

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพลงไทยสากลของบริษัท เลิฟอีส จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์อันจะประกอบด้วย 1) แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาด 2) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารการตลาด และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานการสื่อสารการตลาด และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาด

การตลาดในปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้าซึ่งกันและกันโดยมีความเข้มข้นและรุนแรงมาก สาเหตุสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่ว่า ผู้ประกอบการผลิตในยุคปัจจุบันสามารถผลิตสินค้าและบริการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพราะใช้เทคโนโลยีทางด้านการผลิตสมัยใหม่ ทำให้สินค้าและบริการที่ผลิตออกมามีมากกว่าความต้องการของตลาด

สภาวะดังกล่าว จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะต้องหาวิธีการว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้บริโภครู้จักผลิตภัณฑ์ของตน และจะใช้วิธีการอย่างไรที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อในที่สุด จากเหตุผลดังกล่าว นักการตลาดต่างหันมาให้ความสนใจในเรื่อง การสื่อสารการตลาด (Integrated Marketing Communications) ทั้งนี้มีกล่าวถึงความหมาย การสื่อสารการตลาดไว้มากมาย เช่น

ดีลอเชีย (Delozier, 1976 quoted in fill, 2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การสื่อสารการตลาด เป็นกระบวนการนำเสนอสิ่งเร้าหลาย ๆ อย่างบูรณาการประสานกันเป็นแผนชุดเพื่อสื่อความหมายถ่ายทอดไปยังตลาดเป้าหมาย โดยมีความมุ่งหวังเพื่อกระตุ้นให้ตลาดเป้าหมายเกิดการรับรู้ แปลความหมาย และตอบสนองตามที่ต้องการ โดยส่งผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น การสื่อสารการตลาดยังรวมถึงจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง และเสริมสร้างข่าวสารของบริษัทในปัจจุบันให้มีความชัดเจนมากขึ้น และเพื่อกำหนดโอกาสที่จะทำการสื่อสารใหม่ ๆ ในอนาคตอีกด้วย

ฟิลล์ (Fill, 2002) ได้ให้นิยามของการสื่อสารการตลาดไว้ว่า การสื่อสารการตลาดคือ กระบวนการจัดการ (management process) โดยองค์การจัดทำข่าวสารในรูปแบบเชิงสนทนา

(dialogue) กับกลุ่มตลาดเป้าหมายต่างๆ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว องค์การจะต้องพัฒนาและนำเสนอข่าวสารสำหรับแต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างกันด้วย รวมทั้งจะต้องประเมินผลการรับข่าวสาร และพฤติกรรมผู้รับ ว่ามีการตอบสนองตามความต้องการหรือไม่อีกด้วย

ดันแคน (Duncan, 2005) ได้ให้นิยามการสื่อสารการตลาดไว้ว่า การสื่อสารการตลาด หรือ “MC” เป็นคำที่เกิดจากการรวบรวมรูปแบบการนำเสนอข่าวสารชนิดต่าง ๆ ที่ได้วางแผนจัดทำขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบรนด์ ประกอบด้วย การโฆษณา (advertising) การประชาสัมพันธ์ (public relations) การส่งเสริมการขาย (sales promotion) การตลาดทางตรง (direct marketing) การขายโดยบุคคล (personal selling) การบรรจุภัณฑ์ (packaging) การจัดกิจกรรมพิเศษ และการเป็นผู้อุปถัมภ์ (events and sponsorships) และการบริการลูกค้า (customer service)

จากนิยามความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ก็พอจะสรุปสาระสำคัญของการสื่อสารการตลาดได้ว่า การสื่อสารการตลาด เป็นกระบวนการจัดการที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารข่าวสารถ่ายทอดไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อโน้มน้าวใจให้พวกเขาเกิดการรับรู้ (perception) เกิดความเข้าใจ (understanding) และเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ ที่บริการ ที่บริษัทนำเสนอตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมการขายหรือการจัดจำหน่าย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการตลาดทางตรง เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารการตลาด

การวิจัยศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพลงไทยสากลของบริษัท เลิฟอีส จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสารการตลาด 2) ส่วนประสมการตลาดและการสื่อสารการตลาด 3) การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด และ 4) การจัดทำแผนการสื่อสารการตลาด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสารการตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไขข้อจำกัดและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานขององค์กรทางการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นการศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนที่องค์กรทางการศึกษาตั้งอยู่ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน และความต้องการของชาวบ้านในชุมชนสรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนการวิเคราะห์สภาพขององค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา จะต้องวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ด้วย เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งได้แก่

- 1) Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
- 2) Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
- 3) Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
- 4) Threats - อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำ Situation Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การทำ Strategic Decision ซึ่งเป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุ Vision หรือสภาพในอนาคตตามที่ได้กำหนดไว้ เป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่น ตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ ตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ในแบบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์แบบตัดทอนป้องกัน (Retrenchment and Defense Strategy) กลยุทธ์การตั้งราคา-การขาย กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการกลยุทธ์

การจำกัดขอบเขตปฏิบัติการ เป็นต้น (SWOT) แผนภูมิแสดงการวิเคราะห์สภาพองค์กรทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การวิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าและสังคมวิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดทางธุรกิจ ดังนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น สิ่งที่ต้องนำมาประกอบการวิเคราะห์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

1) สาเหตุที่องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์

- วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์กร การจะทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กร
- วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถตระหนักรู้เหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่ง

วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของร้อยแก้วแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
- ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
- ท่านคาดหวังผล (Results) เช่นไร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่ต้องมีเหมือนกันก็คือวิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์กร ซึ่งกำหนดร่วมกันโดยการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นวิสัยทัศน์ ต้องมีความชัดเจน ความยาวเหมาะสมกับโครงสร้างขนาด และลักษณะขององค์กร บอกได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร และทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร ควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัว เพื่อจำแนกให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรจะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

2) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

(1) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ การเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กร ควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

(2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission)

เป็นการพิจารณาว่าองค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว พบว่าภารกิจองค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กรเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน

(3) การวิเคราะห์องค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ถูกคาดหวังจากเรา ขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

(4) การสร้างวิสัยทัศน์

ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้ว นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์องค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่า วิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กร หรือวงการเดียวกันหรือไม่ เราได้ดูความเป็นไปได้ของ

วิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร

ลักษณะของวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงภารกิจและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ความเตตาประชาชน และสามารถปลุกกระดมเจ้าหน้าที่ให้เกิดความคิดความฝัน แรงใจที่ดี และร่วมกันทำงานจุดที่ต่อมาจากการกำหนดวิสัยทัศน์คือ กลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งหากนำเอา ผลของ SWOT มาขยายจะได้ว่า

S จุดที่จะต้องทำ

W จุดที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุง

O จุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ หรือจุดเปิดสู่การปฏิบัติใหม่ ๆ

T จุดที่จะหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติ หรือปรับให้เป็นโอกาส

ดังนั้น วิสัยทัศน์ โดยปกติแล้ว จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคต ระยะ 10 – 15 ปีข้างหน้า วิสัยทัศน์จึงต้อง 1) แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน (ระยะกลางเป็นหลักกลยุทธ์ ระยะยาวเป็นหลักยุทธศาสตร์) 2) มีเจตนารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน และ 3) จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

2.1.2 พันธกิจ (Mission)

พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กร (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์กรต้องตระหนักว่าภารกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์กรนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้ คำถามที่ควรใช้สำหรับพันธกิจขององค์กรมีดังนี้

1) เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร

2) จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร นอกจากการทำกำไรแล้ว องค์กรของเรายังมีจุดมุ่งหมายอะไรอีก

3) เอกลักษณ์หรือจุดเด่นเฉพาะขององค์กรของเราคืออะไร

4) กลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้ใช้สินค้ากลุ่มสำคัญคือใครบ้าง

5) ผลิตภัณฑ์หรือบริการตัวเอกของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคตควรเป็นอะไร

6) ส่วนตลาดที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือส่วนไหนบ้าง

7) ขอบข่ายการจัดจำหน่ายและอาณาเขตตลาดกว้างและครอบคลุมแค่ไหนในปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร

8) ธุรกิจของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา

9) ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี ธุรกิจของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไรอย่างไร

10) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังและต้องการมากที่สุดของเราคืออะไรและมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร

11) มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางธุรกิจอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร เช่น เรื่องภาพพจน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบรรดาผู้ร่วมวิชาชีพหรือชุมชน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนาขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพผลผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ

12) ควรต้องพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน กลุ่มพนักงาน และอื่น ๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่

เมื่อได้มีการถามคำถามแล้วนำมาร่วมกันปรึกษาและพิจารณาออกความเห็นกันแล้ว จากนั้นก็จะได้มีการมอบหมายให้มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือ 2-3 คน นำไปประมวลและเขียนขึ้นเป็นข้อความเพื่อนำมาพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

2.1.3 เป้าประสงค์ (Purpose)

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)

ส่วนเป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “annual operational” นั้นการระบุออกมาเป็น

จำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น โดยที่มีลักษณะเป็นการพิจารณาในทางกลยุทธ์ และมุ่งที่จะระบุให้เห็นถึงตำแหน่งฐานะที่ต้องการจะได้หรือต้องการจะเป็น มากกว่าการระบุถึงสิ่งที่จะทำให้เสร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายความเป็นข้อความกะทัดรัด สั้น ๆ แต่ชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกัน ขณะที่มีการจัดทำแผนดำเนินงานที่ทำความเข้าใจตามกันมานั่นเอง การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ ที่แยกย่อยลงมาอย่างครบถ้วน และมีความชัดเจนในตัวเหล่านี้ ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กรโดยส่วนรวม ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามที่ตั้งไว้ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของกิจการที่ทำธุรกิจด้านการให้บริการ นั้น เป้าประสงค์ระยะยาวอาจจะระบุว่า “ต้องการที่จะเป็นผู้นำในด้านการให้บริการในส่วนองตลาดที่กำลังแข่งขันกันตอบสนองอยู่” ดังนี้ การจะทำได้ย่อมจะต้องได้จากการสามารถทำสำเร็จในหลาย ๆ สิ่ง คือ มีชนิดของบริการที่ดีเยี่ยม มีคุณภาพการให้บริการที่ดี สามารถเจาะตลาดได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ ตลอดจนการสามารถจัดหาทรัพยากรด้านต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อดำเนินงานตามแผนงานด้านต่าง ๆ อย่างได้ผล รวมทั้งการระบุถึงการครอบคลุมกลุ่มลูกค้าและตลาดอย่างชัดเจนในแผนดำเนินงานทั้งหลายด้วย

ในทางปฏิบัติ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง การแยกแยะพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาวก็จะกระทำพร้อมกันไปแต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวออกมาจริงนั้นๆ ในกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำแผน จะต้องมีการพิจารณาให้เห็นชัดเจนแยกกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนด้านดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของการต้องมีการเปลี่ยนแปลง “พลังผลักดัน” ขององค์กรนั้น นับว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องในทางกลยุทธ์โดยตรง แต่ในเวลาเดียวกัน ผลจากแผนกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในพลังผลักดันที่สำคัญ ๆ นั้น อาจส่งผลทำให้ต้องมีการจัดหาพนักงานหรือกำลังคนเข้ามารองรับหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย กรณีของการจัดเตรียมกำลังคนนี้เอง จะเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่จัดอยู่ในด้านการดำเนินงาน ที่จะต้องทำในส่วนของการจัดทำแผนดำเนินงานตามความหมายที่กล่าวนี้เอง ย่อมชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกันตลอดเวลาของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนดำเนินงาน และแม้ว่าในความเป็นจริงนั้น การวางแผนดำเนินงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านการดำเนินงานโดยละเอียดเป็นด้าน ๆ ไปก็ตาม แต่การพิจารณาทำแผนดำเนินงานนั้นก็ยังคงเป็นงานที่กระทำมาจากอีกด้านหนึ่งต่างหาก และเป็นการพิจารณาวางแผนด้านปฏิบัติที่เป็นการวางแผน

เกี่ยวกับงานประจำ ที่กระทำแยกกันมาจากอีกทางหนึ่งของการวางแผนประจำปีหรือการวางแผนงบประมาณ แต่สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ที่ต้องกระทำเป็นลำดับแรกก่อนสิ่งใดทั้งหมดก็คือ การพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ตามกลุ่มปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันนั่นเองวิธีการกำหนดหรือเลือกเป้าประสงค์ขององค์กรการคัดเลือกหรือกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรนั้น มักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลาย ที่จะเกิดผลกระทบเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาว ทั้งนี้โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษจำนวนหนึ่ง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นพิเศษ และสำคัญรองลงมาเป็นลำดับ

2) พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่าปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบหรือส่งผลต่อองค์กร ให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดมุ่งหมายและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผลกระทบหรือผลสำเร็จต่าง ๆ เหล่านี้ ควรจะต้องมีลักษณะขอบเขตกว้าง และมองเห็นได้ค่อนข้างชัด

ในการจัดทำเป้าประสงค์นี้ บางครั้งเป้าประสงค์ที่คัดเลือกมาอาจมีจำนวนค่อนข้างมาก และแต่ละข้อต่างก็มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรทั้งสิ้น ในกรณีเช่นนี้ การพิจารณาตัดออก ควรต้องมีการยึดถือตามแนวทางดังนี้ คือ เป้าประสงค์ที่มีความสำคัญจริง ๆ ควรจะมีจำนวนน้อย เหลือเฉพาะที่มีความสำคัญมากจริง ๆ และควรเป็นเป้าประสงค์ที่มีคุณค่ามากที่สุดต่อการสนับสนุนองค์กรให้บรรลุผลในจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้มากที่สุด เป้าประสงค์ที่จะตกลงยอมรับกันนี้ ควรได้มาจากการลงมติโดยทุกฝ่ายเห็นชอบตรงกัน นอกเหนือจากนั้น สำหรับเป้าประสงค์อื่นที่เหลือหรือได้เพิ่มเติมเข้ามานั้น หากเห็นว่ายังมีคุณค่าความสำคัญที่ควรพิจารณาไว้ ในทางปฏิบัติก็ควรจะนำไปพิจารณากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของฝ่าย แผนก หรือหน่วยงานย่อยที่อยู่ต่ำลงมาก็ได้คุณลักษณะของเป้าประสงค์ระยะยาวที่ดีในสภาพทั่วไปนั้น การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาว มักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็สิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) การต้องสามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ ความหมายก็คือ เป้าประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่เมื่อมีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ท่านหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้ ตัวอย่างเช่น ข้อความเป้าประสงค์ที่ว่า “เป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” ก็ย่อมต้อง

วัดได้ด้วย “ส่วนแบ่งตลาด (Market share)” หรือเกณฑ์การวัดอย่างใดอย่างหนึ่งที่คล้ายกัน พร้อมกันนั้นก็ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันให้สามารถพิจารณาประกอบควบคู่พร้อมกันไปได้ด้วย

2) การพิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือ การต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เป้าประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ๆ ในการทำให้บรรลุเป้าประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง และสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมีโอกาสจะเป็นไปได้เพียงใด ซึ่งในการประเมินความเป็นไปได้นั้น ในทางปฏิบัติก็ต้องติดตามดูให้ลึกลงไปถึงประเด็นปัจจัยที่สำคัญๆ คือ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ ความพร้อมของทรัพยากรทางการเงิน ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญ ตลอดจนสภาพผลกระทบจากการแข่งขัน รวมทั้งอิทธิพลของปัจจัยภายนอกที่มีอยู่ ทั้งนี้การที่จะพิจารณาให้เห็นได้ชัดเจนตามแนวทางนี้ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำให้ได้ก่อนก็คือ การต้องสามารถจัดแผนงานหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนออกมาได้ก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถมีพื้นฐานงานที่แบ่งชัดเจนออกมาสำหรับที่จะใช้นามาจัดทำวัตถุประสงค์ให้ได้ออกมาก่อน จากนั้นการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์จึงจะสามารถกระทำได้

3) การต้องมีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ ความจำเป็นในข้อนี้ก็เพราะสาเหตุสืบเนื่องจากเหตุผลที่ว่า ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์บางอย่างที่จะทำไว้ในเวลา 5 ปีนั้น เมื่อปฏิบัติจริงผลที่ทำได้อาจไม่เหมือนอย่างที่กำหนดไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะขณะที่มีการดำเนินการผ่านไปปีต่อปีนั้น เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก็จะดำเนินการเป็นระยะๆ ดังนี้ เป้าประสงค์ก็ต้องมีการปรับตามให้สอดคล้องกับข้อมูลตามสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

4) การต้องให้ความสอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่น ๆ นั่นคือ การพิจารณาว่า เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นจะมีส่วนช่วยนำให้ท่านเข้าไปสู่ฐานะที่ตั้ง ตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้ในขณะกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้แล้วหรือเปล่า

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับสมมติฐานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ในทางปฏิบัติที่เป็นจริงนั้น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มักจะต้องมีการกำหนดข้อสมมติฐานขึ้นมา เพื่อใช้

ประกอบในการวางแผนเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม การตั้งข้อสมมติฐานขึ้นมาใช้นั้นนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และเหมาะสมที่จะต้องกระทำควบคู่กันกับการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่คาบเกี่ยวกับระยะเวลาที่ยาวนานออกไป ซึ่งไม่อาจพิจารณาวิเคราะห์หรือคาดคะเนถึงต่าง ๆ ได้ชัดเจนนัก โดยเหตุผลความจำเป็นดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้เป้าประสงค์ทั้งหลายต่างมีพื้นฐานผูกติดอยู่กับข้อสมมติฐานต่าง ๆ ที่องค์กรจะไม่สามารถมีอำนาจเหนือหรือควบคุมได้แต่ประการใด ตัวอย่างเช่น ในเป้าประสงค์ที่กำหนดว่า “จะเป็นผู้นำในการตอบสนองตลาด” นั้น อาจจะเป็นการกำหนดขึ้นมาภายใต้ข้อสมมติฐานดังนี้ก็ได้ เช่น

1) เชื่อว่าความต้องการบริการเหล่านั้นในส่วนแบ่งตลาดต่าง ๆ จะยังคงขยายตัวต่อไปตามสถิติการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้น ๆ

2) เชื่อว่าไม่น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นมาจนมีผลกระทบทำให้ความต้องการบริการนั้น ๆ หดหายไป

ดังนั้น หากได้ทราบว่า เป้าประสงค์ระยะยาวที่กำหนดขึ้น ได้กำหนดขึ้นภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าว การวางแผนที่ถูกต่อนั้นก็ควรจะได้ครอบคลุมถึงส่วนของการกำหนดข้อสมมติฐานดังกล่าวไว้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นด้วย เพื่อว่าต่อมาภายหลัง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผิดไปจากข้อสมมติฐานที่กำหนดเอาไว้ ดังนี้ การทบทวนเป้าประสงค์ก็จะต้องกระทำพร้อมกับการวิเคราะห์ทบทวน ภายใต้ข้อมูลใหม่ ๆ ที่ได้รับมาในภายหลัง

2.1.4 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic)

การกำหนดวิสัยทัศน์ที่กล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นหัวใจของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดของธุรกิจ การตัดสินใจนี้ก็คือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั่นเอง ตัวอย่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญคือ ในกรณีของบริษัทไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกา และบริษัทไมโครซอฟท์ในไอร์แลนด์นั้นบริษัทไอบีเอ็มได้เน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์ระบบเมนเฟรมโดยมองว่าจะมีทิศทางขยายตัวได้ดีในอนาคต นอกจากนั้นก็ได้กำหนดราคาเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งขึ้น ทั้งนี้ โดยมีสมมติฐานว่า ไอบีเอ็มนั้นมีเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจในการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์เมนเฟรมแทนการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์พีซี และการเน้นจุดขายในความเหนือกว่าทางเทคโนโลยีโดยมองข้ามกลยุทธ์ในด้านราคาถือเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการตัดสินใจที่ซื้ออนาคตของบริษัทผลปรากฏว่าทิศทางของคอมพิวเตอร์นั้นขยายตัวมากในระบบพีซี นอกจากนั้นพัฒนาการในด้านเทคโนโลยีในประเทศต่าง ๆ และระหว่างบริษัทคอมพิวเตอร์ต่างๆ นั้นลดลง ในขณะที่เดียวกัน คู่แข่งขันของไอบีเอ็มก็ได้เน้นกลยุทธ์ด้านราคา

(Pricing) ที่ต่ำเป็นเกณฑ์ในการแข่งขัน ผลพวงดังกล่าวทำให้ไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาต้องมีอันประสบปัญหาจากบริษัทที่ทำกำไรในอดีตอย่างมหาศาลมาเป็นการขาดทุนและอยู่ในช่วงของการปรับตัวในอีกกรณีหนึ่งคือ ไมโครซอฟท์ซึ่งได้เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมองว่าตลาดแห่งการขยายตัวนั้นจะอยู่ที่ซอฟต์แวร์มากกว่า นอกจากนั้น เครื่องคอมพิวเตอร์จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์มวลชน (Mass Product) ในอนาคต ฉะนั้น พัฒนาการต่อไปก็คือเล็กลง และสะดวกต่อการดำเนินการในสภาพการณ์ดังกล่าว พัฒนาการของซอฟต์แวร์จะมีแนวโน้มการขยายตัวที่มีขอบเขตกว้างขวาง และทิศทางของซอฟต์แวร์ที่จะติดตามมวลชน จะต้องง่ายต่อการอ่านและการปฏิบัติงาน แนวนโยบายดังกล่าวนี้บ่งชี้ว่าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บริษัทไมโครซอฟท์สามารถขยายตัวกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีกำไรมหาศาลในปัจจุบัน การตัดสินใจในเชิงนโยบายดังกล่าวของบริษัทไมโครซอฟท์ในอดีตที่ส่งผลต่อความรุ่งเรืองในปัจจุบันคือการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ เพราะถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อทิศทางของธุรกิจตลอดจนกำไรขาดทุนของบริษัทจากตัวอย่างที่พิจารณาได้จาก “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” นั้น จะพบว่าองค์ประกอบของ “กลยุทธ์” จึงหมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต คำว่า “กลยุทธ์ (Strategic)” ในองค์ประกอบแรกจึงหมายถึงความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threat) นั่นเององค์ประกอบอีกประการหนึ่งของแนวคิดด้วย “กลยุทธ์ (Strategic)” ก็คือ ความสัมพันธ์การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือในธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์ห้วงการณ์ในด้านโครงสร้าง ระบบบุคลากร ระบบการเงิน และอื่น ๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจ ธุรกิจที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุกและรักษาจุดแข็งเอาไว้ ในกรณีที่มีจุดอ่อนก็อาจต้องดำเนินนโยบายปรับจุดอ่อนหรือแก้จุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนได้ก็ต้องดำเนินนโยบายไปสู่ธุรกิจที่สามารถแข่งได้แทนการความไว้ในธุรกิจเดิมอาจกล่าวได้ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของ “กลยุทธ์” นั้น จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตรายต่อธุรกิจ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงหมายถึงการบริหารหรือการจัดการธุรกิจในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างทาง

ธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งของตัวองค์กรของธุรกิจเองการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำธุรกิจ เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน

ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าว ประกอบกับความพยายามเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดรวมทั้งเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง นักการตลาดปัจจุบันจึงได้เปลี่ยนแนวความคิดการบริหารการตลาด จากแนวความคิดเดิมที่มุ่งเน้นที่การผลิตหรือตัวผลิตภัณฑ์ (product-oriented) เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ทันกับความต้องการของลูกค้า มาใช้แนวความคิดที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer-oriented) หรือตลาดเป็นสิ่งสำคัญโดยมีความมุ่งหวังเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้สามารถขายได้ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้คือ “แนวความคิดมุ่งการตลาด” (marketing concept) นั่นเอง อันเป็นการบริหารงานการตลาดที่ยึดหลักปรัชญาสำคัญ 3 ประการคือ (Bovee, et al. 1995: 12)

1) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (*meeting customer needs*)

ตามแนวความคิดมุ่งการตลาดนั้น สมาชิกทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานต้อนรับ จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยยึดถือหลักเป็นแนวทางปฏิบัติ 2 ขั้นตอนคือ (1) จะต้องเข้าใจว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการคืออะไร และ (2) จะมีวิธีการอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการ ในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้น ให้ได้รับความพอใจเหนือคู่แข่ง

2) การใช้ความพยายามทางการตลาดทุกฝ่ายทั้งองค์กรให้เกิดการประสานสัมพันธ์กัน (*coordinating marketing efforts across the organization*)

ตามแนวความคิดมุ่งการตลาดนั้น การตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าไม่ใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดเพียงแผนกเดียว แต่เป็นหน้าที่ของทุกแผนกในองค์กร เช่น แผนกวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกการเงิน (finance) และแผนกอื่น ๆ ต่างก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น จึงควรเข้ามาร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน ร่วมกับฝ่ายการตลาดอย่างใกล้ชิด จึงจะเพิ่มโอกาสความสำเร็จมาสู่องค์กรได้มากกว่า

3) การดำเนินงานเพื่อหวังผลกำไรระยะยาว (working for long-term profits)

นั่นคือการดำเนินงานธุรกิจนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อในด้านทำผลกำไรในระยะยาว ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จ ธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความพอใจให้กับผู้บริโภคด้วย (customer satisfaction) เช่น ทำการวิจัยตลาดเพื่อหาความต้องการของลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการ การผลิตสินค้าเอื้ออำนวยความสะดวกตามที่ลูกค้าต้องการ ทั้งในแง่การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพ การส่งเสริมการตลาดเพื่อแจ้งบอกให้ลูกค้าทราบผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่ รวมทั้งหาวิธีการอื่นๆ เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ลูกค้าให้มากขึ้น การลงทุนในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจ และจะเป็นลูกค้าขาประจำของบริษัท อันจะทำให้บริษัทสามารถรักษายอดขายและกำไรในระยะยาวได้

2.2 ส่วนประสมการตลาดและการสื่อสารการตลาด

ความพยายามของธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ และเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งอันเป็นเป้าหมายสำคัญนั้น นักการตลาดจำเป็นต้องใช้หลัก 4P's หรือ “ส่วนประสมการตลาด” (marketing mix) อันประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ

- 1) ผลิตภัณฑ์ (product)
- 2) ราคา (price)
- 3) การจัดจำหน่าย (place or distribution)
- 4) การส่งเสริมการตลาด (promotion)

องค์ประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ นักการตลาดจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นำมาประสมกันเป็นแผนชุดเพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากที่สุดกล่าวโดยสรุป คือ จะต้องปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า กำหนดราคาที่เหมาะสมและยุติธรรม จัดระบบการจัดจำหน่ายให้ลูกค้าซื้อหาได้โดยสะดวก โดยคำนึงถึงเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ รวมตลอดทั้งการดำเนินการส่งเสริมการตลาดโดยใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อแจ้งบอกหรือสื่อสารให้ลูกค้าขาประจำ และลูกค้าในอนาคต (potential customers) ได้รับรู้รับทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่เสนอขาย รวมทั้งเพื่อเป็นการกระตุ้นเร่งเร้า เชิญชวนให้เกิดการซื้ออีกด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า “การส่งเสริมการตลาด” เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของ “ส่วนประสมการตลาด” มีบทบาทสำคัญคือ “การติดต่อสื่อสาร” (communication) ไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมาย (target market) เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่บริษัท

มีเสนอขาย รวมทั้งแจ้งบอกคุณค่า และลักษณะสำคัญอันเป็นจุดเด่นหรือจุดต่างเหนือคู่แข่ง (differential advantage) เพื่อเชิญชวนให้เกิดการซื้อ จุดเด่นเหนือคู่แข่งดังกล่าว เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วกว่า ราคาถูกกว่า หรือบริการเป็นเลิศ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นจุดขายสำคัญที่นักการตลาดจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารเพื่อจูงใจเร้าให้ตัดสินใจซื้อในที่สุด บทบาทและความสำคัญของการส่งเสริมการตลาดในฐานะทำหน้าที่การสื่อสารการตลาด จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของแผนงานการตลาด ซึ่งสอดคล้องตามแนวความคิดของนักการตลาดสมัยใหม่ที่ได้กล่าวไว้ว่า “หากปราศจากการส่งเสริมการตลาดที่ดีมีประสิทธิผลแล้ว ผลิตภัณฑ์หรือบริการจำนวนน้อยเหลือเกินในปัจจุบันที่จะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในท้องตลาด ไม่ว่าผลิตภัณฑ์นั้นจะพัฒนาได้อย่างไรกำหนดราคาเหมาะสมแค่ไหน หรือวิธีการจำหน่ายที่ได้อย่างไรก็ตาม” (Lamb, hair and McDaniel, 1992 : 424)

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากิจกรรมการส่งเสริมการตลาดจะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของแผนงานการตลาด โดยทำหน้าที่ในฐานะทำการติดต่อสื่อสารทางการตลาด ตามที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น แต่การอาศัยกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดทั้งหมดให้แก่ลูกค้าให้ครบถ้วนตามแนวความคิดการตลาดสมัยใหม่ถือว่า องค์ประกอบอื่นที่เหลืออีก 3 ตัวในส่วนประสมการตลาดอันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา และการจัดจำหน่าย ก็มีผลสำคัญอย่างมากในการทำหน้าที่สื่อสารการตลาด กล่าวคือ ตัวผลิตภัณฑ์จะทำหน้าที่สื่อสารให้ผู้บริโภคที่พบเห็นได้ทราบถึงลักษณะ รูปร่าง การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า สีฉลากและขนาด เป็นต้น ราคาของผลิตภัณฑ์จะทำหน้าที่สื่อสารเพื่อบ่งบอกระดับคุณภาพและฐานะของผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า และองค์ประกอบตัวสุดท้ายคือการจัดจำหน่ายก็ทำหน้าที่ด้านการสื่อสารการตลาดที่สำคัญ เช่น ภาพลักษณ์ของร้านค้าที่ผลิตภัณฑ์วางจำหน่ายเป็นการสื่อความหมายถึงระดับของผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคเป็นอย่างดี (Belch and Belch, 1993: 10) ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์ประกอบทุกตัวในส่วนประสมการตลาดจะมีบทบาทและหน้าที่ร่วมกันในการสื่อสารการตลาด จึงจะอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานการสื่อสารของธุรกิจ (พรณพิมล ก้านกนก, 2534: 182)

กล่าวโดยสรุปแล้ว จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสารการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์โดยวิเคราะห์ถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงนโยบายการสร้างแบรนด์หรือตราสินค้าขององค์กรโดยใช้ส่วนประสมการตลาดและการสื่อสารการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เข้ามามีส่วนในการช่วยพิจารณา

2.3 การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด

2.3.1 ด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ต้องมีการแบ่งให้มีความชัดเจนเพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่มีความชัดเจน เหมาะสม สอดคล้อง และประสบความสำเร็จ

การแบ่งชนิดของผลิตภัณฑ์แบ่งได้คร่าวๆ ดังนี้

1) แบ่งตามลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ เช่น

(1) Durable Good (สินค้าทนทาน) เครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์

รถยนต์

(2) Non Durable Good (สินค้าไม่ทนทาน) หรือมักจะเรียกว่า สินค้า

อุปโภค บริโภค

(3) Service (การบริการ) เช่น ธนาคาร โรงแรม การบิน การขนส่ง

2) แบ่งชนิดตามวัตถุประสงค์การใช้

(1) Consumer Goods (สินค้าอุปโภคบริโภค) เช่น อาหาร

(2) Industrial Good (สินค้าอุตสาหกรรม) เช่น เครื่องจักรเครื่องกล

3) แบ่งชนิดตามพฤติกรรมการซื้อ

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เพื่อครอบคลุมการตลาด

ดังนั้น ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ นักการตลาดจะต้องเอาใจใส่องค์ประกอบต่อไปนี้เป็นอย่างมาก ได้แก่ บรรจุภัณฑ์ รูปแบบ และตราสินค้า การสร้างความหลากหลายแก่ผลิตภัณฑ์

2.3.2 ด้านราคา

ในความหมายตามทฤษฎีการตลาด ราคา หมายถึง สิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่แสดงออกเป็นรูปของเงิน ราคา เป็นเครื่องมือหนึ่งในส่วนผสมทางการตลาด ในขณะเดียวกันราคาเป็นตัวสร้างให้เกิดรายได้จากการขาย การที่ธุรกิจจะมีกำไรหรือไม่ ก็จะอยู่ที่กลยุทธ์การตั้งราคา การตั้งราคา มี 3 ประเภทซึ่งได้แก่

1) การตั้งราคาที่มุ่งต้นทุน

2) การตั้งราคาโดยมุ่งที่อุปสงค์หรือตามคุณค่าของการรับรู้ของผู้บริโภค

3) การตั้งราคาโดยเน้นการแข่งขัน

2.3.3 ด้านการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น มีความหมายอย่างมากใน การได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท กลไกพื้นฐานนั้นคือ การนำส่งผลิตภัณฑ์ของผู้ขายไปถึงตลาดอย่างมี

ประสิทธิภาพ พร้อมกับเก็บรวบรวมสารสนเทศจากตลาดให้มีประสิทธิภาพ บริษัทต้องเลือกสรร และสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่สุด

ลักษณะของช่องทางการจัดจำหน่าย

- 1) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่ยาว เริ่มจาก ผู้ผลิต > ผู้จัดจำหน่าย > ร้าน
ยี่บัว > ร้านชาบัว > ร้านค้าปลีก > ผู้บริโภค
- 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายปานกลาง เริ่มจาก ผู้ผลิต > ผู้จัดจำหน่าย >
ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ > ผู้บริโภค
- 3) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่สั้น เริ่มจาก ผู้ผลิต > ผู้บริโภค (ทั้งที่มีร้านค้า
และไม่มีร้านค้า)

2.3.4 ด้านการส่งเสริมการตลาด

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal Selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือ ต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication :IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่ง โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมที่สำคัญมีดังนี้

1) การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรและ (หรือ) ผลิตภัณฑ์บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ ก. กลยุทธ์การสร้างสรรค์งานโฆษณา (Creative Strategy) ข.ยุทธวิธีโฆษณา (Advertising Tactics) และ ค. กลยุทธ์สื่อ (Media Strategy)

2) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) เป็นกิจกรรมแจ้งข่าวสารและจุดตลาดโดยใช้บุคคล งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ (1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy) (2) การจัดการหน่วยงานขาย (Sales Force Managements)

3) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ ทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้ายหรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขายมี 3 รูปแบบ คือ ก. การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) ข. การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง

(Trade Promotion) และ ค. การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Sales Force Promotion)

4) การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนองค์การหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing or Direct Response Marketing) และการตลาดเชื่อมต่อตรง (Online Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) โดยตรง หรือหมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่เน้นการตลาด ใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย ก. การขายทางโทรศัพท์ ข. การขายโดยใช้จดหมายตรง ค. การขายโดยใช้แคตตาล็อก และ ง. การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้รูปโปสเตอร์

2.4 การจัดทำแผนการสื่อสารการตลาด

การจัดทำแผนการสื่อสารการตลาดนั้นประกอบด้วย 1) ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ 2) โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ และ 4) วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

2.4.1 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการ

และหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

2.4.2 โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
- 3) การวิเคราะห์ห้วงการ (SWOT หรือ Situation Analysis)
- 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 5) การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
- 6) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
- 7) การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
- 8) การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
- 9) การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการแล้วเราอาจจัดทำ

รูปเล่ม

แผนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ

ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

(อาจเขียนแยกเป็นรายยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้)

ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม

ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

2.4.3 ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์

ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ ต่างมีความสำคัญในตัวของมันเอง โดยแต่ละส่วนต่างก็มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนไม่แพ้กัน การมองข้ามหรือมิได้ทำส่วนใดส่วนหนึ่งอย่างจริงจัง ย่อมจะมีผลกระทบทำให้คุณภาพของการวางแผนทั้งหมดเสียหายได้จะเห็นได้ว่าแผนจะเริ่มต้นที่การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งจะพิจารณาในขอบเขตที่กว้างโดยผู้บริหารจะเปิดความคิดไว้กว้าง แล้วจะพยายามสรุปเขียนเป็นข้อความที่สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายต่างๆ เป็นลำดับแรกก่อน ต่อจากนั้นการพิจารณาวางแผนก็จะแคบเข้า ขึ้นต่อไปก็คือการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยครอบคลุมถึงปัญหาและเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและที่มีโอกาสส่งผลกระทบต่อการทำงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ จากนั้นก็จะเป็นการจำกัดแคบเข้ามา โดยจะทำการกำหนดกลยุทธ์เฉพาะอย่างขึ้นมา เพื่อที่จะใช้ปฏิบัติให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้ง 3 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ส่วนใหญ่จะทุ่มเทความสนใจเกี่ยวกับการคิดในทางกลยุทธ์ (Strategic thinking) ซึ่งจะต้องทำให้ครบถ้วนก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผนของทั้งระบบสามารถดำเนินต่อจนประสบผลสำเร็จได้ในที่สุดจากนั้นในขั้นตอนต่อไปนี้คือ การพิจารณาเลือกหรือกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวต่างๆ และให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้สำเร็จผลลงได้ ตามภาพจะเห็นได้ว่า การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวนี้ จะเป็นขั้นตอนที่อยู่คาบเกี่ยวกันระหว่างช่วงสุดท้ายของการคิดในทางกลยุทธ์และช่วงแรกเริ่มของการวางแผนระยะยาว และจะเห็นควบคู่กันอีกด้วย จุดประสงค์หลักของการคิดในทางกลยุทธ์ก็คือ การช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า การเลือกและการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจะสามารถทำได้ถูกต้องและดีที่สุด ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ และมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้อย่างครบครันภายหลังจากที่วัตถุประสงค์ระยะยาวได้มีการกำหนดขึ้นมาแล้ว จากนั้นการคิดค้นแผนงานหลักที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่างๆ เหล่านั้น ก็จะต้องกระทำให้ยุติออกมาจนได้เป็นแผนงานหลักชุดหนึ่งที่จะใช้งานต่อไป ขั้นตอนต่อจากนั้นก็จะเป็นการพยากรณ์ทางการเงิน ซึ่งจะมีการคาดคะเนตัวเลขทางการเงินต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้ไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์ และในเวลาเดียวกันก็จะเป็นการรอบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ไปในตัวด้วยจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนทั้งสาม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดแผนงานหลักและการพยากรณ์ทางการเงินนี้ แท้จริงก็คือ ขั้นตอนของการวางแผนระยะยาวที่เคยทราบกันมานานแล้วนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าหากปราศจากขั้นตอน 3 ขั้นของการคิดในทางกลยุทธ์แล้ว การวางแผนระยะยาวก็จะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร และอาจมีผลทำให้การดำเนินงานผิดพลาดเสียหายผิดทิศทางไปก็ได้ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ก็คือ การจัดทำบทสรุปสำหรับผู้บริหารในส่วนที่

เป็นเนื้อหาสาระและสิ่งสำคัญต่างๆ ของแผนกลยุทธ์ ที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบและนำไปใช้งานต่อไป

2.4.4 วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมทั้งต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่างๆ ที่จะทำให้ได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4-6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วันและไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลักจากที่การปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน) การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นมาอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วการจัดทำแผนการสื่อสารการตลาดนั้นประกอบด้วย

- 1) ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้เห็นหน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น รูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ
- 2) โครงสร้างของแผน

กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ได้แก่ การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ สภาพแวดล้อมในอนาคต องค์กร วิสัยทัศน์ อุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย การกำหนดกิจกรรม และการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ ส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ ต่างมีความสำคัญในตัวของมันเอง โดยแต่ละส่วนต่างก็มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนไม่แพ้กัน การมองข้ามหรือมิได้ทำส่วนใดส่วนหนึ่งอย่างจริงจัง ย่อมจะมีผลกระทบทำให้คุณภาพของการวางแผนทั้งหมดเสียหายได้ และ 4) วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนการสื่อสารการตลาดมีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์ของส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ส่วนต่างๆ จึงต้องมุ่งเน้นในการศึกษา กระบวนการจัดทำ องค์กรประกอบ และสาระสำคัญของแผนการสื่อสารการตลาด

3. แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการสื่อสารการตลาด

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการสื่อสารการตลาดประกอบด้วย 1) การจัดองค์การการสื่อสารการตลาด 2) การจัดกำลังคนการสื่อสารการตลาด 3) การปฏิบัติการสื่อสารการตลาด และ 4) การควบคุมการสื่อสารการตลาด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

3.1 การจัดองค์การการสื่อสารการตลาด

องค์การทุกองค์การไม่ว่าเป็นองค์การประเภทใดต่างมีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มหรือทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นจะต้องมีการจัดแบ่งงาน (organization) หรือแบ่งอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และมีการดำเนินการที่เรียกกัน การจัดการ (management) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการองค์การไว้ดังนี้

Wehrich และ Koontz (1993: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการ (management) หมายถึงกระบวนการในการทำงาน โดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ (efficient) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

บรยรงค์ โทจินดา (2545: 20) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้ว่า เป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการรวมตัวกัน เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน และร่วมกันทำในลักษณะกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำให้สำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังหรืออิสระ

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 115-116) การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน และการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดย ตัดสินใจจัดกลุ่มงานและกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน จัดตำแหน่งงาน ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ณ ระดับใดภายในองค์การ การจัดสาย งานและสายการบังคับบัญชา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการจัดการให้สนับสนุนต่อการ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากนิยามและความหมายการจัดการองค์การดังกล่าวข้างต้น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์การ เป็นกระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ไว้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ มีการประสานงาน และความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรจาก มนุษย์

3.2 การจัดกำลังคนการสื่อสารการตลาด

การจัดคนเข้าทำงาน การจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารงานบุคคล การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์แปลมาจากภาษาอังกฤษหลายคำ คือ Personnel Administration หรือ Modern Personnel Management หรือ Management of Human Resources คือการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่ก่อนบรรจุเข้าทำงานจนออกจากงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการ บริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาวี (2532: 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการที่ทำให้ ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและ เหมาะสม นั่นคือ หน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การ รักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2534: 153) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการ พิจารณาสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่ บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มี การจัดกิจกรรมพัฒนาธำรงรักษา ให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536: 67) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงานเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง จากการจัดหน่วยงาน เพราะการจัดหน่วยงานตำแหน่งต่างๆ ถูกระบุและกำหนดไว้ให้เห็นถึง ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งเหล่านั้นด้วย

จากแนวความคิดนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ลักษณะของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่ได้คน และบำรุงรักษาคน โดยมีขอบเขต ตั้งแต่เริ่มต้นจนออกจากงานจึงขอสรุป

ความของการจัดทำลัคนาว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่ก่อนการบรรจุหน้าจากหน้าที้อย่างมีประสิทธิภาพและประสาธประโยชน์ระหว่างบุคคลและองค์กร

3.3 การปฏิบัติการสื่อสารการตลาด

การปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกิจการธุรกิจ หลักการพื้นฐานของการบริหารจัดการ (เช่น ภาวะผู้นำ การสร้างทีม และการมอบหมายงาน) จะช่วยในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้จัดการตลาดต้องประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน และใช้เทคนิคการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การตลาดภายในยังถือเป็นสิ่งที่ใช้ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กุญแจสำคัญของธุรกิจคือ ไม่ซื้อธุรกิจที่ตนเองไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานธุรกิจ หรือไม่ยอมรับกลยุทธ์ที่ท่านไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน ส่วนที่ง่ายที่สุดเกี่ยวกับกลยุทธ์คือ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเพียงแต่มีพื้นฐานความรู้การตลาด พร้อมด้วยกระดาดเปล่าและปากกาก็สามารถร่างแผนตลาดได้โดยเขียนความสัมพันธ์ของความคิด การเจาะตลาด การแบ่งส่วนตลาดโลกาภิวัตน์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ถึงอย่างไรก็ตาม มันไม่ใช่เรื่องง่ายแม้ว่าผู้บริหารสามารