฤตการณ์ทางการเงิน เมื่อ พ.ศ. 2540 ธนาคารกรุงไทยได้มีการปรับตัว เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินต่างประเทศที่เข้ามาแข่งขันในยุคนั้น และกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ที่เรียกว่า Non-Bank รวมถึงปัญหาจากหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ หรือ NPLs ที่เกิดขึ้น ทำให้ธนาคารกรุงไทย ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยหันมาให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) นอกจากนั้น ธนาคารได้มีการปรับระบบงานภายในองค์กร รวมถึงพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับสภาวะการณ์ที่แข่งขันอย่างรุนแรง

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์กร จากภาพลักษณ์ของธนาคารในอดีตที่ลูกค้ามองว่าธนาคารกรุงไทย เป็นธนาคารของรัฐที่มีระบบขั้นตอนเป็นราชการ ที่เชื่องช้า และดูไม่ทันสมัย ให้เป็นภาพลักษณ์ที่ดูทันสมัยมากขึ้น

เมื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ของการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกรุงไทย ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) พบว่า กระบวนการวางแผนการสื่อสารของธนาคารกรุงไทย เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารเอเชียและธนาคารกสิกรไทยที่ได้เสนอผลการวิจัยไปแล้วนั้น ธนาคารกรุงไทยยังไม่ได้การใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรทั้งรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications) และการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) โดยสามารถแจกแจงการสื่อสารของธนาคารกรุงไทยได้ดังนี้

การสื่อสารภายในองค์กร

จากผลการวิจัยในประเด็นการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทย ในปัจจุบันจะสื่อสารผ่าน Intranet ผ่านระบบ Lotus Notes โดยที่เนื้อหาหลักจะเน้นข่าวสารที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงาน และข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ภายในองค์กร อาทิเช่น คำสั่งหรือระเบียบต่างๆ, การฝึกอบรม, กิจกรรมพนักงาน แต่เมื่อศึกษาถึงรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ที่ประกอบด้วยการสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวราบพบว่า ธนาคาร

กรุงเทพฯ ยังไม่ได้มีกระบวนการวางแผนการสื่อสารตามรูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจน

มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)

การสื่อสารภายในองค์กรในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ของธนาคารกรุงเทพ ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications) ที่สื่อสารวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่าง เมื่อศึกษาถึงการปรับตัวของธนาคารกรุงเทพเอง ภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทางผู้บริหารมีนโยบายให้ทำให้ธนาคารปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยหันมาให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) นอกจากนั้น ธนาคารได้มีการปรับระบบงานภายในองค์กร รวมถึงพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันกับสภาวะการณ์ที่แข่งขันอย่างรุนแรง

เพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ใหม่ ธนาคารจึงได้มีการเรียกประชุมระดับผู้อำนวยการเพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการดำเนินการของแต่ละสายงานในอนาคต และให้ผู้อำนวยการของแต่ละสายงานวางแผนการปฏิบัติงานของสายงานของตน ซึ่งเป็นการประชุมแนวนโยบายร่วมกัน โดยธนาคารได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของธนาคารว่า **“เป็นสถาบันการเงินชั้นนำในประเทศ ที่ได้รับความเชื่อมั่นในการให้บริการทางการเงินอย่างเต็มรูปแบบ ด้วยมาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เคียงคู่เศรษฐกิจไทย”** แต่เมื่อพิจารณาถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารกรุงเทพ ทางธนาคารไม่ได้มีการสื่อสารสู่พนักงานทุกคนในธนาคารให้รับรู้ร่วมกันทั้งองค์กร มีเพียงแค่การประชุมกันภายในระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายเท่านั้น

มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)

เมื่อศึกษาถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กรของธนาคารกรุงเทพ พบว่าการประสานงานในแนวราบของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารหรือการประสานงานระหว่างแผนกอย่างชัดเจน จะมีการประชุมข้ามสายงานที่เกี่ยวข้องเป็นครั้ง ๆ ไป แต่จะมีลักษณะการสื่อสารเพื่อเป็นการถ่ายทอดข้อมูลผ่านสื่อภายในองค์กรต่างๆ ตัวอย่างเช่น การออกคำสั่ง หรือข้อกำหนด จะสื่อสารผ่านสื่อ Intranet ผ่านโปรแกรม Lotus Notes หรือถ้ามีผลิตภัณฑ์ของธนาคารหรือโฆษณาที่จะออกอากาศโฆษณาในช่วงนั้น ก็จะมีการให้ข้อมูลโดยนำ Story Board หรือ Shooting Board แจกไปตามแผนกหรือสาขาต่างๆ เท่านั้น

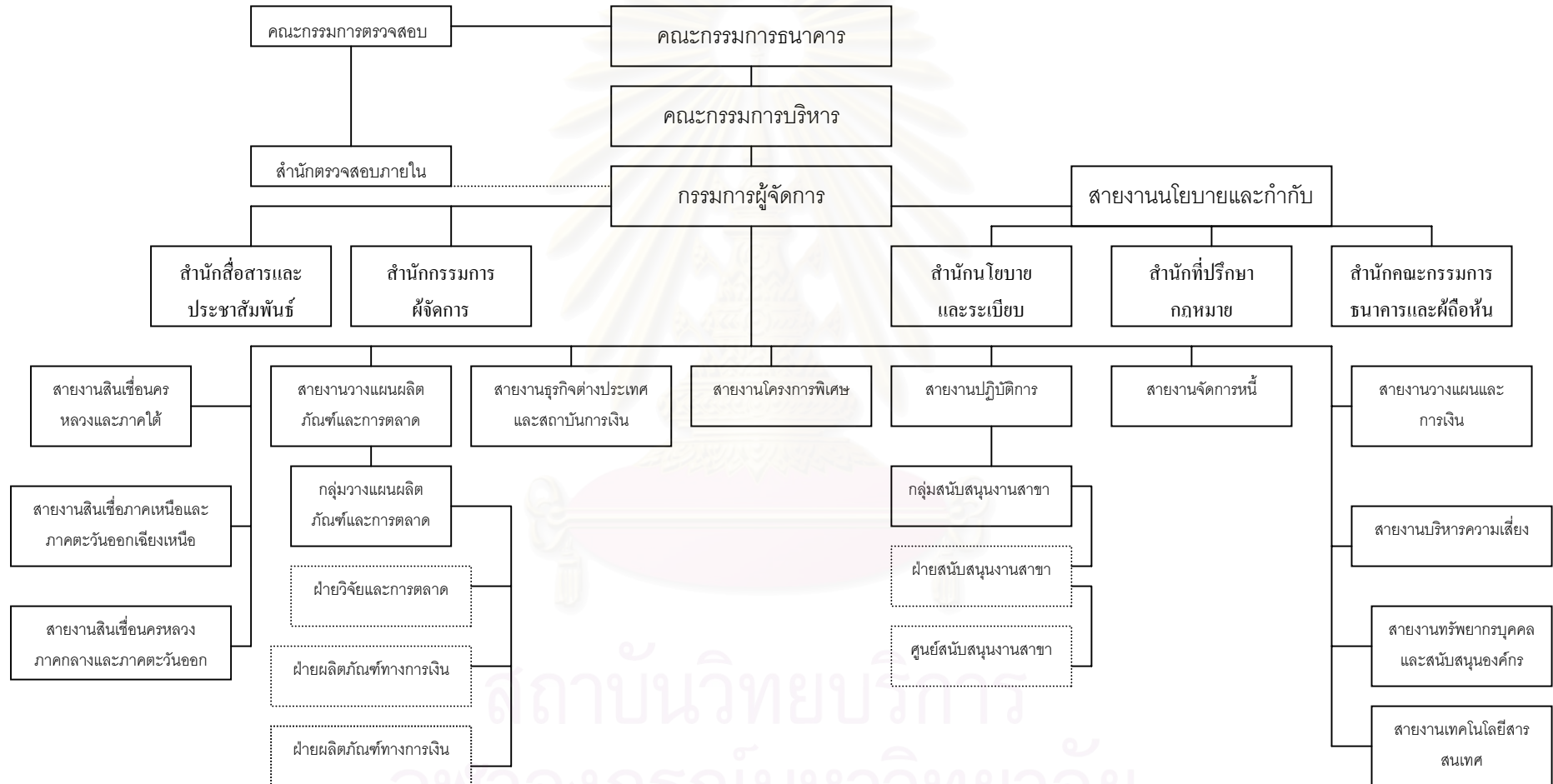
โครงสร้างองค์กรและการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management)

ในด้านภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย ทางธนาคารมีนโยบายที่จะปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ใหม่ของธนาคารจากภาพลักษณ์ของธนาคารของรัฐที่ดู เชื่องช้า ไม่ทันสมัยทั้งระบบการทำงานและบุคลากร เป็นธนาคารที่มีความทันสมัยมากขึ้น แต่ด้วยธนาคารเองเป็นธนาคารของรัฐ และเป็นธนาคารขนาดใหญ่และก่อตั้งมาเป็นเวลานาน การปรับภาพลักษณ์ตั้งแต่ภายในองค์กร รวมถึงการสร้างเอกลักษณ์หรือการสร้างบุคลิกภาพใหม่ให้เป็นภาพเดียวกันทั้งหมดในองค์กรจึงค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) มีความหลากหลายและโครงสร้างขององค์กรเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีการดำเนินการมาเป็นเวลานาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ใหม่พร้อมกันทั้งองค์กรจึงเป็นไปได้ค่อนข้างลำบาก เมื่อพิจารณาตามลักษณะแผนผังโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย (ดูแผนภาพที่ 4.5) สายงานที่มีความเกี่ยวข้องและสามารถส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของกลุ่มผู้บริโภครายย่อยโดยตรง คือสายงานปฏิบัติการ ที่ดูแลเกี่ยวกับงานสาขาทั้งหมด และสายงานวางแผนผลิตภัณฑ์และการตลาด สำหรับการดำเนินงานของธนาคารฯ เพื่อเป็นการปรับภาพลักษณ์ใหม่นั้น ธนาคารฯ ได้เริ่มต้นการปรับภาพลักษณ์ใหม่ของธนาคารฯ จากภายนอกองค์กรก่อน โดยที่สายงานปฏิบัติการได้ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ภายนอกสาขา เน้นความมีเอกลักษณ์โดดเด่น โดยภาพลักษณ์ภายนอกธนาคารได้ปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์นกยูงยักษ์ ให้เอกลักษณ์โดดเด่นและทันสมัย พร้อมนำแถบสีมาประกอบสัญลักษณ์นกยูงยักษ์ เพื่อเสริมให้มีเอกลักษณ์มากยิ่งขึ้น โดยใช้สีน้ำเงิน ซึ่งหมายถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความมั่นคง เพิ่มสีเขียวมันต์ หมายถึงการใส่ใจสิ่งแวดล้อม และสีฟ้าหมายถึงความกว้างขวางยิ่งใหญ่

สำหรับภาพลักษณ์ภายใน ธนาคารฯ ได้ดำเนินการรีเอ็นจิเนียริงที่สาขาถนนวิภาวดีรังสิต เป็นสาขาแรก โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการใหม่ นำระบบบัตรคิวเข้ามาเสริม ซึ่งช่วยให้การบริการลูกค้าของธนาคารเป็นมาตรฐาน สามารถกำหนดการให้บริการกับลูกค้าในแต่ละรายได้ โดยมีความมุ่งหวังที่จะสร้างความพอใจ และความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

สำหรับนโยบายด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสายงานวางแผนผลิตภัณฑ์และการตลาด นั้น ธนาคารฯ เน้นการให้บริการแก่กลุ่มลูกค้ารายย่อยเป็นหลัก ดังนั้นกิจกรรมการขายจึงมุ่งสู่ผู้บริโภคโดยตรง สำหรับตลาดสินเชื่อรายย่อย ประเภทสินเชื่อที่อยู่อาศัย เนื่องจากภาวะการแข่งขันในตลาดสูง ธนาคารจึงทำการส่งเสริมการขายโดยนโยบายการใช้ดอกเบี้ยยต่ำ เช่น สินเชื่อการเคหะ อัตราดอกเบี้ยคงที่ โครงการพิเศษสุขทวี เป็นต้น

แผนภาพที่ 4.5 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization's Chart) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)*



ที่มา: รายงานประจำปี 2544 ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน). หน้า 38-39.

*หมายเหตุ: ยังไม่ได้แจกแจงรายละเอียดหน่วยงานย่อยของแต่ละสายงาน

ธนาคารกรุงไทยมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการแก่ลูกค้าด้าน E-Business และ Self Service Banking โดยสามารถทำรายการต่างๆ ที่ต้องการด้วยตนเอง ผ่านช่องทางหลายช่องทางได้แก่

- กรุงไทย Telebank สามารถสอบถามข้อมูลทางการเงิน ทำการโอนเงิน ชำระค่า บริการ บริการด้านเช็ค ผ่านทางโทรศัพท์แบบกดปุ่มหมายเลข 1551
- Internet Banking สามารถสอบถามข้อมูลทางการเงิน ทำการโอนเงิน ชำระค่าบริการ และบริการด้านเช็ค ผ่าน www.ktb.co.th
- E-commerce บริการรับชำระค่าบริการและบริการในระบบ Payment Gateway ของธนาคารผ่านเครือข่าย Internet โดยเน้นไปยังหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการ เช่น การชำระภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 30, ภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย นอกจากนี้ ยังรับชำระค่าสาธารณูปโภค เช่น ค่าโทรศัพท์ภายในประเทศ ต่างประเทศ และระบบมือถือ ค่าไฟฟ้า และน้ำประปา
- รับลงทะเบียนเรียนผ่าน Internet banking และ Krungthai Telebank ของสถาบันการศึกษาที่ลงทะเบียนเป็นสมาชิก

มติที่ 3 การสื่อสารภายนอกองค์กร

สำหรับการสื่อสารอีกหนึ่งมิติตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) คือการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงภาพรวมของการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารกรุงไทย พบว่า ทางธนาคารฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรทั้งในรูปแบบของการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) เพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร

การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)

นอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ภายนอกองค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์ นกอายุให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น ทางธนาคารฯ ยังได้มีการวางแผนการสื่อสารการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างภาพลักษณ์ใหม่และสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด

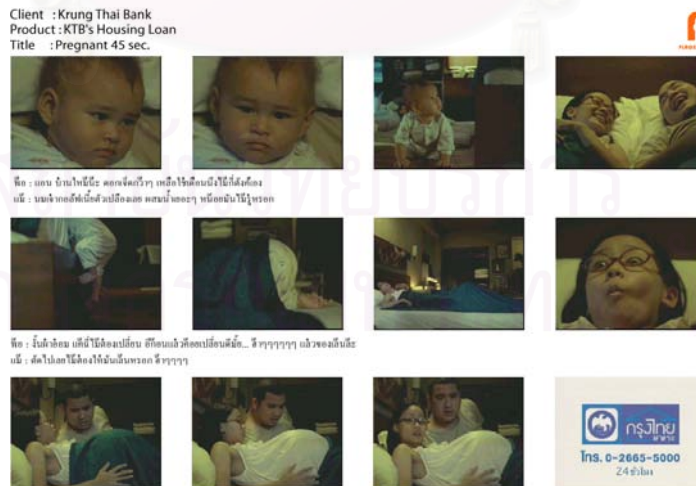
สำหรับการวางแผนการสื่อสารการตลาดของธนาคารกรุงไทยนั้น ในปัจจุบันหน่วยงานที่ดูแลการสื่อสารการตลาดของธนาคารฯ คือ หน่วยงานสื่อสารการตลาด (Marketing Communications Department) ภายใต้สังกัดสายงานวางแผนผลิตภัณฑ์และการตลาด และได้มอบหมายบริษัทตัวแทนโฆษณาภายนอก คือ บริษัท แฟลคซิฟ จำกัด เป็นผู้สร้างสรรค์งานโฆษณาทั้งในสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์, สื่อโฆษณาทางวิทยุ, และสื่อโฆษณาสิ่งพิมพ์ ตัวอย่างการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ของธนาคารกรุงไทย สำหรับแนวทางในการสร้างสรรค์งานโฆษณานั้น ทางบริษัท แฟลคซิฟ เน้นสร้างการรับรู้และภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยให้มีความโดดเด่นขึ้น โดยสร้างความน่าสนใจ, ความแปลกและใหม่ รวมถึงการสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า ตัวอย่างโฆษณาของธนาคารกรุงไทยฯ มีดังต่อไปนี้

โฆษณาทางสื่อโทรทัศน์

ภาพยนตร์โฆษณาชุด "Pregnant"

สินค้า : สินเชื่อกรุงไทยเคหะ

แนวความคิดโฆษณา : ถ้าคุณตัดสินใจผิดเรื่องผ่อนบ้าน โดยที่คุณไปกู้เงินกับธนาคารอื่นแล้วมีดอกเบี่ยที่แพงมาก คุณจะมีภาระทางการเงินตามมา ภาระที่ว่านี้จะส่งผลให้คุณต้องประหยัดทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตประจำวัน จนไม่มีใครอยากรับภาระด้วย เพราะฉะนั้นผ่อนบ้านกับสินเชื่อกฎไทยเคหะดีกว่า ผ่อนสบาย ดอกเบี่ยต่ำ



โฆษณา : โทร. ๒๕๖๓ ขอทบทวนวีธีแบบการประเมินต้นทุน ผ่อนสบาย ดอกเบี่ยต่ำ บริษัทประกันชีวิตไทยเคหะ โทร. 0-2665-5000

โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์

โฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ชุด “เพื่อบ้าน”

สินค้า : สินเชือกกรุงไทยการเคหะ

แนวความคิด : เป็นการประหยัดในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้เงินพอที่จะผ่อนบ้าน โดยสื่อออกมาเป็นสิ่งพิมพ์ทั้งหมด 3 ชิ้น คือ

ชิ้นที่ 1: ประหยัดโดยการใช้นั่งสิ่งพิมพ์แทนกระดาษทิชชู



ชั้นที่ 2: ต้องทนใส่กางเกงในขาดๆ



ชั้นที่ 3: แปรงสีฟันหมดอายุก็ไม่เปลี่ยน แกรมใช้เกล็ดแทนยาสีฟัน



ทั้ง 3 ชั้นต้องการบอกว่า ถ้าต้องการรับภาระหนักเพื่อบ้านขนาดนี้ ผ่อนบ้านกับสินเชื่อกู้ไทยเคหะ ผ่อนสบาย ดอกเบี้ยต่ำ

นอกจากการสื่อสารการตลาดที่ธนาคารกรุงไทยเน้นการสื่อสารผ่านสื่อโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อโทรทัศน์, และผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ แล้ว ทางธนาคารมีการวางแผนกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ของธนาคารเช่นกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)

ทางสำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (Corporate Communications Department) ของธนาคารกรุงไทย มีหน้าที่วางแผนการประชาสัมพันธ์ของธนาคารฯ สู่กลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร ตัวอย่างการสื่อสารองค์กรของธนาคารกรุงไทย อาทิเช่น

โครงการ “กรุงไทย ยุววานิช”

สำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดโครงการประกวดให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งสายสามัญและสายอุดมศึกษาทั่วประเทศส่งแนวคิดในการประกอบธุรกิจ คำปลื้ม-คำส่ง เพื่อชิงรางวัล ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการศึกษาของธนาคารกรุงไทย

ธนาคารยังมุ่งสนับสนุนและพัฒนาสังคม เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งโอกาส ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ธนาคารจึงได้ริเริ่มเข้าร่วมกิจกรรมสังคมในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการศึกษา การกีฬา การแพทย์ และสังคมสงเคราะห์

ด้านการศึกษา ได้ร่วมบริจาคเงินสมทบทุนมูลนิธิพระดาบส ซึ่งเป็นโครงการพระราชทานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทำการฝึกอาชีพให้กับประชาชนที่ยากไร้, มอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่ขาดแคลนของสถาบันการศึกษาต่างๆ

ด้านการศึกษา ได้จัดการแข่งขันฟุตบอลเยาวชน 5 คน ในโครงการ “ประสานใจด้านภัยยาเสพติด” ของคณะชุมชนดินแดง 1 เพื่อใช้กีฬา แก้ไขปัญหายาเสพติด

ด้านการศึกษา ธนาคารได้บริจาคเงินเพื่อสร้างอาคารผู้ป่วยที่ยากไร้ของโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช รวมทั้งโครงการอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอีกหลายประการ

ด้านสังคมสงเคราะห์ สำหรับประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยธรรมชาติ ธนาคารได้ช่วยเหลือสงเคราะห์ มอบเงิน และสิ่งของให้แก่ผู้ประสบอุทกภัยทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมทั้งนำผ้าห่มไปบริจาคแก่ชาวชนบทในถิ่นทุรกันดารตามโครงการ “หนาวนี้กรุงไทยช่วยท่าน”

จากผลการศึกษา รูปแบบการวางแผนการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรของธนาคารกรุงไทย ตามกรอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) พบว่าธนาคารกรุงไทยยังไม่ได้ใช้รูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสานอย่างชัดเจนนัก แต่เน้นการสื่อสารภายนอกองค์กรเป็นหลัก โดยสามารถสรุปรูปแบบการสื่อสารของธนาคารกรุงไทยได้จากตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงการสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารกรุงไทย ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)

การสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications)	การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)	การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)
-ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน-	-ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน-	<p>1. การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)</p> <p>- โฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ทั้ง โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์</p> <p>2. การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)</p> <p>- โครงการ “กรุงไทยยูวาวณิช” - กิจกรรมเพื่อสังคม สนับสนุนด้าน การกีฬา, การศึกษา, การแพทย์ และการสังคมสงเคราะห์</p>

ที่มา: ปัญญา พารหมณีย์. (สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2546).

ประภัสสรา นวัตกรรมวงศ์. (สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2546).

ส่วนที่ 2 การรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในสายตาของผู้บริโภค

ผลการวิจัยในส่วนที่ 2 ที่วัดถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ธนาคาร ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลวัยทำงาน อายุระหว่าง 25-45 ปี อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 500 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์และประมวลผลทั้งสิ้น จำนวน 401 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 80.2) โดยแบ่งประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวัดค่าตัวแปรภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการวัดค่าความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ลักษณะด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้จำนวน 401 คน สามารถจำแนกตามลักษณะกลุ่มประชากรได้ดังนี้

เพศ

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลทางด้านประชากรของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 401 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 55.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	117	44.1
หญิง	224	55.9
รวม	401	100.0

อายุ

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกตามช่วงอายุในตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.7 และช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี และ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.5 และ 12.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
25-30 ปี	111	27.7
31-35 ปี	170	42.4
36-40 ปี	70	17.5
41-45 ปี	50	12.5
รวม	401	100.0

ระดับการศึกษา

ทางด้านของระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 67.8 (ดูตารางที่ 4.6) รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และมีการศึกษิต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมต้นหรือเทียบเท่า	5	1.2
มัธยมปลายหรือเทียบเท่า	26	6.5
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	34	8.5
ปริญญาตรี	272	67.8
สูงกว่าปริญญาตรี	64	16.0
รวม	401	100.0

อาชีพ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประกอบอาชีพในบริษัทเอกชน ซึ่งมีจำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมาคืออาชีพรับราชการและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 นอกจากนี้ยังมีอาชีพประกอบธุรกิจส่วนตัว และอาชีพรับจ้าง คิดเป็นร้อยละ 10.0 และ 2.5 ตามลำดับ และอีกร้อยละ 2.0 ประกอบอาชีพแม่บ้าน และเป็นนักศึกษา (ดูตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
รับราชการ/รัฐวิสาหกิจ	91	22.7
บริษัทเอกชน	252	62.8
ธุรกิจส่วนตัว	40	10.0
รับจ้าง	10	2.5
อื่นๆ	8	2.0
รวม	401	100.0

ระดับรายได้ต่อเดือน

จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับรายได้ต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาทมากที่สุด เป็นจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 รองลงมาคือกลุ่มรายได้ 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 และกลุ่มรายได้ 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และกลุ่มรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.1

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน

ระดับรายได้	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	11	2.7
10,001-15,000 บาท	82	20.4
15,001-20,000 บาท	116	28.9
20,001-25,000 บาท	99	24.7
25,100-30,000 บาท	34	8.5
สูงกว่า 30,000 บาท	59	14.7
รวม	401	100.0

สถานภาพการสมรส

จากการประมวลผลข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 มีสถานภาพโสด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 มีสถานภาพสมรส และกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.2 มีสถานภาพแยกกันอยู่/ม่าย (ดูตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	234	58.4
สมรส	166	41.4
แยกกันอยู่/ม่าย	1	0.2
รวม	401	100.0

พฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 401 คน ผู้วิจัยได้กำหนดว่า กลุ่มตัวอย่างต้องเคยใช้บริการธนาคารอย่างน้อย 2 ธนาคารจาก 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา โดยในตาราง

ที่ 4.10 แสดงพฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร โดยกลุ่มตัวอย่างเคยใช้บริการธนาคารกสิกรไทย จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 96.3 และไม่เคยใช้บริการ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7 สำหรับธนาคารกรุงไทย กลุ่มตัวอย่างเคยใช้บริการจำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 และไม่เคยใช้บริการจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9

ในขณะที่ธนาคารเอเซีย มีผู้เคยใช้บริการจำนวน 298 คน คิดเป็นร้อยละ 74.3 และไม่เคยใช้บริการจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7

ตารางที่ 4.10 แสดงพฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร

พฤติกรรมการใช้บริการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ธนาคารเอเซีย		
เคยใช้บริการ	298	74.3
ไม่เคยใช้บริการ	103	25.7
2. ธนาคารกสิกรไทย		
เคยใช้บริการ	386	96.3
ไม่เคยใช้บริการ	15	3.7
3. ธนาคารกรุงไทย		
เคยใช้บริการ	317	79.1
ไม่เคยใช้บริการ	84	20.9

ประเภทบริการของธนาคารที่เคยใช้บริการ

จากตารางที่ 4.11 เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยใช้บริการฝาก/ถอนเงินในรูปแบบสมุดบัญชีออมทรัพย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ บริการฝาก/ถอนเงินในรูปแบบบัญชีเงินฝากประจำ และบริการบัตรเครดิต คิดเป็นร้อยละ 22.1 และ 17.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงประเภทบริการของธนาคารที่เคยใช้บริการ

ประเภทของบริการ	จำนวน*	ร้อยละ
ฝาก/ถอนในรูปแบบสมุดบัญชีออมทรัพย์/ATM	292	50.6
ฝาก/ถอนในรูปแบบสมุดบัญชีกระแสรายวัน	15	2.5
ฝาก/ถอนในรูปแบบสมุดบัญชีเงินฝากประจำ	128	22.1
บริการบัตรเครดิต	103	17.8
บริการสินเชื่อ	13	2.5
อื่นๆ	26	4.5

* ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ส่วนที่ 2 ผลการวัดค่าตัวแปรภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ในการศึกษาการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในครั้งนี้ สำหรับตัวแปรที่นำมาใช้ในการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาจากมาตรวัดภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ของ van Heerden และ Puth (1995) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่แสดงถึงภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์จำนวน 30 ตัวแปร โดยหลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้แยกคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ของเครื่องมือด้วยการใช้สูตร Cronbach's Alpha ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย โดยธนาคารกสิกรไทย มีค่าระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .89 ธนาคารกรุงไทย มีค่าระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ .96 และธนาคารเอเซีย มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .95

และในลำดับต่อมา ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากตัวแปรภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ทั้ง 30 ตัวแปร มาจัดกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ผลยิ่งขึ้น ด้วยการใช้สถิติแบบ Factor Analysis และการหมุนแกนโดยวิธี Varimax Rotation จากคะแนนค่าเฉลี่ยรวม 30 ตัวแปร จากทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย ทำให้แบ่งกลุ่มภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ได้เป็น 5 กลุ่มด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย ภาพลักษณ์กลุ่มที่ (1) การบริการและการส่งเสริมการตลาด (Service and Promotion), ภาพลักษณ์กลุ่มที่ (2) ความรวดเร็ว (Fastness), ภาพลักษณ์กลุ่มที่ (3) ความมีชื่อเสียง (Reputation), ภาพลักษณ์กลุ่มที่ (4) ความ

เป็นมิตรและความซื่อสัตย์ (Friendliness and Honesty), และภาพลักษณ์กลุ่มที่ (5) ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง (Credibility and Stability)

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 1 : การบริการและการส่งเสริมการตลาด (Service and Promotion)

ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในกลุ่มแรก แสดงถึงภาพลักษณ์ในภาพรวมของการบริการและการส่งเสริมการตลาดของธนาคาร โดยมีจำนวนตัวแปรทั้งหมด 12 ตัวแปร (ดูตารางที่ 4.12) ซึ่งประกอบด้วย การบริการที่ดี, พนักงานเป็นมิตร, มีความอ่อนโยน, พนักงานมีความรู้, มีความกระตือรือร้น, การโฆษณาที่น่าเชื่อถือ, การส่งเสริมการขายที่น่าดึงดูดใจ รวมถึงความทันสมัยและคู่มือของธนาคาร

ตารางที่ 4.12 แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มการบริการและการส่งเสริมการตลาด (Service and Promotion)

ตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Factor Loading	Eigenvalues	Variance Explained
มีการเจริญเติบโต	.85	16.51	55.06%
บริการดี	.71		
คู่มือ	.65		
มีความสำคัญ	.64		
พนักงานมีความรู้	.63		
การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจ	.62		
น่าดึงดูดใจ	.61		
โฆษณาน่าเชื่อถือ	.61		
ทันสมัย	.59		
กระตือรือร้น	.58		
อ่อนโยน	.57		
พนักงานเป็นมิตร	.54		

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 2 : ความรวดเร็ว (Fastness)

ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ที่จัดอยู่ในกลุ่มของความรวดเร็วมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ประกอบด้วย ความรวดเร็ว, แข็งแรง, มีความยืดหยุ่น, มีความน่าสนใจ รวมถึงมีความเป็นสังคมสูง (ดูตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความรวดเร็ว (Fastness)

ตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Factor Loading	Eigenvalues	Variance Explained
มีความยืดหยุ่น	.81	1.98	6.60%
อบอุ่น	.63		
น่าสนใจ	.61		
แข็งแรง	.61		
มีความเป็นสังคม	.56		
รวดเร็ว	.54		

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 3 : ความมีชื่อเสียง (Reputation)

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความมีชื่อเสียงจำนวนทั้งสิ้น 5 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรย่อยของความมีชื่อเสียง, การประสบความสำเร็จ, มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความโดดเด่นและมีชีวิตชีวา

ตารางที่ 4.14 แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความมีชื่อเสียง (Reputation)

ตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Factor Loading	Eigenvalues	Variance Explained
มีชื่อเสียง	.79	1.62	5.41%
ประสบความสำเร็จ	.73		
มีการพัฒนา	.63		
มีความโดดเด่น	.58		
มีชีวิตชีวา	.51		

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 4 : ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ (Friendliness and Honesty)

จากตารางที่ 4.15 แสดงถึงกลุ่มภาพลักษณ์ความซื่อสัตย์และความเป็นมิตรจำนวน 4 ตัวแปร ที่ประกอบด้วยความซื่อสัตย์, ความเป็นมิตร, น่าชื่นชอบ, และความสะอาด

ตารางที่ 4.15 แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ (Friendliness and Honesty)

ตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Factor Loading	Eigenvalues	Variance Explained
ซื่อสัตย์	.76	1.23	4.11%
สะอาด	.71		
เป็นมิตร	.66		
น่าชื่นชอบ	.66		

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 5 : ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง (Stability and Credibility)

จากตารางที่ 4.16 แสดงตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรในกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์กลุ่มที่ 5 คือ ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง ซึ่งประกอบด้วยความน่าเชื่อถือ, ความมั่นคง, และคุณภาพของธนาคาร

ตารางที่ 4.16 แสดงตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในกลุ่มตัวความน่าเชื่อถือและความมั่นคง (Stability and Credibility)

ตัวแปรย่อยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Factor Loading	Eigenvalues	Variance Explained
น่าเชื่อถือ	.78	1.09	3.63%
มั่นคง	.57		
คุณภาพสูง	.50		

เมื่อพิจารณาถึง ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม (ดูตารางที่ 4.17) พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของธนาคารด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารมากที่สุดจากภาพลักษณ์ทั้ง 5 กลุ่มที่ได้แจกแจงไว้แล้วในข้างต้น คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาถึง 3 ตัวแปรย่อย ความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ความมั่นคง และความมีคุณภาพสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ 3.51 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มภาพลักษณ์ที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา คือภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อยคือ ความซื่อสัตย์, ความสะอาด, ความเป็นมิตร, และความน่าชื่นชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.93, 3.81, 3.52, และ 3.55 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีภาพลักษณ์ต่อธนาคาร ด้านความมีชื่อเสียง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 โดยที่ตัวแปรย่อยในกลุ่มความมีชื่อเสียงทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยปานกลาง อยู่ในช่วงระหว่าง 3.27-3.74 และจากการประเมินผลพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาดและภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.34 ซึ่งเป็นกลุ่มภาพลักษณ์ที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้่น้อยที่สุดจากภาพลักษณ์ทั้ง 5 กลุ่ม

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในภาพรวม

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Mean	SD
การบริการและการส่งเสริมการตลาด		
มีการเจริญเติบโต	3.50	.63
บริการดี	3.38	.61
ดูดี	3.23	.52
มีความสำคัญ	3.45	.48
พนักงานมีความรู้	3.35	.50
การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจ	3.25	.50
น่าดึงดูดใจ	3.23	.50
โฆษณาที่น่าเชื่อถือ	3.27	.49
ทันสมัย	3.29	.52
กระตือรือร้น	3.29	.53
อ่อนโยน	3.52	.53
พนักงานเป็นมิตร	3.31	.53
รวม	3.34	.43

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	Mean	SD
<u>ความเร็ว</u>		
มีความยืดหยุ่น	3.31	.48
อบอุ่น	3.37	.52
น่าสนใจ	3.34	.52
แข็งแกร่ง	3.49	.47
มีความเป็นสังคม	3.37	.44
รวดเร็ว	3.17	.53
รวม	3.34	.39
<u>ความมีชื่อเสียง</u>		
มีชื่อเสียง	3.74	.50
ประสบความสำเร็จ	3.57	.45
มีการพัฒนา	3.38	.53
มีความโดดเด่น	3.27	.49
มีชีวิตชีวา	3.27	.51
รวม	3.45	.42
<u>ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์</u>		
ซื่อสัตย์	3.93	.57
สะอาด	3.81	.49
เป็นมิตร	3.52	.57
น่าชื่นชอบ	3.55	.57
รวม	3.60	.49
<u>ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง</u>		
น่าเชื่อถือ	3.79	.43
มั่นคง	3.74	.44
มีคุณภาพสูง	3.51	.47
รวม	3.68	.37

ผลการวัดรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยขึ้นมาใหม่ โดยสามารถแบ่งกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์เป็น 5 กลุ่ม ตามที่ได้แจกแจงรายละเอียดไว้แล้วนั้น ในลำดับต่อมาผู้วิจัยได้ทำการวัดค่าตัวแปรการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งที่ใช้

การวิจัยตามการแบ่งกลุ่มที่ได้ โดยแสดงรายละเอียดของค่าเฉลี่ยตามกลุ่มภาพลักษณ์ของทั้ง 3 ธนาคาร ดังต่อไปนี้

ธนาคารเอเชีย

สำหรับการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชีย จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ของธนาคารมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกับภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ซึ่งในกลุ่มตัวแปรย่อยของภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว นั้น กลุ่มตัวอย่างมองว่าธนาคารเอเชียมีความรวดเร็ว, ีความเป็นสังคม, และความแข็งแรง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81, 3.64 และ 3.55 ตามลำดับ

ในภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด ของธนาคารเอเชีย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมองว่าธนาคารเอเชียมีความดูดี คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 , มีความทันสมัย เท่ากับ 3.80, และมีความกระตือรือร้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าตัวแปรย่อยด้านการให้บริการของพนักงาน และด้านการโฆษณา

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียแยกตามกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์

ภาพลักษณ์ธนาคารเอเชีย	Mean	SD
การบริการและการส่งเสริมการตลาด		
มีการเจริญเติบโต	3.48	.84
บริการดี	3.40	.79
ดูดี	3.80	.75
มีความสำคัญ	3.32	.64
พนักงานมีความรู้	3.35	.63
การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจ	3.22	.58
น่าดึงดูดใจ	3.37	.68
โฆษณาน่าเชื่อถือ	3.25	.62
ทันสมัย	3.79	.79
กระตือรือร้น	3.72	.72
อ่อนโยน	3.41	.77
พนักงานเป็นมิตร	3.35	.73
รวม	3.46	.52

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ภาพลักษณ์ธนาคารเอเชีย	Mean	SD
ความเร็ว		
มีความยืดหยุ่น	3.52	.71
อบอุ่น	3.30	.68
น่าสนใจ	3.40	.85
แข็งแกร่ง	3.55	.73
มีความเป็นสังคม	3.64	.70
รวดเร็ว	3.81	.65
รวม	3.54	.53
ความมีชื่อเสียง		
มีชื่อเสียง	3.41	.68
ประสบความสำเร็จ	3.28	.63
มีการพัฒนา	3.36	.66
มีความโดดเด่น	3.70	.71
มีชีวิตชีวา	3.70	.84
รวม	3.49	.54
ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์		
ซื่อสัตย์	3.54	.81
สะอาด	3.84	.69
เป็นมิตร	3.53	.79
น่าชื่นชอบ	3.54	.77
รวม	3.61	.62
ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง		
น่าเชื่อถือ	3.45	.71
มั่นคง	3.36	.63
มีคุณภาพสูง	3.35	.62
รวม	3.38	.57

สำหรับภาพลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียง ของธนาคารเอเชีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 โดยค่าเฉลี่ยของตัวแปรย่อยในกลุ่มความน่าเชื่อถือและความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ความมั่นคงและควมมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และ 3.35 ตามลำดับ

ธนาคารกสิกรไทย

ตามตารางที่ 4.19 ได้แสดงถึงค่าเฉลี่ยของการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาพลักษณ์ ด้านความเชื่อถือและความมั่นคงมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.15 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือความน่าเชื่อถือ, ความมั่นคง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงมาก โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.42, 4.20 และควมมีคุณภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

นอกจากนั้น กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความมีชื่อเสียง, ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกันคือ 3.76 และ 3.70 ตามลำดับ โดยที่ 5 ตัวแปรย่อยของภาพลักษณ์กลุ่มความมีชื่อเสียง พบว่า ตัวแปรย่อยของความมีชื่อเสียง, ความประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่ม คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.17 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรย่อยด้านการพัฒนา, ความโดดเด่นและความมีชีวิตชีวา มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.41 และ 3.36

สำหรับกลุ่มภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ พบว่า 4 ตัวแปรย่อย คือ ความซื่อสัตย์ของธนาคารกสิกรไทยมีค่าเฉลี่ยที่สูงเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมาคือ ความสะอาด, ความน่าชื่นชอบ และความเป็นมิตร คิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01, 3.87 และ 3.82 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ด้านการบริการและส่งเสริมการตลาด ของธนาคารกสิกรไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรย่อยของภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด ด้านการบริการของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรย่อย บริการดี, พนักงานมีความรู้ และ พนักงานเป็นมิตร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.54, 3.42 และ 3.24 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรด้านความทันสมัยและคู่มือของธนาคารกสิกรไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และ 3.28

และภาพลักษณ์กลุ่มสุดท้าย ความรวดเร็ว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามตัวแปรย่อย พบว่าตัวแปรย่อยด้านความรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเท่ากับ 2.98 ส่วนตัวแปรย่อยอื่นๆ ด้านความแข็งแกร่ง, ความน่าสนใจ, และความเป็นสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68, 3.56, และ 3.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยแยกตามกลุ่มภาพลักษณ์
ธนาคารพาณิชย์

ภาพลักษณ์ธนาคารกสิกรไทย	Mean	SD
<u>การบริการและการส่งเสริมการตลาด</u>		
มีการเจริญเติบโต	3.73	.74
บริการดี	3.54	.76
ดูดี	3.28	.68
มีความสำคัญ	3.72	.66
พนักงานมีความรู้	3.42	.67
การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจ	3.33	.65
น่าดึงดูดใจ	3.25	.60
โฆษณาที่น่าเชื่อถือ	3.37	.59
ทันสมัย	3.40	.74
กระตือรือร้น	3.30	.67
อ่อนโยน	3.67	.72
พนักงานเป็นมิตร	3.24	.76
รวม	3.44	.44
<u>ความรวดเร็ว</u>		
มีความยืดหยุ่น	3.28	.56
อบอุ่น	3.74	.81
น่าสนใจ	3.56	.74
แข็งแรง	3.68	.77
มีความเป็นสังคม	3.32	.72
รวดเร็ว	2.98	.84
รวม	3.43	.46
<u>ความมีชื่อเสียง</u>		
มีชื่อเสียง	4.20	.71
ประสบความสำเร็จ	4.17	.67
มีการพัฒนา	3.64	.76
มีความโดดเด่น	3.41	.70
มีชีวิตชีวา	3.36	.66
รวม	3.76	.48

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ภาพลักษณ์ธนาคารกสิกรไทย	Mean	SD
ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์		
ซื่อสัตย์	4.26	.75
สะอาด	4.01	.73
เป็นมิตร	3.82	.84
น่าชื่นชอบ	3.87	.66
รวม	3.99	.58
ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง		
น่าเชื่อถือ	4.42	.73
มั่นคง	4.20	.63
มีคุณภาพสูง	3.84	.82
รวม	4.15	.52

ธนาคารกรุงไทย

สำหรับค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย จากตารางที่ 4.20 สามารถแสดงรายละเอียดค่าเฉลี่ยตามกลุ่มของภาพลักษณ์ของธนาคารทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารกรุงไทย ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และเมื่อแยกพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของ 3 ตัวแปรย่อย คือ ความน่าเชื่อถือ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.45 ความมั่นคง และมีคุณภาพสูง มีค่าเฉลี่ย 3.36 และ 3.35 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างรับรู้ ภาพลักษณ์ด้าน ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ ของธนาคารกรุงไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อพิจารณาตามค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรย่อย พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเท่ากับ 3.99 ส่วนตัวแปรอื่นๆ ด้านความสะอาด, ความน่าชื่นชอบ และความเป็นมิตร คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.84, 3.54 และ 3.53 ตามลำดับ สำหรับกลุ่มภาพลักษณ์ด้าน ความมีชื่อเสียง กลุ่มตัวอย่างรับรู้ คิดเป็นค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.10 โดยที่ตัวแปรย่อยที่มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ คือ ตัวแปรด้าน ความมีชีวิตชีวา และ ความโดดเด่น ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และ 2.71 ส่วนตัวแปรอื่น ได้แก่ ความมีชื่อเสียง, การประสบความสำเร็จ, และมีการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60, 3.26 และ 3.15 ในส่วนของภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย ด้านการบริการและส่งเสริมการตลาด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 โดยที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย ด้านความกระตือรือร้น, ความทันสมัย, และคู่มือ ค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84, 2.68, และ

2.64 ส่วนในประเด็นการให้บริการของพนักงานของธนาคาร อาทิเช่น พนักงานเป็นมิตร, พนักงานมีความรู้, การบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33, 3.29 และ 3.19

และประการสุดท้าย กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารด้านความรวดเร็ว ต่ำที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 เมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยของตัวแปรย่อย พบว่า ค่าเฉลี่ยของความรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 2.71 ในขณะที่ตัวแปรย่อยอื่นๆ ความแข็งแรง, ความเป็นสังคม, ความยืดหยุ่น, และความน่าสนใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24, 3.15, 3.14, และ 3.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยแยกตามกลุ่มภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์

ภาพลักษณ์ธนาคารกรุงไทย	Mean	SD
การบริการและการส่งเสริมการตลาด		
มีการเจริญเติบโต	3.29	.77
บริการดี	3.19	.78
ดูดี	2.62	.92
มีความสำคัญ	3.31	.67
พนักงานมีความรู้	3.29	.61
การส่งเสริมการขายที่ดึงดูดใจ	3.18	.69
น่าดึงดูดใจ	3.07	.71
โฆษณาน่าเชื่อถือ	3.18	.67
ทันสมัย	2.68	.83
กระตือรือร้น	2.84	.85
อ่อนโยน	3.48	.78
พนักงานเป็นมิตร	3.33	.70
รวม	3.12	.55
ความรวดเร็ว		
มีความยืดหยุ่น	3.14	.67
อบอุ่น	3.07	.87
น่าสนใจ	3.06	.73
แข็งแรง	3.24	.66
มีความเป็นสังคม	3.15	.68
รวดเร็ว	2.71	.90
รวม	3.06	.56

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ภาพลักษณ์ธนาคารกรุงไทย	Mean	SD
<u>ความมีชื่อเสียง</u>		
มีชื่อเสียง	3.60	.85
ประสบความสำเร็จ	3.26	.70
มีการพัฒนา	3.15	.71
มีความโดดเด่น	2.71	.83
มีชีวิตชีวา	2.76	.91
รวม	3.10	.64
<u>ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์</u>		
ซื่อสัตย์	3.99	.75
สะอาด	3.58	.65
เป็นมิตร	3.21	.77
น่าชื่นชอบ	3.23	.79
รวม	3.50	.57
<u>ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง</u>		
น่าเชื่อถือ	3.52	.76
มั่นคง	3.65	.83
มีคุณภาพสูง	3.36	.64
รวม	3.51	.62

จากข้อมูลในตารางที่ 4.21 เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของแต่ละธนาคารแยกตามกลุ่มภาพลักษณ์ทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ ในปัจจัยด้าน *การบริการและการส่งเสริมการตลาด* โดยธนาคารเอเซียมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.46 รองลงมา คือ ธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ย 3.44 และธนาคารกรุงไทย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.12 และเมื่อมองถึงปัจจัยภาพลักษณ์ด้าน *ความรวดเร็ว* ธนาคารเอเซียมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.54 รองลงมาคือธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และ 3.06 ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ ด้าน *ความมีชื่อเสียง* ธนาคารกสิกรไทย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.76 รองลงมาคือธนาคารเอเซีย และธนาคารกรุงไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และ 3.10 ตามลำดับ ส่วนภาพลักษณ์ด้าน *ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์* พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือ ธนาคารเอเซีย คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และธนาคาร

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์แบบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	ธนาคารเอเชีย		ธนาคารกสิกรไทย		ธนาคารกรุงไทย		F	p	Post-hoc Analysis
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
การบริการและการส่งเสริม การตลาด	3.46	.52	3.44	.44	3.12	.55	$F(2,1200)=54.54$.00	1-3, 2-3
ความรวดเร็ว	3.54	.53	3.43	.46	3.06	.56	$F(2,1200)=89.32$.00	1-2, 1-3, 2-3
ความมีชื่อเสียง	3.49	.54	3.76	.48	3.10	.64	$F(2,1200)=139.63$.00	1-2, 1-3, 2-3
ความเป็นมิตรและ ความซื่อสัตย์	3.61	.62	3.99	.58	3.50	.57	$F(2,1200)=74.07$.00	1-2, 1-3, 2-3
ความน่าเชื่อถือและ ความมั่นคง	3.38	.57	4.15	.52	3.51	.62	$F(2,1200)=205.60$.00	1-2, 1-3, 2-3
รวม	3.50	.48	3.75	.35	3.26	.52	$F(2,1200)=115.49$.00	1-2, 1-3, 2-3

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ ใช้มาตรวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1=คะแนนต่ำสุด และ 5=คะแนนสูงที่สุด

กรุงไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และปัจจัยภาพลักษณ์ปัจจัยสุดท้าย คือ ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคง ธนาคารกสิกรไทยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.15 รองลงมาคือธนาคารกรุงไทย และธนาคารเอเชีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และ 3.38 ตามลำดับ

และเพื่อเป็นการทดสอบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ทั้ง 5 กลุ่มของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ผู้วิจัยได้ใช้การทดสอบทางสถิติ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ของ Scheffe เพื่อทดสอบความแตกต่างดังกล่าว พบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารทั้ง 5 กลุ่ม คือ การบริการและการส่งเสริมการตลาด, ความรวดเร็ว, ความมีชื่อเสียง, ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์, และความน่าเชื่อถือและความมั่นคง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด ระหว่างธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเชียเพียงคู่เดียวที่กลุ่มตัวอย่างรับรู้ว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับการวัดค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์จากคะแนนรวมภาพลักษณ์ทุกตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตามตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ในภาพรวมของธนาคารกสิกรไทยสูงกว่าธนาคารเอเชียและธนาคารกรุงไทย โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ ธนาคารเอเชีย คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.50 และ ธนาคารกรุงไทย คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.26 และจากการวัดค่าความแตกต่างของการรับรู้ภาพลักษณ์ในภาพรวม ด้วยการทดสอบแบบวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารในภาพรวมทั้ง 3 ธนาคาร มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากผลการวิจัยการรับรู้ภาพลักษณ์ในภาพรวมนั้น สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยมีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือธนาคารเอเชีย และธนาคารกรุงไทยมีภาพลักษณ์ระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 ผลการวัดค่าความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคาร

นอกจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวัดค่าความพอใจต่อธนาคาร (Brand Satisfaction) และ ความเต็มใจที่จะใช้บริการ (Purchase Intent) ทั้ง 3 ธนาคาร (ดูตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยและผลเปรียบเทียบความพอใจและความเต็มใจที่ใช้บริการธนาคารแบบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

	ธนาคารเอเชีย		ธนาคารกสิกรไทย		ธนาคารกรุงไทย		F	p	Post-hoc Analysis
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
ความพอใจ	3.69	.56	4.07	.47	3.36	.61	$F(2,1200)=166.09$.00	1-2, 1-3, 2-3
ความเต็มใจในการใช้บริการ	3.63	.57	3.92	.53	3.26	.65	$F(2,1200)=123.06$.00	1-2, 1-3, 2-3

หมายเหตุ: การวิจัยในครั้งนี้ ใช้มาตราวัดแบบ 5 คะแนน โดยที่ 1=คะแนนต่ำสุด และ 5=คะแนนสูงที่สุด

ในด้านความพอใจต่อธนาคารนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความพอใจต่อธนาคารกสิกรไทย มากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ ธนาคารเอเซีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และกลุ่มตัวอย่างทั้ง 401 คน มีความพอใจต่อธนาคารกรุงไทยน้อยที่สุด โดยคิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนในปัจจุบันด้านความเต็มใจในการใช้บริการ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจที่ให้บริการธนาคารกสิกรไทยมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือธนาคารเอเซีย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างมีความเต็มใจที่จะให้บริการธนาคารกรุงไทย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.26

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคารทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยว่าแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ของ Scheffe พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคารมีระดับความแตกต่างกันในทั้ง 3 ธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และประการสุดท้าย เพื่อเป็นการพิสูจน์ว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีของแต่ละธนาคารสามารถส่งผลต่อความพอใจ (Satisfaction) และความเต็มใจที่จะใช้บริการ (Purchase Intent) ต่อธนาคารนั้นๆ หรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้นำกลุ่มภาพลักษณ์ของแต่ละธนาคารที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มาทำการหาค่าความสัมพันธ์กับความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการของแต่ละธนาคาร ด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติแบบ Pearson Product Moment Correlation ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.23 พบว่า ภาพลักษณ์ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดของธนาคารเอเซีย คือภาพลักษณ์ของความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ผลทางสถิติ พบว่าภาพลักษณ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจ ($r=0.12$) และความเต็มใจในการที่จะใช้บริการ ($r=0.15$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับธนาคารกสิกรไทย ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภาพลักษณ์ของธนาคารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารกสิกรไทย โดยจากผลการวิเคราะห์พบว่า ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือของธนาคารกสิกรไทยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจ ($r=0.19$) และความเต็มใจในการใช้บริการของธนาคาร ($r=0.30$) เช่นเดียวกับธนาคารกรุงไทย ที่ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพบว่าภาพลักษณ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจ ($r=0.53$) และความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคาร ($r=0.50$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.23 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์กับความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคาร

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	ความพอใจ		ความเต็มใจที่จะใช้บริการ	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ของ ธนาคารเอเซีย	.12	.02	.15	.00
ความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของ ธนาคารกสิกรไทย	.19	.00	.30	.00
ความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของ ธนาคารกรุงไทย	.53	.02	.50	.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันที่เรียกว่ายุคของผู้บริโภคนั้น องค์กรใดที่สามารถสร้างความแตกต่างในการรับรู้และสร้างความพอใจ (Satisfaction) ให้แก่ผู้บริโภคมากที่สุด จะเป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอดได้ แนวคิดการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) จึงเข้ามามีบทบาทในการสร้างความแตกต่างในการรับรู้ถึงภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ซึ่งการมีภาพลักษณ์องค์กรที่เหมาะสมจะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ, เสริมสร้างความภักดีให้แก่องค์กร, กระตุ้นการลงทุน, ดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน, และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี (Askegaard & Chirstensen, 2001)

การสร้างและการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management) คือการสร้างความแตกต่างในการแสดงออกขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรที่ต้องการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้รับรู้ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเอกลักษณ์ขององค์กรก็คือการนำวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรมาสื่อสารเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ นั่นเอง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงการนำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใช้ในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งการวางแผนการสื่อสารขององค์กรต้องมีความต่อเนื่องตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการสื่อสารภายนอกองค์กร ซึ่งผลของการศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงการนำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการสร้างเอกลักษณ์ของแต่ละธนาคาร รวมถึงการวิจัยเพื่อทราบการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้บริโภคที่มีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่ธนาคารต้องการนำเสนอหรือไม่ โดยสามารถสรุป และอภิปรายผลการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถสรุปผลในภาพรวมได้เป็น 2 ประเด็น ได้แก่ (1) ภาพรวมของการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) มาใช้ในการสร้างเอกลักษณ์องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และ (2) การสรุปผลการวิจัยในส่วนการวัดการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารในสายตาของผู้บริโภค

ภาพรวมของการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากผลการวิจัย ที่ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ของ Gronstedt (2000) มาวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารของแต่ละธนาคาร พบว่า ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยคือ ธนาคารเอเซีย, ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทย มีการสร้างกระบวนการสื่อสารทั้งการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ในรูปแบบที่แตกต่างกันทั้งรูปแบบของการสื่อสาร และการใช้สื่อ (ดูตารางที่ 5.1) โดยสามารถสรุปเปรียบเทียบในภาพรวมของการสื่อสารได้ดังต่อไปนี้

การสื่อสารภายในองค์กร

จากผลการวิจัย สามารถสรุปถึงกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย ตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ใน 2 มิติ คือ มิติที่ (1) การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) และมิติที่ (2) การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)

สำหรับการสื่อสารในแนวตั้ง ที่เป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น จากการศึกษาทั้ง 3 ธนาคาร พบว่า 2 ธนาคาร คือธนาคารเอเซีย และธนาคารกสิกรไทย มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในรูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน โดยที่ธนาคารเอเซียใช้รูปแบบ การใช้คู่มือสื่อวิสัยทัศน์ “Vision to Action” และการประชุมเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงสู่ระดับบริหารภายในองค์กร สำหรับธนาคารกสิกรไทยนั้น มีการสื่อสารแนวตั้ง รูปแบบของการสื่อสารระหว่างบุคคล ตามระดับสายงานตามขอบเขตของ Balanced Scorecard และการใช้สื่อภายในองค์กรสนับสนุนการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร ผ่านสื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV.), สื่อ Intranet โปรแกรม Lotus Notes, และวารสารภายในองค์กร “กิจการสัมพันธ์”

ส่วน ธนาคารกรุงไทย ยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนสู่ทั่วทั้งองค์กร มีแต่การประชุมเฉพาะระดับผู้บริหารเท่านั้น

มิติที่ 2 การสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communications)

เมื่อพิจารณาถึงการสื่อสารในแนวราบ พบว่าทั้ง 3 ธนาคารมีการสื่อสารในแนวราบ ในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยที่ ธนาคารกสิกรไทยมีการประชุมร่วมกันตามระดับของสายงานเพื่อวางแผนการทำงานในแต่ละระดับ นอกจากนั้น ยังมีการจัดสัมมนา Cross-functional Team และยังมี การใช้สื่อภายในองค์กรเพื่อการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร คือ สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV.), สื่อ Intranet โปรแกรม Lotus Notes, และวารสารภายในองค์กร “กิจการสัมพันธ์”

สำหรับการสื่อสารในแนวราบของธนาคารเอเชียนั้น มีการประชุมร่วมกันในทุกแผนกแต่ละครั้งเช่นกัน รวมถึงมีสื่อภายในองค์กรเพื่อสื่อสารข้อมูลต่างๆ เช่นกัน คือ สื่อ Intranet โปรแกรม Lotus Notes และวารสารภายในองค์กร “Together” ส่วนธนาคารกรุงไทย การสื่อสารภายในองค์กรจะมีเฉพาะสื่อ Intranet ภายในองค์กรเท่านั้น และนำเสนอข้อมูลเฉพาะข่าวคราวและข้อมูลเกี่ยวกับข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานเท่านั้น

มิติที่ 3 การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

สำหรับการสื่อสารภายนอกองค์กรทั้ง 3 ธนาคาร พบว่าทั้ง 3 ธนาคารได้มีการวางแผนการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) และการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ในรูปแบบที่แตกต่างกัน (ดูตารางที่ 5.1) และแต่ละธนาคารมีหน่วยงานที่ดูแลการสื่อสารการตลาด และการสื่อสารองค์กร ซึ่งแยกหน่วยงานกันอย่างชัดเจน ดังเช่น สายงานสื่อสารองค์กร ของธนาคารกสิกรไทย, สำนักนิเทศสัมพันธ์ ของธนาคารเอเชียน, และสำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ของธนาคารกรุงไทย ที่มีหน้าที่วางแผนการสื่อสารกับสาธารณชนต่างๆ ตั้งแต่ รัฐบาล, สื่อมวลชน, ชุมชนต่างๆ และมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผนการสื่อสารการตลาดที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของตราสินค้า โดยที่ทั้ง 3 ธนาคารมีหน่วยงานที่ดูแลงานสื่อสารการตลาด คือ หน่วยงานสื่อสารการตลาด สายงานวิสาหกิจ ของธนาคารกสิกรไทย, หน่วยงานโฆษณา ของธนาคารเอเชียน, และหน่วยงานสื่อสารการตลาด ของธนาคารกรุงไทย

นอกจากที่ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในส่วนของกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของทั้ง 3 ธนาคารไปแล้ว ในส่วนต่อไปเป็นการสรุปผลการวิจัยในส่วนของ การวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลวัยทำงาน อายุระหว่าง 25-45 ปี อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตามแนวคิดของ Gronstedt (2000)

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)	ธนาคารเอเชีย	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารกรุงไทย
มิติที่ 1 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications)			
1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down Communications)	<p>การสื่อสารระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อให้เข้าใจแนวทางการปฏิบัติของทุกแผนกและนำไปถ่ายทอดให้กับพนักงานได้บังคับบัญชาในเวลาที่กำหนด - จัดทำคู่มือ "สื่อวิสัยทัศน์" (Vision to Action-Bank of Asia) 	<p>การสื่อสารระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารผ่านการประชุมถ่ายทอดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของธนาคารตาม 3 ระดับตามแนวคิดของ Balanced Scorecard สื่อภายในองค์กร (Internal Media) <ul style="list-style-type: none"> - สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร "TFB TV" - สื่อวารสารภายในองค์กร "กิจการสัมพันธ์" - คอลัมน์ "รวมพลังสร้างสรรค์อนาคต" - สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet) โปรแกรม (Lotus Notes) 	<p>- ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน -</p> <p>แต่มีการประชุมภายในระหว่างระดับผู้อำนวยการฝ่ายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเท่านั้น ไม่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่พนักงานทั่วทั้งองค์กร</p>
1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Communications)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งหน่วยงานรับข้อเสนอการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ และรายงานผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะ 	<ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอโครงการต่างๆ รวมถึงการแสดงความคิดเห็นต่างในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการหรือไม่ 	<p>- ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน -</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)	ธนาคารเอเชีย	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารกรุงไทย
มิติที่ 2 การสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications)	<p>การสื่อสารระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดประชุมในระดับผู้อำนวยการฝ่ายเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร <p>สื่อภายในองค์กร (Internal Media)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet) ภายได้โปรแกรม Lotus Notes - วารสารภายในองค์กร "Together" 	<p>การสื่อสารระหว่างบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดการประชุมร่วมกันระหว่างสายงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับแผนงานระดับธนาคาร, แผนงานระดับสายงาน และแผนงานการดำเนินงานของแต่ละบุคคล - จัดการสัมมนา Cross-functional Team ในทุกระดับสายงาน เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม และวางแผนงานร่วมกัน <p>สื่อภายในองค์กร (Internal Media)</p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร "TFB TV" - วารสารภายในองค์กร "กิจการสัมพันธ์" - สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร (Intranet) 	<p>- ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน-</p> <p>แต่มีการสื่อสารภายในองค์กร ผ่านสื่อ Intranet ภายในองค์กร โปรแกรม Lotus Notes เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมภายในบริษัท การออกคำสั่งหรือข้อกำหนดต่างๆ ของธนาคาร</p> <p>มีการประชุมเป็นครั้งคราวเป็นเรื่องๆ ไป</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)	ธนาคารเอเชีย	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารกรุงไทย
มิติที่ 3 การสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)			
3.1 การสื่อสารการตลาด (Marketing Communications)	<ul style="list-style-type: none"> - แคมเปญโฆษณาตามช่วงที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่และมีการส่งเสริมการขายของแต่ละผลิตภัณฑ์ - กิจกรรมส่งเสริมการขาย อาทิเช่น Asia Movie Experience, Wow!! Bank Asia: Banking can be fun. 	<ul style="list-style-type: none"> - งานส่งเสริมการตลาดภายใต้ Campaign “TFB e-girls” - กิจกรรมส่งเสริมการตลาดในช่วงออกผลิตภัณฑ์ใหม่และการส่งเสริมการขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - โฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ทั้ง โทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์
3.2 การสื่อสารองค์กร (Corporate Communications)	<ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - กิจกรรมเพื่อกลุ่มคนพิการและกลุ่มคนด้อยโอกาส - กิจกรรมสนับสนุนในด้านการศึกษาและสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างสัมพันธ์ระหว่างชุมชน (Community Relations) ในโครงการ “ช่วยหนูด้วย” - การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น (Investor Relations) - ทุนการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการ “กรุงไทยยุววานิช” - กิจกรรมเพื่อสังคม สนับสนุนด้านการศึกษา, การแพทย์ และการสังคมสงเคราะห์

การรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยสายตาของผู้บริโภค

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้นจำนวน 401 คน สามารถแบ่งได้เป็นเพศชาย จำนวน 117 คน (ร้อยละ 44.1) และเพศหญิง จำนวน 224 คน (ร้อยละ 55.9) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 25-35 ปี (ร้อยละ 70.1) สถานภาพโสด (ร้อยละ 58.4) และกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 64.4) และประกอบอาชีพในบริษัทเอกชน (ร้อยละ 62.8) สำหรับรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ในระหว่าง 10,001-25,000 บาท (ร้อยละ 74.0)

สำหรับการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย คือธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารเอเซีย, และธนาคารกรุงไทย ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่แบ่งภาพลักษณ์ของธนาคารออกเป็น 5 กลุ่มด้วยกัน เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ผลมากขึ้นนั้น ประกอบไปด้วย ภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด, ภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว, ภาพลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียง, ภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์, และภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคง ซึ่งการวัดผลค่าตัวแปรต่างๆ ของภาพลักษณ์แต่ละด้านของแต่ละธนาคารนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

เมื่อพิจารณาถึงผลการวัดค่าตัวแปรเปรียบเทียบตามกลุ่มภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ ทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า ภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด ระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมของธนาคารเอเซีย นั้น อยู่ในระดับที่สูงกว่าธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทย (ค่าเฉลี่ย 3.46, 3.44, และ 3.12 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว กลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความรวดเร็วของธนาคารเอเซียมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารกสิกรไทย และธนาคารกรุงไทยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.54, 3.43, และ 3.06 ตามลำดับ)

สำหรับกลุ่มภาพลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียง พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของภาพลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียงของธนาคารกสิกรไทยอยู่ในระดับที่สูงกว่าธนาคารเอเซีย และกลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ด้านความมีชื่อเสียงของธนาคารกรุงไทยในระดับต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.76, 3.49, และ 3.10 ตามลำดับ) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ พบว่า ธนาคารกสิกรไทยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือธนาคารเอเซีย และธนาคารกรุงไทยค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.99, 3.61, และ 3.50 ตามลำดับ) และภาพลักษณ์ด้านสุดท้าย คือภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคง จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคาร

กสิกรไทยในระดับที่สูงที่สุด รองลงมาคือธนาคารกรุงไทย และธนาคารเอเชียที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ในภาพลักษณ์ด้านความเชื่อถือและความมั่นคง (ค่าเฉลี่ย 4.15, 3.51, และ 3.38 ตามลำดับ)

เมื่อศึกษาในภาพรวมของการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยทั้ง 5 ด้าน จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยโดยมีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3.75 รองลงมาคือธนาคารเอเชีย มีระดับค่าเฉลี่ย 3.50 และกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยมีระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ที่ 3.26 (ดูตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.2 ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์	ธนาคารเอเชีย	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารกรุงไทย
การบริการและการส่งเสริมการตลาด	3.46	3.44	3.12
ความรวดเร็ว	3.54	3.43	3.06
ความมีชื่อเสียง	3.49	3.76	3.10
ความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์	3.61	3.99	3.50
ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง	3.38	4.15	3.51
รวม	3.50	3.75	3.26

และเมื่อนำภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ของทั้ง 3 ธนาคารมาเปรียบเทียบกัน พบว่ากลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยว่ามีความน่าเชื่อถือและความมั่นคง, ความเป็นมิตร และความซื่อสัตย์ รวมถึงความมีชื่อเสียง สูงกว่าอีก 2 ธนาคาร (ค่าเฉลี่ย 4.15, 3.99, และ 3.76 ตามลำดับ) ส่วนของธนาคารเอเชียนั้น ภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาด และภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว มีความโดดเด่นในการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าธนาคารกสิกรไทยและธนาคารกรุงไทย (ค่าเฉลี่ย 3.54 และ 3.46 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยนั้น ต่ำกว่าธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเชียเกือบทุกภาพลักษณ์ ยกเว้นภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงที่มีระดับค่าเฉลี่ยมากกว่าธนาคารเอเชียในด้านเดียวเท่านั้น

และจากผลการวิจัยเกี่ยวกับวัดค่าตัวแปรด้านความพอใจ (Satisfaction) และความเต็มใจที่จะใช้บริการ (Purchase Intent) สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการต่อธนาคารกสิกรไทย มีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าธนาคารเอเชียและธนาคารกรุงไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ดูตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3 ความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

	ธนาคารเอเชีย	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารกรุงไทย
ความพอใจ	3.69	4.07	3.36
ความเต็มใจในการใช้บริการ	3.63	3.92	3.26

เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นและมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของแต่ละธนาคารกับความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการ พบว่า ความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารกสิกรไทย มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการธนาคารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้เมื่อศึกษาถึงภาพลักษณ์ที่โดดเด่นที่สุดของธนาคารเอเชีย คือภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับที่สูงที่สุดนั้น มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคาร และประเด็นสุดท้าย กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารกรุงไทย มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคารเช่นกัน

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ภาพลักษณ์ที่มีความโดดเด่นของแต่ละธนาคารจะส่งผลกระทบต่อความพอใจและความเต็มใจในการที่จะใช้บริการของธนาคารนั้นๆ

วิเคราะห์ผลการวิจัย

ภายหลังจากการเก็บข้อมูลและรายงานผลการวิจัยจากการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” ผู้วิจัยพบว่า ในปัจจุบัน การสื่อสารได้เป็นเครื่องมือสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tool) ขององค์กร โดยสามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรในหลายๆ ด้าน ทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ทางด้านยอดขาย หรือการตลาด และจากการนำแนวคิด ทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาแล้วนั้น สามารถแยกวิเคราะห์จากผลการวิจัย ได้เป็น 2 ประเด็น คือ (1) การวิเคราะห์เรื่องการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในสร้างเอกลักษณ์องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และ (2) การวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การวิเคราะห์เกี่ยวกับการนำแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานมาใช้ในการสร้างเอกลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต ทั้งจากการแข่งขันที่รุนแรง ความต้องการของผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ เมื่อมองย้อนไปในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ธุรกิจการเงินและธุรกิจประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ถือว่ามีการปรับตัวอย่างมาก เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการแข่งขันอันรุนแรงได้ ทั้งจากการแข่งขันจากกลุ่มธนาคารด้วยกันเอง การเข้ามาของธนาคารต่างชาติ และจากการแข่งขันจากกลุ่มสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารด้วยกัน จากจุดเปลี่ยนดังกล่าว ทำให้ธนาคารต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง ทั้งการดำเนินงานภายในองค์กร การปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพอใจ (Satisfaction) ให้กับผู้บริโภคสูงสุด รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ให้มีความโดดเด่นในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของธนาคาร

จากแนวคิดของการบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity Management) ซึ่งคือการแสดงออกขององค์กรสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร โดยเกิดจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องสืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ (Vision), และกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) ที่แสดงว่าองค์กรต้องการก่อให้เกิดการรับรู้ต่อสาธารณชนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างไร (Stuart, 1999) ซึ่งจากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนนั้น จะส่งผลต่อการดำเนินการในทุกๆ ฝ่ายขององค์กร ตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ การบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารรูปแบบต่างๆ รวมถึงการแสดงออกทั้งหมดขององค์กรที่สามารถส่งผลต่อการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร นอกจากนั้น ยังเป็นการอธิบายถึงการทำงานตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสดงออกขององค์กร ที่สามารถสื่อสารสู่ทุกๆ จุดรับสาร (Contact Point) ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ต่อองค์กรนั้น และเมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเอง การสื่อสารจะเข้ามา มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมุมมองของการสื่อสารในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้นและก่อนที่วางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กร หรือสร้างกิจกรรมใดๆ ผู้การรับรู้ของสาธารณชนภายนอกองค์กร ต้องมีการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อนในเบื้องต้น (Seitel, 2001)

การวิเคราะห์เรื่องการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)

จากการศึกษาถึงการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์กรมีเป้าหมายสำคัญ คือทำให้บุคคลในองค์กรเข้าใจ ยอมรับในวิธีการและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งปรับความต้องการหรือเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร (วิชัย ไวหารดี, 2541, อ้างถึงใน อุเทน ลิ้มปิติริสันต์, 2543) จากผลการศึกษากลยุทธ์การสื่อสารของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในครั้งนี้ สามารถสนับสนุนแนวคิดของนักวิชาการด้านการสื่อสารหลายท่าน ที่กล่าวว่า ก่อนที่จะสื่อสารสู่ภายนอกองค์กรนั้น ต้องมีการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพก่อน (Seitel, 2001) หรือแม้แต่แนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ที่กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความแตกต่างในการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการความต่อเนื่องและผสมผสานจากการสื่อสารภายในองค์กรตั้งแต่การสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารแนวราบ จากการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารระหว่างแผนกเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทุกการกระทำขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น พบว่า ธนาคารเอเชียและธนาคารกสิกรไทยได้มีการสร้างกระบวนการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแนวดิ่ง (Vertical Communications) เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคารสู่พนักงานทั่วทั้งองค์กรที่มีรูปแบบอย่างชัดเจน ทั้งในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) และการใช้สื่อภายในองค์กร (Internal Media) ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่ได้มีการวางแผนกระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน เมื่อเทียบกับ 2 ธนาคารในข้างต้น

จากวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อ พ.ศ. 2540 และการประกาศใช้มาตรการทางการเงินของทางการจากการขึ้นค่าของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund- -IMF) ทำให้การดำเนินของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีต สืบเนื่องจากการเข้ามาของทุนธนาคารต่างชาติ ทำให้ก่อให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพื่อช่วงชิงผู้บริโภคให้มาใช้บริการของธนาคารของตนได้มากที่สุด ซึ่งจากสภาวะการณ์ในขณะนั้น ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละธนาคารได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคารเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ เพื่อให้ธนาคารสามารถดำรงอยู่และมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นหัวใจหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจขององค์กร (Mission) ที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับสูง ว่าต้องการให้องค์กรมีทิศทางเป็นอย่างไร ซึ่งเกิดจากการประเมินสภาวะการณ์ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร และจากวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดมานั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติในทุกๆ ฝ่ายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Thompson & Strickland, 2001) ดังนั้นการสร้างกระบวนการสื่อสารเพื่อสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ของ

องค์กร จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในเป้าหมายโดยรวมขององค์กร และทำให้บุคลากรในทุกฝ่ายขององค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ตามแนวคิดของการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ของ Gronstedt (2000) ซึ่งเมื่อพิจารณาจากภาพรวมของการสื่อสารของธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเซีย พบว่า ทั้ง 2 ธนาคารได้มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่มีรูปแบบของการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่พนักงานภายในองค์กรอย่างชัดเจน อาจสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในธนาคารกรุงไทยเอง การใช้สื่อ Intranet เพื่อให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์สำหรับพนักงาน และข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่างๆ ของธนาคารเท่านั้น โดยไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคาร ในรูปแบบของ Top-down Communications อย่างมีรูปแบบชัดเจนเมื่อเทียบกับธนาคารเอเซียและธนาคารกสิกรไทย สำหรับธนาคารเอเซีย ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของธนาคารอย่างชัดเจน โดยต้องการที่จะเป็นผู้นำในตลาดลูกค้ารายย่อย (Retail Banking) ด้วยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ประกอบกับภาพลักษณ์ที่ทันสมัย และธนาคารเอเซีย ยังได้มีการสร้างกระบวนการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) จากบนลงล่าง (Top-down Communications) ตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) อย่างชัดเจน รวมถึงธนาคารกสิกรไทย ที่ได้มีการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรสู่พนักงานในทุกระดับขององค์กรอย่างชัดเจน ทั้งรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของทุกระดับของการทำงานขององค์กรเพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติของทุกระดับขององค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) และใช้สื่อภายในองค์กร (Internal Media) เพื่อสนับสนุนการสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารดังกล่าว

เมื่อพิจารณาถึงการสื่อสารในแนวราบ (Horizontal Communications) จากการวิเคราะห์ถึงการสื่อสารในแนวราบของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า แต่ละธนาคารมีกระบวนการสื่อสารในแนวราบ ในลักษณะของการประชุมสายงานของแต่ละธนาคารเป็นประจำในการทำงานร่วมกัน และยังมีสื่อภายในองค์กร (Internal Media) ในการสื่อสารข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่างๆ ภายในองค์กร แต่ก็ยังไม่สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารแนวราบของธนาคารเป็นการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) อย่างชัดเจนทั้งในระดับของการผสมผสานการสื่อสารระหว่างแผนกในลักษณะ Cross-functional Team เนื่องจากการประชุมร่วมกันระหว่างแผนกในองค์กร มีการจัดขึ้นเป็นประจำในทุกองค์กร ยกเว้นในกรณีของธนาคารกสิกรไทย ที่มีการจัดการสัมมนา Cross-functional Team ซึ่งเป็นอีกหนึ่งรูปแบบของการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกของธนาคารกสิกรไทย

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ทางธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารภายใน

องค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นทางผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยที่ได้มาสรุปถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร โดยนำวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาของ Jablin และคณะ (1994, อ้างถึงในอุเทน ลิ้มปิติวิรัตน์, 2543) ที่ได้แสดงแนวความคิดที่แสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพความสามารถของการสื่อสารระดับองค์กร ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Management)

จากผลการวิจัย พบว่าการนำแนวคิดการจัดการต่างๆ มาใช้ในองค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งในปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดด้านการจัดการยุคใหม่กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดจะเลือกใช้แนวคิดใดมาเป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาของ Gronstedt ในปี 1996 และปี 2000 ที่ได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่วางแผนการสื่อสารแบบผสมผสาน ขององค์กรที่ใช้การบริหารงานแบบการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งหลักการดังกล่าว เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างแผนก (Cross-functional Team) รวมถึงต้องมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างให้มีแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร แนวคิดการจัดการ TQM จะส่งผลต่อการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท Fedex ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในรูปแบบของการสื่อสารแนวตั้ง ด้วยการใช้สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร (Internal TV.) รวมถึงการสร้างการทำงานระหว่างแผนก (Cross-functional Team) ในการทำงานภายในองค์กรเป็นประจำ ซึ่ง Gronstedt (2000) ก็ได้นำหลักการและแนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของ 3 มิติ ของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

แต่เมื่อพิจารณาถึง องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา นั้น แต่ละธนาคารก็มีรูปแบบการจัดการองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งหลักการของ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) นั้น ต้องมีกระบวนการที่เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน หลังจากนั้นต้องมาวิเคราะห์และกำหนดมุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองว่ามีความสัมพันธ์กันด้านไหนบ้าง และต้องจัดทำ Strategy Map ระดับองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์หรือโครงการต่างๆ ว่าจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร รวมถึงต้องมีการพิจารณาว่า วัตถุประสงค์นั้นต้องเชื่อมโยงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกไหนบ้าง ซึ่งก็คือการบริหารระหว่างแผนก (Cross-functional Team) นั่นเอง จากขอบเขตและแนวคิดหลักของ Balanced Scorecard จะส่งผลต่อรูปแบบของ

การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกสิกรไทยตามที่ได้แสดงผลการวิจัยไปแล้วนั้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน โดยที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ของธนาคารมีทั้งรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) ตามระดับสายงานบังคับบัญชา และการใช้สื่อภายในองค์กร

นอกจากนั้น จากที่ต้องมีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทางธนาคารจึงมีการวางแผนเพื่อให้การประสานงานระหว่างแผนกเป็นรูปแบบมากขึ้นในลักษณะการสื่อสารแนวราบ ด้วยการจัดสัมมนา Cross-functional Team และใช้สื่อภายในองค์กรเพื่อสื่อสารความเคลื่อนไหวของการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

สำหรับธนาคารเอเชียได้มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง และการสื่อสารในแนวราบเช่นกัน แต่อาจมีระดับของความชัดเจนในรูปแบบการสื่อสารที่แตกต่างกันไป อาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า แต่ละธนาคารมีวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่แตกต่างกันไป โดยเฉพาะธนาคารกรุงไทยที่อาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่พนักงานทุกคน หรือมองว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแค่ช่องทางหนึ่งในการให้ข่าวคราวความเคลื่อนไหว และสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือสวัสดิการต่อพนักงานของธนาคารเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาตามหลักการของ Balanced Scorecard ที่ส่งผลต่อรูปแบบการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรทั้งการสื่อสารแนวตั้งและการสื่อสารแนวราบของธนาคารกสิกรไทยที่ต้องสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ตามที่ได้แสดงไว้แล้วในข้างต้นนั้น การสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) ในรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ ส่วนธนาคารเอเชียนั้น ผู้วิจัยพบว่า การวางแผนการสื่อสารในแนวตั้งของธนาคารมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Gronstedt (2000) เพียงมิติเดียว แต่การวางแผนการสื่อสารในแนวราบในลักษณะ Cross-functional Team ยังไม่มีรูปแบบชัดเจนเท่ากับธนาคารกสิกรไทย ส่วนการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารกรุงไทยนั้น ไม่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานในรูปแบบภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ ทั้งรูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ในลักษณะ Top-down Communications และการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications)

ดังนั้น จากรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่าการบริหารจัดการรูปแบบต่างๆ มาใช้ในองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในหน้าที่แผนกการสื่อสารขององค์กร รวมถึงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กร จะส่งผลต่อรูปแบบและระดับของของการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันไป

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่อาจส่งผลต่อการวางแผนและประสิทธิภาพในการวางแผน และการสื่อสารภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งเป็นค่านิยมและการยอมรับร่วมกันของบุคคลในองค์กร มาเป็นระยะเวลาอันนาน ที่เป็นสิ่งควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Jones, George, & Hill, 2000) ดังนั้นการเข้าใจถึงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรจากการศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้นจึงมีความต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างเอกลักษณ์องค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีการอยู่อย่างยาวนาน ทำให้การเปิดรับข้อมูลอะไรใหม่ๆ หรือจะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ในปัจจุบันจึงเป็นไปได้ยาก จะมักไม่ค่อยนิยมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยที่ธนาคารเอเชียเป็นธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ ที่มีสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เป็นต่างประเทศถึงร้อยละ 75 ทำให้ได้รับวัฒนธรรมการบริหารเป็นแบบตะวันตกมากขึ้น จนทำให้พนักงานรุ่นเก่าของธนาคารต้องมีการ Early Retirement เป็นจำนวนมาก ซึ่งการสร้างเอกลักษณ์ใหม่ของธนาคารเอเชียจึงมีความชัดเจนมากเมื่อพิจารณาจากภาพที่สาธารณชนภายนอกรับรู้ แต่เมื่อพิจารณาถึง ธนาคารกรุงไทยที่เป็นธนาคารของรัฐ การที่ธนาคารจะสร้างเอกลักษณ์ใหม่ของธนาคารฯ จากภายในองค์กรจึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจากธนาคารมีวัฒนธรรมที่ยึดติดมาอย่างยาวนานทำให้ธนาคารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากนัก จึงเริ่มจากการปรับภาพลักษณ์จากภายนอกก่อน

3. โครงสร้างและขนาดขององค์กร (Organizational Structure and Organization's Size)

โครงสร้างและขนาดขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรส่งผลต่อรูปแบบของการจัดการภายในองค์กรเช่นกัน Robbins (1989, อ้างถึงใน ภูวนาท คุณผลิน, 2544) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างขององค์กร ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ ความซับซ้อน (Complexity), ความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) และการกระจายการตัดสินใจจากส่วนกลาง (Decentralization) ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบจะส่งผลต่อการวางแผนและประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีความซับซ้อน (Complexity) ทั้งระดับสายงานบังคับบัญชา (Span of Control) หลายระดับ และมีพนักงานที่ประจำสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ นอกจากนั้น ลักษณะโครงสร้างองค์กรยังมีลักษณะเป็นแบบระเบียบแบบแผน (Formal Organization) ตามแนวคิดของ Hodge และคณะ (1996) ซึ่งการมีแผนผังองค์กร (Organization's Chart) ที่ชัดเจน

จะส่งผลให้องค์กรมีการวางหน้าที่ในการทำงานรวมทั้งกำหนดขอบเขตและระดับความรับผิดชอบของบุคลากรได้อย่างชัดเจนทั้งในระดับแนวดิ่ง (Vertical) และระดับแนวราบ (Horizontal) เมื่อศึกษาถึงโครงสร้างองค์กรของธนาคารกสิกรไทย (ดูแผนภาพที่ 4.4) ที่มีการกำหนดโครงสร้างและสายงานการทำงานของธนาคารทั้ง 8 สายงานอย่างชัดเจน และแสดงถึงฝ่ายต่างๆ ที่อยู่ภายใต้ทั้ง 8 สายงาน ทำให้ขอบเขตการทำงานและการวางแผนการสื่อสารในองค์กรมีขอบเขตที่ชัดเจนมากขึ้น ทั้งในการสื่อสารวิสัยทัศน์ในลักษณะการสื่อสารแนวดิ่ง ตาม 3 ระดับสายงานบังคับบัญชาในองค์กรในลักษณะการสื่อสารบุคคล (Interpersonal Communications) ตามขอบเขตของ Balanced Scorecard ในแต่ละระดับสายงาน (ดูแผนภาพที่ 4.3) รวมถึงการวางแผนการสื่อสารในแนวราบ ซึ่งทำให้ทราบว่าการทำงานในโครงการหนึ่งๆ สายงานหรือหน่วยงานใดต้องมีความเกี่ยวข้องบ้าง ดังนั้นจึงสนับสนุนแนวคิดของ Hodge และคณะ (1996) ที่ว่าองค์กรที่มีระเบียบแบบแผนและแผนผังโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างบุคคล เพราะสามารถสื่อสารข้อมูลที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ยิ่งถ้าองค์กรมีความซับซ้อนสูง สื่อภายในองค์กร (Internal Media) จะสามารถสนับสนุนสื่อสารภายในองค์กรทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ในแนวดิ่งและการสื่อสารระหว่างแผนกในการสื่อสารแนวราบได้ จากผลการวิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทยได้ใช้สื่อภายในองค์กรหลายรูปแบบ อาทิเช่น สื่อโทรทัศน์ภายในองค์กร, สื่อวารสารภายในองค์กร, สื่อ Intranet ภายในองค์กร ในขณะที่ธนาคารเอเซียใช้สื่อคู่มือเป็นเครื่องมือในการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร และใช้สื่อวารสาร “Together” และสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อสนับสนุนการสื่อสารในแนวราบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Jablin และ คณะ (1994, อ้างถึงในอุเทน ลิ้มปิศิริสันต์, 2543) ที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า โครงสร้างขององค์กรแสดงให้เห็นถึงรูปแบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาถึงศักยภาพของการสื่อสารภายในองค์กร

ดังนั้น โครงสร้างขององค์กรและขนาดขององค์กรที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการวางแผนสื่อสารในองค์กร ทั้งรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่งและการสื่อสารในแนวราบ รวมถึงการเลือกใช้สื่อเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ด้วย

4. ช่องทางการสื่อสารและประสิทธิภาพของสื่อภายในองค์กร (Internal Media Channel)

สื่อต่างๆ ที่ใช้ในองค์กรนับเป็นตัวแปรสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพในการสื่อสารเป็นอย่างไร ซึ่งในการเลือกใช้สื่อต่างๆ ในองค์กรให้เหมาะสมนั้น Daft และ Huber (1987) ได้กล่าวว่า การเลือกใช้สื่อภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการวางแผนวัตถุประสงค์ขององค์กร

สามารถแบ่งประเภทของสื่อต่าง ๆ โดยพิจารณาตามทฤษฎี Media Richness นั่นคือ พิจารณาจากสื่อที่มีสมรรถภาพในการส่งสารสูง (Rich Media) โดยเป็นสื่อที่สามารถส่งสารได้หลายประเภททั้งวัจนะและอวัจนะภาษา เช่น การสื่อสารแบบเห็นหน้า (Face to Face Communications), สื่อที่สามารถรับข้อมูลย้อนกลับได้ทันที และเป็นสื่อที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างการสื่อสาร และสื่ออีกประเภทหนึ่ง คือ สื่อที่มีความสามารถในการส่งสารต่ำ (Lean Media) จะมีลักษณะที่ไม่สามารถรับข้อมูลย้อนกลับได้ทันทีและไม่สามารถสื่อสารได้มีประสิทธิภาพเท่ากับการสื่อสารแบบสื่อที่มีสมรรถภาพในการส่งสารสูง

ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงการวางแผนการสื่อสารในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยตามรูปแบบการสื่อสารแนวตั้งและการสื่อสารแนวราบของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคาร พบว่ามีการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communications) ที่เป็นสื่อที่มีสมรรถภาพสูง และสามารถถ่ายทอดข้อมูลได้ดี จึงเหมาะกับการประชุมที่เป็นทางการ ทั้งการถ่ายทอดวิดีโอทัศน์ และการประชุมร่วมกันระหว่างแผนกที่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ดี ในลักษณะงานที่มีความคลุมเครือสูง นอกจากนี้ทั้ง 3 ธนาคาร ยังมีการสื่อสารด้วยการใช้สื่อในองค์กร (Internal Media) ซึ่งการใช้สื่อต่างๆ เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางฝ่ายบริหารขององค์กร ทั้งรูปแบบของวารสาร, โทรศัพท์ภายในองค์กร หรือสื่ออินเทอร์เน็ต โดยสื่อต่างๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารต่ำ (Lean Media) แต่เป็นสื่อที่สนับสนุนวัตถุประสงค์องค์กรและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารข่าวคราวความเคลื่อนไหวได้ดี เนื่องจากมีข้อมูลที่มีความคลุมเครือต่ำ

ดังนั้น การเลือกสื่อภายในองค์กรที่เหมาะสม และช่องทางการใช้สื่อภายในองค์กร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ

การวิเคราะห์เรื่องการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications)

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบการสื่อสารภายนอกองค์กรของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย พบว่าธนาคารทั้ง 3 ธนาคารมีการวางแผนการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) และรูปแบบของการสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) โดยทั้ง 3 ธนาคารได้ให้ความสำคัญในการสร้างกระบวนการสื่อสารทั้ง 2 รูปแบบ และทั้ง 3 ธนาคารมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนการสื่อสารการตลาด และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนการสื่อสารองค์กรที่แยกกันอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหน้าที่และโครงสร้างความสัมพันธ์ของการตลาด (Marketing) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ของ Kotler และ Mindak (1978, cited in Hutton, 1996) ในโครงสร้างแบบที่ 1 ที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการตลาดมีความเท่าเทียมกันในองค์กรและมีโครงสร้างที่แยกกันอย่างชัดเจน

และมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน (Separate but Equal Model) โดยที่ทั้ง 3 ธนาคารจะมีหน่วยงานที่เรียกว่า สายงานสื่อสารองค์กร ของธนาคารกสิกรไทย, สำนักนิเทศสัมพันธ์ ของธนาคารเอเซีย, และ สำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ของธนาคารกรุงไทย ที่มีหน้าที่วางแผนการสื่อสารกับสาธารณชนต่างๆ ตั้งแต่ รัฐบาล, สื่อมวลชน, ชุมชนต่างๆ และมีหน่วยงานที่ดูแลด้านการสื่อสารการตลาดที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของตราสินค้า โดยที่ทั้ง 3 ธนาคารมีหน่วยงานที่ดูแลงานสื่อสารการตลาด คือ หน่วยงานสื่อสารการตลาด สายงานวิสาหกิจ ของธนาคารกสิกรไทย, หน่วยงานโฆษณา ของธนาคารเอเซีย, และหน่วยงานสื่อสารการตลาด ของธนาคารกรุงไทย

นอกจากนั้น การที่ธนาคารทั้ง 3 ธนาคารมีการวางแผนการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร แต่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไป ทั้งสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด และวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารขององค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ ขององค์กร ซึ่งการสื่อสารภายนอกองค์กรในทุกรูปแบบจะสามารถสร้างการรับรู้ของภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ในภาพรวมต่อผู้ที่มีส่วนได้ทั้งหมดของทั้งองค์กร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในภาพรวมของการวางแผนของกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานนั้น พบว่า ธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเซีย มีการวางแผนการสื่อสารเป็นไปตามแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ในทั้ง 3 มิติ ยกเว้นธนาคารกรุงไทยที่ยังไม่มีรูปแบบการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) อย่างชัดเจนในรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้ง 2 มิติ

ดังนั้น จากผลการวิจัย ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตได้ว่า องค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ในรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่ง และการสื่อสารแนวราบ รวมถึงการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่หลากหลายตามแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เลือกรับเฉพาะองค์กรประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เท่านั้น ซึ่งมีความแตกต่างทั้งลักษณะการดำเนินธุรกิจ, ลักษณะโครงสร้างและขนาดขององค์กร, การนำแนวคิดการจัดการมาใช้ในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, ช่องทางการใช้สื่อ รวมถึงการให้ความสำคัญของการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตามที่ผู้วิจัยได้แจกแจงรายละเอียดไว้แล้วในข้างต้นนั้น ประกอบกับแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสาน ของ Gronstedt (2000) ได้พัฒนามาจากแนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือ TQM ซึ่งเมื่อมองถึงบริบทและการบริหารงานกับองค์กรในประเทศไทยแล้ว จึงอาจยังไม่สามารถสรุปได้ว่า องค์กรประเภทธนาคารทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัยได้มีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) อย่างชัดเจนหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้เพียงแค่วิเคราะห์และแจกแจงถึงรูปแบบการสื่อสารเท่านั้น

โดยสรุปแล้ว ในส่วนของข้อสันนิษฐานในเบื้องต้นที่ทางผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ในประเด็นที่ว่า องค์การประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยได้นำกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน มาใช้ในการวางแผนการสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างเอกลักษณ์องค์กรในรูปแบบที่แตกต่างกันนั้น จากผลการวิจัย พบว่า องค์การประเภทธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 2 ธนาคาร คือธนาคารกสิกรไทย และธนาคารเอเซีย มีรูปแบบการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและการสื่อสารภายนอกองค์กรเหมือนกับแนวคิดการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ส่วนธนาคารกรุงไทยยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารของแต่ละองค์กรยังมีความแตกต่างกันทั้งรูปแบบของการสื่อสารและการใช้สื่อ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างเอกลักษณ์องค์กรของแต่ละธนาคารที่มีความแตกต่างทั้งกลยุทธ์การดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคาร

การวิเคราะห์เกี่ยวกับการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

การประเมินผลถึงภาพลักษณ์ในการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรหรือการทำกรวิจัยเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งนอกเหนือจากองค์กรธุรกิจจะประเมินศักยภาพขององค์กรจากองค์ประกอบต่างๆ ทั้งความมั่นคงทางด้านการเงิน, ระบบการดำเนินงานภายในองค์กรแล้ว การประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรยังเป็นการประเมินศักยภาพขององค์กรในด้านทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ที่มีความสำคัญเท่ากับการประเมินความสามารถขององค์กร (Corporate Performance Assessment) ในด้านอื่นๆ (Fleisher & Mahaffy, 1997) การทราบถึงการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น สามารถช่วยให้องค์กรประเมินตำแหน่งทางการตลาดในภาพรวมขององค์กร รวมถึงเป็นการสะท้อนว่าเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ที่สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรที่องค์กรได้แสดงออกต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ รวมถึงต้องมีการปรับปรุงหรือต้องสร้างเสริมด้านไหนให้มีความแข็งแกร่งมากขึ้น

เนื่องด้วยธุรกิจประเภทธนาคารพาณิชย์จัดเป็นธุรกิจประเภทบริการ ซึ่งลักษณะของธุรกิจบริการนั้น เป็นธุรกิจที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) ที่ไม่เหมือนกับธุรกิจประเภทขายสินค้า เนื่องจากผู้บริโภคสามารถประเมินความพอใจหรือเลือกที่จะซื้อสินค้านั้นๆ จากรูปธรรมที่ผู้บริโภคสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้เพื่อประกอบการตัดสินใจซื้อ จากความแตกต่างนี้เอง ทำให้ผู้บริโภคจะประเมินความพอใจหรือตัดสินใจใช้ธุรกิจบริการ จากสัญลักษณ์ต่างๆ อาทิเช่น ชื่อเสียงขององค์กร, สถานที่ให้บริการ, พนักงาน รวมถึงการบริการ และจากการที่ผู้บริโภคมีการปฏิสัมพันธ์กับบริษัทผู้ให้บริการบ่อยครั้ง จึงส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรู้ถึงคุณภาพของการบริการ (Gronroos, 2000 อ้างถึงใน ชูลีรัตน์ บรรณเกียรติ

กุล, 2544) ซึ่งการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรหนึ่งๆ นั้น เกิดจากความทรงจำและการตีความทั้งหมดของผู้รับสารที่เกิดจากการแสดงออกขององค์กรซึ่งก็คือเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ที่ชัดเจนที่เกิดจากการกระทำและการแสดงออกทั้งหมดขององค์กรนั่นเอง (Balmer & Gray, 1998) และภาพลักษณ์ขององค์กร ยังหมายถึงการประเมินภาพรวมทั้งหมดขององค์กรที่ผู้บริโภคมีประสบการณ์รับรู้ หรือประทับใจ (Impression) ในภาพรวมต่อองค์กร (Zhoa, 1999)

จากการศึกษาการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย 3 ธนาคาร คือ กลุ่มธนาคารเอกชนไทย คือ ธนาคารกสิกรไทย, กลุ่มธนาคารร่วมทุนต่างประเทศ คือ ธนาคารเอเซีย, และกลุ่มธนาคารของรัฐ คือ ธนาคารกรุงไทย พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารกสิกรไทยดีกว่าอีก 2 ธนาคาร รองลงมาคือธนาคารเอเซีย และภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยนั้นมีระดับที่ต่ำที่สุดจากการวิจัยถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารในการรับรู้ของผู้บริโภค

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงธนาคารกสิกรไทย ที่เป็นธนาคารขนาดใหญ่ และก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่า 58 ปี ธนาคารจึงมีความมียี่ห้อและเป็นที่ยอมรับกับกลุ่มผู้ใช้บริการเป็นอย่างมาก นอกจากนั้นธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารเอกชนไทยที่ได้รับการยกย่องทั้งด้านความมียี่ห้อและความน่าเชื่อถือ และในปี พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมามีธนาคารยังได้รับรางวัล “บริษัทการจัดการที่ดีที่สุดประจำปี ค.ศ. 2002” จากการสำรวจความคิดเห็นของนักวิเคราะห์จากสถาบันวิจัยและธนาคารชั้นนำในเอเชีย 150 แห่ง ซึ่งได้พิจารณาจากผลประกอบการ อัตราการเติบโต และคุณภาพของการจัดการ (กิจการสัมพันธ์, 2546)

นอกจากธนาคารจะก่อตั้งมาเป็นเวลานาน และมีความคุ้นเคยกับกลุ่มผู้ใช้บริการมาเป็นระยะเวลานาน ในปัจจุบันธนาคารได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการนำ 9 ยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงาน และการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือการจัดการองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ส่งผลให้ธนาคารสร้างผลงานที่เกื้อหนุนต่อวิสัยทัศน์ของธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้สัญลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคาร ตลอดจนการสร้างความปลอดภัยให้กับผู้ใช้บริการธนาคารทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดหน่าย ทำให้ปัจจุบันได้ธนาคารได้มีการปรับปรุงการทำงานหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกรบายให้แก่กลุ่มลูกค้า ด้วยการพัฒนาช่องทางให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ ที่เรียกว่า “ทีเอฟบี อี เซอร์วิส” (TFB e-Services) การปรับปรุงภาพลักษณ์ของสาขา เพื่อสร้างภาพลักษณ์ความทันสมัยและความเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างสรรคกิจกรรมทางการตลาด TFB e-Girls ที่สร้างเสริมภาพลักษณ์ของความเป็นผู้นำในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ นอกจากนั้น ธนาคารยังมีกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรกับกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรกลุ่มอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มชุมชน, นักลงทุน หรือกลุ่มสื่อมวลชน อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เหล่านี้ สามารถส่งผลถึงการรับรู้ต่อภาพลักษณ์หรือ

ชื่อเสียงขององค์กรได้ในทางอ้อม จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผลการประเมินภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยในการรับรู้ของผู้บริโภคมีความโดดเด่นมากกว่าธนาคารอื่นๆ

เมื่อพิจารณาถึงระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยเกี่ยวกับภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ที่มีความแข็งแกร่งและโดดเด่นมากที่สุดของธนาคารกสิกรไทย พบว่า ผู้บริโภครับรู้และให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของธนาคาร ที่ต้องการเป็นธนาคารที่มีความมั่นคงที่สุด และมีภาพลักษณ์ทางการค้าที่มีความโดดเด่นและแข็งแกร่ง และจากงานวิจัยอื่นๆ ในประเทศไทย ที่ได้ทำการวิจัยถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการธนาคาร ยังพบอีกว่า ภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงของธนาคารเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุดในการเลือกใช้บริการธนาคารจากกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศจำนวน 1,432 คน ในช่วงปี พ.ศ. 2543 และ พ.ศ 2544 (“อิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการ Bank และ Credit Card,” 2545)

นอกจากนั้น ภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงของธนาคารกสิกรไทย ยังส่งผลต่อความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการธนาคารกสิกรไทยของผู้บริโภคในระดับสูงกว่าธนาคารอื่นๆ เช่นกัน รองลงมาคือภาพลักษณ์ด้านความเป็นมิตรและความซื่อสัตย์ และความมีชื่อเสียง ซึ่งภาพลักษณ์ดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยด้านการบริการและการส่งเสริมการตลาดของธนาคาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถจับต้องได้มากกว่า ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในด้านปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมีชื่อเสียง ยิ่งช่วยตอกย้ำความมั่นใจในการที่จะเลือกใช้บริการธนาคารได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับธนาคารเอเซีย ที่เป็นหนึ่งของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ภายหลังจากวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ผ่านมา และสืบเนื่องจาก ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร จากประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้เข้ามาถือหุ้นโดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 75 ทำให้ธนาคารเองได้มีการพัฒนาศักยภาพของธนาคาร ทั้งการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรให้มีความรวดเร็ว มีการดำเนินแผนการทำตลาดในเชิงรุกกับกลุ่มลูกค้ารายย่อย (“แบงก์เอเซียพลิกโฉม มุ่งการตลาดเพิ่ม,” 2543) ปรับปรุงและปฏิรูปงานสาขา การปรับปรุงภาพลักษณ์ของธนาคารให้มีความทันสมัย, กระฉับกระเฉง, คล่องตัว ซึ่งถือว่าการสร้างเอกลักษณ์ (Identity) ใหม่ให้แก่ธนาคาร เพื่อสร้างการรับรู้ที่โดดเด่นต่อธนาคารมากขึ้น จากในอดีตที่ธนาคารไม่ค่อยเป็นที่รู้จักมากนัก และมีภาพลักษณ์ที่ไม่โดดเด่นเลยในสายตาของผู้ใช้บริการธนาคาร จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเซียนั้นถือว่ามีความโดดเด่นและเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคมากขึ้นจากในอดีต โดยภาพลักษณ์ในภาพรวมมีระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าธนาคารกรุงไทย

จากการเปลี่ยนแปลงของธนาคารเอเชีย ที่ทางธนาคารมีความต้องการจะนำเสนอเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ของธนาคารใหม่ ทั้งการปรับโครงสร้างภายในธนาคาร, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงการปรับเอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual Identity) รูปแบบสาขาให้มีความทันสมัยและเปรียบพร้อมด้วยเทคโนโลยี รวมถึงการปรับกลยุทธ์สาขาให้ลูกค้าใช้บริการได้สะดวกขึ้น ทั้งขยายเวลาการให้บริการ และสาขาที่ให้บริการมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียที่มีความโดดเด่นมากที่สุดในการรับรู้ของผู้บริโภคเมื่อเทียบกับอีก 2 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย ก็คือ ในเรื่องภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว และการบริการและส่งเสริมการตลาด และจากงานวิจัยของฝ่ายวิชาการ นิตยสารการเงินการธนาคาร ได้จัดอันดับความยอดเยี่ยมด้านการตลาดในภาพรวม พบว่า ธนาคารเอเชียมีอันดับด้านการบริการเป็นอันดับหนึ่ง จากธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งสิ้น 12 ธนาคาร (“ผลการจัดอันดับธนาคารแห่งปี 2545,” 2545)

จากผลการวิจัยเมื่อนำพิจารณาร่วมกับกลยุทธ์ของธนาคารเอเชีย ที่ธนาคารมีการวางแผนการตลาดในเชิงรุก และสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มีลักษณะ Marketing-oriented Organization และมีทีมผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศ ตามลักษณะการทำงานแบบตะวันตกที่ส่งผลให้การดำเนินการภายในองค์กรมีความรวดเร็วมากขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็วของธนาคารเอเชียมีความโดดเด่นมากที่สุดในสายตาของผู้บริโภค

นอกจากนั้น สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการเป็นธนาคารที่เป็นผู้นำทั้งการสร้างเสริมบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเป็นผู้นำในตลาดลูกค้ารายย่อย ธนาคารจึงได้มีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อให้เข้าใกล้กลุ่มผู้บริโภคมากขึ้น อาทิเช่น การทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย Wow! Bank of Asia: Banking can be fun หรือกิจกรรม Asia Major Experience ทำให้กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารด้านการบริการและส่งเสริมการตลาดโดดเด่นมากกว่าธนาคารอื่นๆ โดยเฉพาะตัวแปรย่อยด้านความทันสมัย และความดีของธนาคารมีระดับค่าเฉลี่ยสูงมาก ซึ่งความโดดเด่นของการตกแต่งสาขาของธนาคารเมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ ถือว่าสาขาของธนาคารมีความโดดเด่นมากด้วยการตกแต่ง ด้วยสีส้มที่สะดุดตา

แต่เมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์ด้านอื่นๆ ของธนาคารเอเชีย พบว่า ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารเอเชีย มีระดับค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารอีก 2 ธนาคาร ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ พบว่า ธนาคารเอเชียเพิ่งได้มีการพัฒนาและปรับปรุงภาพลักษณ์ของธนาคารและเพิ่งเป็นรู้จักกับกลุ่มผู้ใช้บริการได้เพียงไม่กี่ปี เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทยและธนาคารกรุงไทย ที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานานและเป็นที่ยอมรับกับผู้ใช้บริการมากกว่า ภาพของความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารเอเชียจึงไม่ค่อนความโดดเด่นในการรับรู้ของกลุ่มผู้บริโภคมากนัก อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญมากที่สุด จากคะแนนรวมของภาพ

ลักษณะทั้ง 5 กลุ่มที่ใช้นำมาวิเคราะห์ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในครั้งนี้ ดังนั้นธนาคารควรคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว ด้วยการสร้างเสริมภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงของธนาคารเพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการของธนาคารในระดับที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับธนาคารอื่นๆ

เมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นธนาคารในกลุ่มของธนาคารของรัฐ จากการวิจัยพบว่า ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยในการรับรู้ในภาพรวมของผู้บริโภคนั้น มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในทุกด้านของภาพลักษณ์ที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็วที่มีระดับค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ถึงแม้ธนาคารเองจะพยายามปรับภาพลักษณ์ให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น จากภาพลักษณ์ที่ดูเชื่องช้า ไม่ทันสมัยทั้งระบบการทำงานและบุคลากร แต่การรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารด้านเชื่องช้าของธนาคารนั้นยังคงเป็นภาพและการรับรู้ที่ติดอยู่ในจิตใจของผู้บริโภค หรืออาจมองได้อีกมุมหนึ่งว่า เนื่องจากธนาคารกรุงไทยได้ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน และความเป็นธนาคารของรัฐที่มีข้อจำกัดด้านการดำเนินงานของธนาคาร โดยต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านการเงินตามนโยบายสนับสนุนโครงการต่างๆ ของรัฐ ถึงแม้ธนาคารจะหันมาเน้นทำกิจกรรมการตลาดกับกลุ่มลูกค้ารายย่อยมากยิ่งขึ้นก็ตาม รวมถึงธนาคารฯ มีวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่เก่าแก่ที่ทำงานกับธนาคารฯ มาเป็นเวลานาน จึงทำให้ภาพของธนาคารด้านความรวดเร็วรวมถึงการให้บริการของธนาคาร เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารเอเชียที่เป็นธนาคารรุ่นใหม่และใช้ระบบการบริหารงานแบบตะวันตก จึงมีภาพลักษณ์ของความทันสมัยและมีความรวดเร็ว ซึ่งมีระดับค่าเฉลี่ยที่สูงมาก

ถึงแม้ว่าในปัจจุบัน ธนาคารกรุงไทยจะมีการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้ธนาคารมีความทันสมัยและเป็นที่โดดเด่นมากขึ้น ตั้งแต่การปรับรูปลักษณ์ภายนอกธนาคาร และการวางแผนการสื่อสารของธนาคารที่สร้างสรรค์งานโฆษณาที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่ อาทิเช่น โฆษณาทางโทรทัศน์ ชุด “Pregnant” หรือโฆษณาทางสื่อสิ่งพิมพ์ ชุด “เพื่อบ้าน” ที่เน้นความแปลกใหม่ โดยทางธนาคารสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น แต่ผลการวิจัยการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทย พบว่าภาพลักษณ์ของธนาคารกรุงไทยยังไม่โดดเด่นเท่ากับธนาคารเอเชียและธนาคารกสิกรไทย ดังนั้นจึงสนับสนุนแนวคิดของการบริหารองค์กร (Corporate Identity Management) ของนักวิชาการหลายท่าน (e.g., van Riel, 1995; Stuart, 1999) ที่ว่าการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ที่มีความโดดเด่นในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เกิดจากการรับรู้ต่อการแสดงออกขององค์กรที่ไม่ได้มาจากการการสื่อสารเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกิดจากองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งจากพฤติกรรมของพนักงาน รวมถึงการแสดงผลออกทั้งหมดขององค์กร ทั้งผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงธนาคารกรุงไทยที่มีการปรับภาพลักษณ์ของสาขาเพียงแค່ภายนอก และเน้นการสื่อโฆษณาทั้งทาง

สื่อโทรทัศน์ แต่ปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น พฤติกรรมของพนักงาน และองค์ประกอบด้านการดำเนินงานด้านต่างๆ ก็สามารถส่งผลถึงภาพลักษณ์ของธนาคารที่แข็งแกร่งในสายตาผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคารได้ ซึ่งธนาคารกรุงไทยยังไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนจากภายในองค์กรอย่างชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารเอเชียที่มีปรับเปลี่ยนทั้งหมดยกขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนที่จะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การวางแผนการสื่อสารรูปแบบต่างๆ รวมถึงการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้มีวัฒนธรรมของการขายมากขึ้น ทำให้ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียมีความโดดเด่นมากกว่าในอดีต สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการให้ธนาคารเป็นผู้นำของตลาดลูกค้ารายย่อย (Retail Banking)

อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียก็ยังมีระดับที่ต่ำกว่าธนาคารกสิกรไทย จึงสามารถวิเคราะห์ได้ตามหลักการของเอกลักษณ์องค์กรได้ว่า ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) ที่ดีเกิดขึ้นจากการบริหารเอกลักษณ์องค์กร ที่ชัดเจน ที่ส่งผลถึงการแสดงออกต่อทุกๆ การกระทำที่ส่งผลต่อการรับรู้ในทุกจุดติดต่อ (Contact Point) ขององค์กรต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ซึ่งภาพลักษณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้จากการวางแผนการสื่อสารหรือการสร้างเอกลักษณ์องค์กรใหม่ (Balmer & van Riel, 1997) แต่เมื่อพิจารณาของภาพลักษณ์ของธนาคารกสิกรไทยมีระดับสูงกว่าธนาคารเอเชียที่ใช้ในการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ถึงความน่าเชื่อถือและความมั่นคง, ความเป็นมิตร และความซื่อสัตย์ รวมถึงความมีชื่อเสียง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยกับธนาคารและธนาคารก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานกว่า 58 ปี กอปรกับธนาคารมีความมั่นคงในธุรกิจในสายตาของผู้บริโภคอย่างยาวนาน ซึ่งส่งผลถึงความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคารกสิกรไทยที่มีระดับที่สูงกว่าอื่นๆ เช่นกัน และจากภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงที่ผู้บริโภคมีต่อธนาคารธนาคารเป็นระยะเวลาอันนั้น กลายเป็นการรับรู้ถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputations) ต่อองค์กร (Balmer & Gray, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Balmer (2001) ที่กล่าวว่า เอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) แสดงตัวตนขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรของเราเป็นอย่างไร รวมถึงเป็นการอธิบายถึงการทำงานตามโครงสร้างขององค์กรตามกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้วางไว้ ซึ่งเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนจะส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) และการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างยาวนานจะส่งผลถึงชื่อเสียงขององค์กร (Corporate Reputations) ที่แข็งแกร่งในการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ในปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์ได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงอย่างมาก โดยที่ธนาคารได้นำกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงดูดให้ผู้บริโภคมาใช้บริการธนาคารของตนเองมากที่สุด จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ภาพลักษณ์ที่ดีและโดดเด่นในสายตาของผู้บริโภคต่อธนาคารหนึ่งๆ เป็นปัจจัยจะส่งผลต่อ

การเลือกใช้บริการต่อธนาคารนั้นๆ อย่างไรก็ตาม การประเมินภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สามารถประเมินถึงศักยภาพของธนาคารนั้นๆ ได้ นอกจากนี้ ต้องรวมถึงการประเมินศักยภาพด้านอื่นๆ ตั้งแต่ผลประกอบการ, ระบบการบริหารการจัดการ, การเจริญเติบโตขององค์กร จึงสามารถทำให้ประเมินถึงศักยภาพของธนาคารหรือองค์กรต่างๆ ได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะสะท้อนถึงความสำเร็จในการวางกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ทำให้องค์กรนั้นๆ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

และในประเด็นที่ว่า ภาพลักษณ์ที่ผู้บริโภครับรู้มีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ขององค์กรที่แต่ละธนาคารได้แสดงออกหรือไม่ จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารเอเชียมีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของธนาคารเอเชียที่ต้องการนำเสนอคือ ภาพของความทันสมัย, การบริการที่ดีและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารที่ต้องการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัยและรวดเร็วมากยิ่งขึ้นจากในอดีต สำหรับธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารสูงกว่าธนาคารอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับภาพลักษณ์และวิสัยทัศน์ที่ธนาคารต้องการสร้างความแข็งแกร่งของสัญลักษณ์ทางการค้า และเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด สำหรับธนาคารกรุงไทยนั้น ผลการวิจัยภาพลักษณ์ของธนาคารยังไม่ชัดเจนตามภาพลักษณ์ที่ธนาคารต้องการจะสร้างความโดดเด่นจากโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ และการปรับปรุงภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร สืบเนื่องจากข้อจำกัดของการดำเนินงานที่สืบเนื่องมาจากเป็นธนาคารของรัฐ ทำให้การรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารยังไม่ชัดเจนมากนักเมื่อเทียบกับภาพที่ธนาคารได้นำเสนอออกไป

ดังนั้นจากความสำคัญของการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร จะส่งผลต่อความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการหรือใช้สินค้าหนึ่งๆ นั้น โดยการสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่แข็งแกร่งแสดงถึงการบริหารตราสินค้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยถึงความสำเร็จนั้น คงไม่ได้มาจากการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กร เท่านั้น แต่ต้องมาจากการกระทำทั้งหมดขององค์กรที่สามารถส่งผลถึงการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น Duncan และ Moriarty (1997) และ Gronstedt (2000) นอกจากนั้น การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทุกการกระทำขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันขององค์กร ดังนั้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทั่วทั้งองค์กร รวมถึงสร้างกระบวนการสื่อสารระหว่างแผนกที่ชัดเจน ตามแนวคิดของการสื่อสารผสมผสาน จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความแตกต่างในยุคการแข่งขันอันรุนแรงที่เรียกว่ายุคของผู้บริโภคอย่างแท้จริง

ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบข้อจำกัดในการวิจัยหลายประเด็นด้วยกัน ดังต่อไปนี้

ในการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในส่วนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เนื่องจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนการสื่อสารของทั้ง 3 ธนาคาร ซึ่งเป็นระดับผู้อำนวยการฝ่าย และระดับผู้จัดการฝ่าย การนัดเพื่อทำการสัมภาษณ์จึงค่อนข้างลำบาก เนื่องจากผู้ที่ทำการสัมภาษณ์มีหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ซึ่งทำให้กว่าที่ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลเพื่อจะมาวิเคราะห์ผลการศึกษาขึ้นนั้น ใช้เวลานานกว่าจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนการสื่อสารของแต่ละธนาคาร นอกจากนั้น ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ข้อมูลบางส่วนเป็นความลับของบริษัท จึงสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ระดับหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในรายงานผลบางส่วนจึงไม่สามารถให้รายละเอียดของธนาคารที่ใช้ในการวิจัยได้ละเอียดมากนัก เพราะข้อมูลนั้นอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ และกลยุทธ์ในการทำงานของธนาคารได้ ผู้วิจัยจึงอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ เพิ่มเติม อาทิเช่น วารสารภายในของแต่ละธนาคาร, ข่าวตัดจากสื่อต่างๆ, แหล่งข้อมูลจาก Website, รวมถึงจากรายงานผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลในส่วนของการวิจัยแบบสำรวจ ที่วัดการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ต่อธนาคารของผู้บริโภค เนื่องจากผู้วิจัยใช้มาตรวัดในลักษณะ Semantic Differential Scale ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนอาจไม่เข้าใจลักษณะของมาตรวัดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยต้องอธิบายให้กับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งใช้เวลาอย่างมาก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แสดงผลการวิจัยเฉพาะรูปแบบของการสื่อสารแบบผสมผสาน ใน 3 มิติตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) เท่านั้น ซึ่งยังไม่ได้มีการประเมินถึงระดับ (Level) ของการผสมผสานและประสิทธิผลของการสื่อสารผสมผสาน ทางผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องการสื่อสารแบบผสมผสานในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การตรวจสอบประสิทธิผลของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications Audit) ในการสื่อสารทั้ง 3 มิติ อาทิเช่น การตรวจสอบการสื่อสารในรูปแบบการสื่อสารวิสัยทัศน์ในมิติของการสื่อสารจากบนลงล่าง ว่าพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนหรือไม่ หรือ

การสื่อสารในองค์กรในรูปแบบของการสื่อสารแนวราบ (Horizontal Communications) ว่าในระหว่างแผนกมีการสื่อสารและประสานงานการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกอย่างชัดเจนหรือไม่ เพราะถ้าทั้งองค์กรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และสร้างเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกตามวิสัยทัศน์นั้น จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรนั้นได้ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพของการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communications) ร่วมกันระหว่าง กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร

นอกจากนั้น จากการศึกษาเรื่องการรับรู้ภาพลักษณ์ (Corporate Image) ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการรับรู้ภาพลักษณ์ในภาพรวมเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น เพื่อการวิจัยที่ชัดเจนและได้ผลในเชิงลึกและครอบคลุมการดำเนินงานของธนาคารทั่วประเทศ จึงน่าจะทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Focus Group Interviews) กับกลุ่มผู้ใช้บริการของธนาคารพาณิชย์ด้วย เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผลการศึกษาดูด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ และเพิ่มกลุ่มตัวอย่างไปทั่วประเทศ

และประการสุดท้าย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ทางธนาคารควรมีการประเมินถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่นกัน อาทิเช่น กลุ่มผู้ถือหุ้น (Investor), กลุ่มสื่อมวลชน (Media) หรือชุมชนทางสังคม (Community) เป็นต้น ซึ่งการรับรู้ภาพลักษณ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ของธนาคาร จะส่งผลให้การประเมินภาพลักษณ์ของธนาคารชัดเจนขึ้น มากกว่าศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคแต่เพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาทั้งจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications), การบริหารเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) รวมถึงผลการศึกษากิจกรรมศึกษาของธนาคารพาณิชย์ทั้ง 3 ธนาคาร ทางผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับผู้ที่สนใจเพื่อนำแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยนำไปประยุกต์ใช้ ตามประเด็นดังต่อไปนี้

ในปัจจุบันเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า การสื่อสารได้กลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จากการวิจัยเรื่อง “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์” ในครั้งนี้ ซึ่งได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการสื่อสารและการบริหารเอกลักษณ์องค์กรนั้น ทำให้สามารถมองในภาพรวมถึงการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรต่างๆ ในยุคของผู้บริโภค จากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานตามแนวคิดของ Gronstedt (2000) ซึ่งเสนอว่า ก่อนการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรหรือสร้างกิจกรรมใดๆ ที่ต้องการสื่อสารสู่สาธารณชนภายนอกองค์กรได้รับรู้ ต้องมีการวางแผนการสื่อ

สารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างเสริมความเข้าใจและสร้างความต่อเนื่องจากภายในองค์กร (Internal Source) ในทุกการปฏิบัติของทุกแผนกในองค์กร เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติของทั่วทั้งองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทุกจุดที่สามารถสื่อสารต่อการรับรู้และต่อยอดเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนและสามารถส่งผลต่อการรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Duncan & Moriarty, 1997)

การวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร

องค์กรต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กร เพราะการสื่อสารไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือของการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ โดยควรมีการวางแผนกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร ในรูปแบบการสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communications) ที่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรให้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน รวมถึงควรมีการสร้างกระบวนการสื่อสารระหว่างแผนก (Cross-functional Communications) อย่างชัดเจน เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจร่วมกันตามกลยุทธ์ขององค์กร และยังเป็นการสร้างการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในการแสดงออกขององค์กร ซึ่งแนวคิดของการสื่อสารในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing) ของ Duncan และ Moriarty (1997) รวมถึงของการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications) ของ Gronstedt (2000) ต่างเน้นว่าทุกส่วนและทุกหน้าที่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับทุกมิติการสื่อสาร ซึ่งความเป็นจริงที่องค์กรได้กระทำสามารถสื่อสารเกี่ยวกับองค์กรได้ และสามารถสร้างความแตกต่างในเอกลักษณ์องค์กรและชื่อเสียงขององค์กร ดังนั้นการสร้างเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์และการสื่อสารระหว่างแผนกที่ชัดเจน จะสามารถส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวในการแสดงออกของทั่วทั้งองค์กรได้

การวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีของการวางแผนการสื่อสารภายนอกองค์กรนั้น ในปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร (Stakeholders) ซึ่งการวางแผนการสื่อสารในปัจจุบัน ควรให้ความสำคัญมากกว่าการสื่อสารการตลาด (Marketing Communications) (Drobis, 1997-1998) และจากแนวคิดของการสื่อสารแบบผสมผสานของ Gronstedt (2000) ที่กล่าวถึงมิติของการสื่อสารภายนอกองค์กร ว่าเป็นการบริหารการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในทุกจุดติดต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังนั้น หน่วยงานที่วางแผนการสื่อสารองค์กรจึงควรมีการวางแผนการสื่อสารเพื่อการสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการตลาด รวมถึงต้องมีการวางแผนการสื่อสารต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร อาทิเช่น นักลงทุน, รัฐบาล, สื่อมวลชน,

ชุมชนต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งการวางแผนการสื่อสารของทั้งหมดขององค์กร ต้องคำนึงว่ากลุ่มของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคือใคร และต้องการสื่อความหมายที่องค์กรต้องการต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร เพราะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

และผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับธนาคารทั้ง 3 ธนาคาร ดังต่อไปนี้ สำหรับธนาคารกรุงไทย ที่ภาพลักษณ์ในระดับที่น้อยที่สุดในสายตาของผู้บริโภค เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารกสิกรไทยและธนาคารเอเชีย เกิดการสร้างเอกลักษณ์องค์กรของธนาคารฯ นั้นไม่มีความต่อเนื่องจากภายในองค์กร ทั้งพฤติกรรมของพนักงาน, และการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งธนาคารได้ให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์เฉพาะภายนอกเท่านั้น นอกจากนี้ เมื่อมองจากการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคาร ธนาคารกรุงไทยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน ซึ่งการให้ความสำคัญกับการวางแผนการสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะส่งผลต่อความเข้าใจในการดำเนินการขององค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จของธนาคารตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

สำหรับธนาคารเอเชีย ที่ภาพลักษณ์มีความโดดเด่นมากขึ้นจากอดีต โดยเฉพาะภาพลักษณ์ด้านการบริการและการส่งเสริมการขาย และภาพลักษณ์ด้านความรวดเร็ว ซึ่งเกิดจากธนาคารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อกำหนดแนวการปฏิบัติของทุกสายงาน เพื่อให้ภาพที่ออกมาชัดเจนในการรับรู้ของผู้บริโภค แต่เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อความพอใจและการใช้บริการของธนาคารที่มีความสำคัญที่สุด คือภาพลักษณ์ด้านความเชื่อถือและความมั่นคง ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริโภคหันมาใช้บริการธนาคารเอเชียมากขึ้น ธนาคารฯ จึงควรเสริมสร้างภาพลักษณ์ของความเชื่อถือและความมั่นคงในการรับรู้ของธนาคารให้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจในสถานะทางการเงินของบริษัท ควบคู่กับการสร้างเสริมการบริการที่โดดเด่นและรวดเร็ว เป็นต้น

สำหรับธนาคารกสิกรไทย ที่ผู้บริโภครับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารมีระดับสูงที่สุดจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ธนาคารที่ใช้วิจัย รวมถึงผู้บริโภคยังมีความพอใจและความเต็มใจที่จะใช้บริการธนาคารสูงกว่าอีก 2 ธนาคาร ซึ่งเกิดจากธนาคารได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาสนับสนุนการดำเนินงานทั้งหมดของธนาคารเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคาร โดยมีการปรับปรุงตั้งแต่กระบวนการดำเนินภายในธนาคาร การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ที่สามารถส่งผลกระทบต่อความพอใจและความเต็มใจในการใช้บริการของธนาคารต่อผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือและความมั่นคงของธนาคารยังเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริโภคจะเลือกใช้บริการนั้นๆ ดังนั้นเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับตราสินค้าให้มีความโดดเด่นและสร้างความเป็น

ผู้นำมากขึ้น และธนาคารควรรีให้ความสำคัญทั้งการสร้างความแข็งแกร่งทั้งภาพลักษณ์ในด้านที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) อาทิเช่น ความน่าเชื่อถือและความมั่นคง, ความมีชื่อเสียง ควบคู่กับปัจจัยด้านที่จับต้องได้ (Tangible) อาทิเช่น การบริการที่ดี, รวดเร็ว เพื่อเสริมสร้างความโดดเด่นในทุกๆ การแสดงออกขององค์กร ที่ผู้บริโภคจะสามารถประเมินถึงศักยภาพของธนาคารได้และสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธนาคารในระยะยาว

และในปัจจุบัน อย่างที่ทราบแล้วว่า ภาพลักษณ์ที่ดีและโดดเด่นในสายตาของผู้บริโภคต่อองค์กรหนึ่งๆ จะเป็นปัจจัยในการเลือกซื้อสินค้าและบริการนั้นๆ ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีเกิดจากการบริหารเอกลักษณ์องค์กรที่เหมาะสม ดังนั้น การที่องค์กรหนึ่งๆ จะสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเริ่มต้นจากนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน รวมถึงต้องมีกระบวนการสนับสนุนอื่นๆ ตั้งแต่การให้ความสำคัญต่อการสื่อสารทั้งภายในและการสื่อสารภายนอกองค์กร และโดยต้องมีความต่อเนื่องและผสมผสานกัน เพื่อต่อยอดเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์กร นอกจากนี้ ยังต้องเกิดจากความเข้าใจและความร่วมมือกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จึงส่งผลให้ภาพที่แสดงออกมาเป็นหนึ่งเดียวในการรับรู้และสร้างความพอใจสูงสุดให้แก่ผู้บริโภค และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมการปกครอง. (2545). ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนประชากรจากการทะเบียนจำแนกตามอายุและเพศ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2544. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- “แบงก์เอเซียพลิกโฉม มุ่งการตลาดเพิ่ม.” (2543, 30 ธันวาคม). กรุงเทพธุรกิจ.
- ชูลีรัตน์ บรรณเกียรติกุล. (2544). การวัดคุณค่าสินค้าในธุรกิจบริการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรินทร์. (2545). TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). (2546). ยุทธศาสตร์ธนาคารกสิกรไทยกับ Balanced Scorecard. วารสาร “กิจการสัมพันธ์”, 36(1), 4-5.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2545). ข้อมูลจำนวนสาขาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. Retrieved 1 พฤศจิกายน 2545, from <http://www.bot.or.th>
- ภูวนาท คุณผลิน. (2543). รูปแบบโครงสร้างของบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ดำเนินธุรกิจโดยใช้แนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- “เผยผลการจัดอันดับธนาคารแห่งปี 2545.” (2545, กันยายน). การเงินการธนาคาร.
- สมชาย ภาคภัสสนวิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์.
- สกุลรัตน์ มนตรีวัฒน์. (2543). ผลกระทบจากการที่ต่างชาติรุกคืบธนาคารไทย: ก้าวแรกของกระบวนการปรับโครงสร้างธนาคาร. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 17(4), 31-59.
- อุเทน ลิ้มปิสิริสันต์. (2543). การสร้างแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสื่อสารระดับองค์กรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- “อิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการ Bank and Credit Card.” (2545). Brand Age, 3(2), 126-103.
- อัมพร บุรณสัมพันธ์. (2544). ธนาคารพาณิชย์ในยุคแห่งเดือด. รายงานเศรษฐกิจ, พฤศจิกายน, 53-67.
- “Balanced Scorecard เครื่องมือสู่ความสำเร็จของแบงก์กสิกรไทย.” (2545, 7 มกราคม). Econews, 12(416), 23-24.

ภาษาอังกฤษ

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Anantachart, S. (2001). To integrated or not integrated: Exploring how Thai marketers perceive integrated marketing communications. In M. S. Roberts & R. L. King (Eds.), *Proceedings of the 2001 special Asia-Pacific conference of the American Academy of Advertising* (pp. 66-73), Gainesville, FL: University of Florida.
- Argenti, P. A. (1998). *Corporate Communications* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Askegaard, S., & Chirstensen, L. T. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Balmer, J. M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing : Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M.T., & Gray, E. R. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Balmer, J. M.T., & van Riel, C. B.M. (1997). Corporate identity and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Bahls, J. E. (1992). Managing for total quality: Practitioners must inspire employee involvement. *Public Relations Journals*, 48(4), 16-20.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (1995). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (3rd ed.). Burr Ridge, Ill: Irwin.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Micha, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design* (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Daft, R. L., & Huber, G. P. (1987). How organizations learn: A communication framework. *Sociology of Organizations*, 5, 1-36.
- Dale, E. (1965). *Management: Theory and practice*. New York, NY: McGraw-Hill.
- David, F. R. (1989). How company define their mission. *Long Range Planning*, 22(1),

90-97.

- David, F. R. (1995). *Strategic management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Drobis, D. R. (1997-1998). Integrated marketing communications redefined. *Journal of Integrated Communications*, 6 pp. Retrieved November 1, 2002, from <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1997-1998/drobis.html>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1997). *Driving brand value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1-13.
- Fleisher, C. S., & Mahaffy, D. (1997). A balanced scorecard approach to public relations management assessment. *Public Relations Review*, 23(2), 117-142.
- Gale, B. T. (1998). Strategic insights. *The TQM Magazine*, 10(5), 397-403.
- Gibson, J. W. (1991). *Organizational communications: A managerial perspective* (2nd ed.). New York, NY: HarperCollins.
- Grant, R. M., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 35(2), 25-35.
- Gray, B. T. (1998). Uses and misuses of strategic planning. *Harvard Business Review*, 64(1), 89-97.
- Gronstedt, A. (1996). Integrated communications at American's leading total quality management corporations. *Public Relations Quarterly*, 22(1), 25-42.
- Gronstedt, A. (1995-1996). Re-engineering and improving public relations processes. *Journal of Integrated Communications*, 4 pp. Retrieved November 1, 2002, from <http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1995-1996/gronstedt.html>
- Gronstedt, A. (2000). *The customer century: Lessons from world-class company in integrated marketing and communications*. New York, NY: Routledge.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical model of internal communications. In J. E. Grunig & D. M. Dozier (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531-575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. (1992). What is excellence in management. In J. E. Grunig & D. M. Dozier (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 219-250). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationships between public relations and marketing in excellent organization: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Orlando, FL: Rinehart & Winston.
- Harris, T. L. (1993). How MPR adds value to integrated marketing communications. *Public Relations Quarterly*, 38(2), 13-18.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Business.
- Haynes, A., Lackman, C., & Guskey, A. (1999). Comprehensive brand presentation: Ensuring consistent brand image. *Journal of Product and Brand Management*, 8(4), 286-300.
- Heath, R. L., Leth, S. A., & Nathan, K. (1994). Communicating service quality improvement: Another role for public relations. *Public Relations Review*, 20(1), 27-39.
- Ho, S. K. (1995). *TQM: An integrated approach*. London, UK: Kogan Page.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). *Organization theory: A strategic approach* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated relationship-marketing communications: A key opportunity for IMC. *Journal of Marketing Communications*, 2, 191-199.
- Hutton, J. G. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37, 155-162.
- Ishikawa, K. (1995). *What is total quality control?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary management* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: HBS

Publishing.

- Kehoe, J. P. (1996). *The fundamental of quality management*. London, UK: Chapman & Hall.
- Kotter, J. P. (1982). What effective general manager really do? *Harvard Business Review*, 60(4), 156-167.
- Krasachol, L., Willey, P. C. T., & Tannock, F. D. T. (1998). The progress of quality management in Thailand. *The TQM Magazine*, 10(1), 40-44.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and practice* (2nd ed.). New York, NY: Longman.
- Lifland, S. (2002). Effective branding: More than just a name. *American Management Association*, Summer, 15-18.
- Marvick, N., & Fill, C. (1995). Toward a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396-409.
- McKiewicz, A. (1993). *Guide to building a global image*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hertfordshire, UK: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, context and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Oakland, J. S. (1995). *Total Quality Management: The route to improving performance*. Jordan Hill, OX: Butterworth-Heinemann.
- Olins, W. (1989). Corporate identity. *Making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure designs and applications* (3th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schultz, D. E. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27(2), 17.
- Schultz, D. E. (1994). The next step in IMC. *Marketing News*, 28(17), 8-9.
- Schultz, D. E. (1997-1998). The evolving nature of integrated communications. *Journal of Integrated Communications*, 6 pp. Retrieved November 1, 2002, from

<http://www.medill.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/1995-1996/schultz.html>

- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1995). *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: Business Books.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1997). A European view of identity: An interview with Wally Olins. *Journal of Management Inquiry*, 6(4), 330-340.
- Schumann, D. W., Dyer, B., & Petkus, E. (1996). The vulnerability of integrated marketing communications: The potential for boomerang effects. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), *Integrated Communications: Synergy of Persuasive Voices* (pp. 51-64). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Seitel, F. P. (2001). *The practice of public relations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Semenik, R. J. (2002). *Promotion and integrated marketing communications*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Shimp, T. A. (2000). *Advertising, promotion, and supplemental aspects of integrated marketing communications* (5th ed.). Orlando, FL: Dryden Press.
- Skutski, K. J. (1992). Conducting a total quality communications audit. *Public Relations Journal*, 48(4), 29-32.
- Stuart, H. (1998). Exploring the corporate identity and corporate image interface: An empirical study of accounting firms. *Journal of Communications Management*, 2(4), 357-371.
- Stuart, H. (1999). Toward a definitive model of corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200-207.
- Thompson, A. Jr., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- van Heerden, C. H., & Puth, G. (1995). Factors that determine the corporate image of South African banking institutions: An exploratory investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 13(3), 12-17.
- van Riel, C. B.M. (1995). *Principle of corporate communication*. Boston, UK: Prentice-Hall.
- van Riel, C. B.M. (1997). Research in corporate communication. *Management*

Communication Quarterly, 11(2), 288-304.

Wightman, B. (1999). Integrated communications: Organization and education. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 18-22.

Wright, D. K. (1995). The role of public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198.

Zhoa, J. (1999). The importance of image survey: Improving effectiveness of communication program. *Public Relations Quarterly*, 44(2), 27-31.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) “การสื่อสารแบบผสมผสานกับการสร้างเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์”

แนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) มี 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-นามสกุล, บริษัท, การศึกษา, ตำแหน่ง, ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง, ขอบข่ายความรับผิดชอบ

ส่วนที่ (2) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ของธนาคาร

- ภายหลังจากวิกฤตการณ์เศรษฐกิจการเงินเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทางธนาคารของท่านได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธนาคารอย่างไรบ้าง
- จากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างไร?
- แนวทางและการดำเนินงานของธนาคารในอนาคต รวมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจขององค์กร (Mission)

ส่วนที่ (3) ข้อมูลเจาะลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated Communications)

- ธนาคารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และภารกิจของธนาคารหรือไม่? อย่างไร ?
- ธนาคารมีการฝึกฝน, และสนับสนุนพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นตัวแทนขององค์กรหรือไม่? อย่างไร?

- ธนาคารมีการสื่อสารสู่พนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับบุคลิกภาพขององค์กรหรือไม่? อย่างไร?
- ทางธนาคารได้มีการสร้างกระบวนการสื่อสาร เพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์ทางการตลาดของธนาคารไปสู่ทุกๆ ฝ่ายและทุกแผนกในองค์กรของธนาคารหรือไม่? อย่างไร?
- กลุ่มเป้าหมายหลักของธนาคารที่ต้องการจะสื่อสารคือใคร? และกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มมีการสื่อสารอย่างไร?
- ธนาคารได้มีการสื่อสารภาพลักษณ์ขององค์กรและตราสินค้าอย่างต่อเนื่องหรือไม่? อย่างไร? และเนื้อหาหลัก (Key Message) ที่สื่อสารคืออะไร?
- ธนาคารได้รับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อนำมาวางแผนการสื่อสารหรือการตลาดหรือไม่? อย่างไร?

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จึงใคร่ขอความร่วมมือทุกท่านตอบคำถามตามเป็นจริง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

ตอนที่ 1 พฤติกรรมการใช้บริการธนาคาร

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย ตรงหัวข้อที่ต้องการเลือกเพียงหัวข้อเดียว

1. ท่านเคยใช้บริการธนาคารเหล่านี้หรือไม่ (ในช่วงระยะเวลา 6 เดือนที่ผ่านมา)

- | | | |
|-------------------|------------|---------------|
| ก. ธนาคารกสิกรไทย | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |
| ข. ธนาคารกรุงไทย | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |
| ค. ธนาคารเอเซีย | () 1. เคย | () 2. ไม่เคย |

ถ้าท่านเคยใช้บริการอย่างน้อย 2 ธนาคารจากทั้ง 3 ธนาคารข้างต้น กรุณากรอรายละเอียดในประเด็นอื่น ๆ ต่อไป

2. ท่านเคยใช้บริการของธนาคารในรูปแบบใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 1. บริการธุรกรรม ฝาก/ถอนเงิน ในรูปแบบสมุดบัญชี บัญชีออมทรัพย์ / ATM
- () 2. บริการธุรกรรม ฝาก/ถอนเงิน ในรูปแบบสมุดบัญชีกระแสรายวัน
- () 3. บริการธุรกรรม ฝาก/ถอนเงิน ในรูปแบบสมุดบัญชีเงินฝากประจำ
- () 4. บริการบัตรเครดิต
- () 5. บริการสินเชื่อ โปรดระบุรูปแบบ _____
- () 6. บริการรูปแบบอื่นๆ โปรดระบุ _____

ตอนที่ 2 ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. 25-30 ปี () 2. 31-35 ปี
() 3. 36-40 ปี () 4. 41-45 ปี

3. อาชีพ

- () 1. นักศึกษา () 2. ค้าขาย / ธุรกิจส่วนตัว
() 3. พนักงานบริษัททั่วไป () 4. รับราชการ / รัฐวิสาหกิจ
() 5. รับจ้างทั่วไป () 6. อื่นๆ โปรดระบุ _____

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- () 1. ประถมศึกษา () 2. มัธยมต้น
() 3. มัธยมปลาย / ปวช. () 4. อนุปริญญา / ปวส.
() 5.ปริญญาตรี () 6. สูงกว่าปริญญาตรี
() 7. อื่นๆ โปรดระบุ _____

5. รายได้ของท่าน

- () 1. 10,000 บาท/เดือน หรือน้อยกว่า () 2. 10,001 – 15,000 บาท/เดือน
() 3. 15,001 – 20,000 บาท/เดือน () 4. 20,001 – 25,000 บาท/เดือน
() 5. 25,001 – 30,000 บาท/เดือน () 6. 30,001 บาท/เดือนหรือมากกว่า

6. สถานภาพทางครอบครัว

- () 1. โสด () 2. สมรส
() 3. แยกกันอยู่ / หย่า () 4. อื่น ๆ โปรดระบุ _____

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาพลักษณ์ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

คำชี้แจง ในแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาพลักษณ์ต่อธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ภายหลังจากที่ท่านได้ดูเครื่องหมายทางการค้าของแต่ละธนาคารแล้ว กรุณาใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โปรดตอบคำถามทุกข้อไม่ว่าท่านจะเคยใช้บริการธนาคารดังกล่าวหรือไม่ก็ตาม



3.1 คุณรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ต่อ **ธนาคารกสิกรไทย**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
ไม่ซื่อสัตย์	___:	___:	___:	___:	___:	ซื่อสัตย์
ก้าวร้าว	___:	___:	___:	___:	___:	อ่อนโยน
เฉื่อยชา	___:	___:	___:	___:	___:	กระตือรือร้น
ไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าเชื่อถือ
ไม่มีความยืดหยุ่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความยืดหยุ่น
อ่อนแอ	___:	___:	___:	___:	___:	แข็งแรง
ช้า	___:	___:	___:	___:	___:	เร็ว
ไม่มั่นคง	___:	___:	___:	___:	___:	มั่นคง
เยือกเย็น	___:	___:	___:	___:	___:	อบอุ่น
ไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	เป็นมิตร
ไม่น่าชื่นชอบ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าชื่นชอบ
ไม่ค่อยพัฒนา	___:	___:	___:	___:	___:	มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
ไม่เติบโต	___:	___:	___:	___:	___:	มีการเจริญเติบโต
บริการไม่ดี	___:	___:	___:	___:	___:	บริการดี
เจียม	___:	___:	___:	___:	___:	มีชีวิตชีวา
ไม่มีชื่อเสียง	___:	___:	___:	___:	___:	มีชื่อเสียง
ไม่ประสบความสำเร็จ	___:	___:	___:	___:	___:	ประสบความสำเร็จ
น่าเบื่อ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าสนใจ
พนักงานไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานเป็นมิตร
พนักงานไม่มีความรู้	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานมีความรู้
ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าดึงดูดใจ
สกปรก	___:	___:	___:	___:	___:	สะอาด
เก็บตัว	___:	___:	___:	___:	___:	มีความเป็นสังคมสูง
ไม่มีความสำคัญ	___:	___:	___:	___:	___:	มีความสำคัญ
คุณภาพต่ำ	___:	___:	___:	___:	___:	คุณภาพสูง
ตกแต่งเรียบง่าย	___:	___:	___:	___:	___:	ตกแต่งมีสไตล์
ล้ำสมัย	___:	___:	___:	___:	___:	ทันสมัย
ไม่มีความโดดเด่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความโดดเด่น
โฆษณาไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	โฆษณาน่าเชื่อถือ
การส่งเสริมการขาย ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	การส่งเสริมการขาย น่าดึงดูดใจ



3.2 คุณรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ต่อ ธนาคารกรุงไทย

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
ไม่ซื่อสัตย์	___:	___:	___:	___:	___:	ซื่อสัตย์
ก้าวร้าว	___:	___:	___:	___:	___:	อ่อนโยน
เฉื่อยชา	___:	___:	___:	___:	___:	กระตือรือร้น
ไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าเชื่อถือ
ไม่มีความยืดหยุ่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความยืดหยุ่น
อ่อนแอ	___:	___:	___:	___:	___:	แข็งแรง
ช้า	___:	___:	___:	___:	___:	เร็ว
ไม่มั่นคง	___:	___:	___:	___:	___:	มั่นคง
เยือกเย็น	___:	___:	___:	___:	___:	อบอุ่น
ไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	เป็นมิตร
ไม่น่าชื่นชอบ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าชื่นชอบ
ไม่ค่อยพัฒนา	___:	___:	___:	___:	___:	มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
ไม่เติบโต	___:	___:	___:	___:	___:	มีการเจริญเติบโต
บริการไม่ดี	___:	___:	___:	___:	___:	บริการดี
เจียม	___:	___:	___:	___:	___:	มีชีวิตชีวา
ไม่มีชื่อเสียง	___:	___:	___:	___:	___:	มีชื่อเสียง
ไม่ประสบความสำเร็จ	___:	___:	___:	___:	___:	ประสบความสำเร็จ
น่าเบื่อ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าสนใจ
พนักงานไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานเป็นมิตร
พนักงานไม่มีความรู้	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานมีความรู้
ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าดึงดูดใจ
สกปรก	___:	___:	___:	___:	___:	สะอาด
เก็บตัว	___:	___:	___:	___:	___:	มีความเป็นสังคมสูง
ไม่มีความสำคัญ	___:	___:	___:	___:	___:	มีความสำคัญ
คุณภาพต่ำ	___:	___:	___:	___:	___:	คุณภาพสูง
ตกแต่งเรียบง่าย	___:	___:	___:	___:	___:	ตกแต่งมีสไตล์
ล้ำสมัย	___:	___:	___:	___:	___:	ทันสมัย
ไม่มีความโดดเด่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความโดดเด่น
โฆษณาไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	โฆษณาน่าเชื่อถือ
การส่งเสริมการขาย ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	การส่งเสริมการขายน่า ดึงดูดใจ



3.3 คุณรู้สึกอย่างไรกับข้อความต่อไปนี้ต่อ **ธนาคารเอเชีย**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
ไม่ซื่อสัตย์	___:	___:	___:	___:	___:	ซื่อสัตย์
ก้าวร้าว	___:	___:	___:	___:	___:	อ่อนโยน
เฉื่อยชา	___:	___:	___:	___:	___:	กระตือรือร้น
ไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าเชื่อถือ
ไม่มีความยืดหยุ่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความยืดหยุ่น
อ่อนแอ	___:	___:	___:	___:	___:	แข็งแกร่ง
ช้า	___:	___:	___:	___:	___:	เร็ว
ไม่มั่นคง	___:	___:	___:	___:	___:	มั่นคง
เยือกเย็น	___:	___:	___:	___:	___:	อบอุ่น
ไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	เป็นมิตร
ไม่น่าชื่นชอบ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าชื่นชอบ
ไม่ค่อยพัฒนา	___:	___:	___:	___:	___:	มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
ไม่เติบโต	___:	___:	___:	___:	___:	มีการเจริญเติบโต
บริการไม่ดี	___:	___:	___:	___:	___:	บริการดี
เฉื่อย	___:	___:	___:	___:	___:	มีชีวิตชีวา
ไม่มีชื่อเสียง	___:	___:	___:	___:	___:	มีชื่อเสียง
ไม่ประสบความสำเร็จ	___:	___:	___:	___:	___:	ประสบความสำเร็จ
น่าเบื่อ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าสนใจ
พนักงานไม่เป็นมิตร	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานเป็นมิตร
พนักงานไม่มีความรู้	___:	___:	___:	___:	___:	พนักงานมีความรู้
ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	น่าดึงดูดใจ
สกปรก	___:	___:	___:	___:	___:	สะอาด
เก็บตัว	___:	___:	___:	___:	___:	มีความเป็นสังคมสูง
ไม่มีความสำคัญ	___:	___:	___:	___:	___:	มีความสำคัญ
คุณภาพต่ำ	___:	___:	___:	___:	___:	คุณภาพสูง
ตกแต่งเรียบง่าย	___:	___:	___:	___:	___:	ตกแต่งมีสไตล์
ล้าสมัย	___:	___:	___:	___:	___:	ทันสมัย
ไม่มีความโดดเด่น	___:	___:	___:	___:	___:	มีความโดดเด่น
โฆษณาไม่น่าเชื่อถือ	___:	___:	___:	___:	___:	โฆษณาน่าเชื่อถือ
การส่งเสริมการขาย ไม่น่าดึงดูดใจ	___:	___:	___:	___:	___:	การส่งเสริมการขาย ดึงดูดใจ

ตอนที่ 4

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบทุกข้อ

4.1 คุณมีความพึงพอใจ กับธนาคารต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ธนาคาร	ไม่พึงพอใจ อย่างยิ่ง	ไม่พึงพอใจ	เฉยๆ	พึงพอใจ	พึงพอใจ อย่างยิ่ง
1. ธนาคารกสิกรไทย					
2. ธนาคารกรุงไทย					
3. ธนาคารเอเซีย					

4.2 คุณมีความเต็มใจ ในการที่จะใช้บริการ ต่อธนาคารต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ธนาคาร	ไม่เต็มใจ อย่างยิ่ง	ไม่เต็มใจ	เฉยๆ	เต็มใจ	เต็มใจ อย่างยิ่ง
1. ธนาคารกสิกรไทย					
2. ธนาคารกรุงไทย					
3. ธนาคารเอเซีย					

.....

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเนตรชนก พึ่งเกษม เกิดเมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2519 สำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาบัณฑิต จากคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการสื่อสาร
มวลชน ในปีการศึกษา 2541 และศึกษาต่อระดับในระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา
(ภาคนอกเวลาราชการ รุ่นที่ 5) ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2543 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ บริษัท
ไอเขียนกลาส จำกัด (มหาชน)



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย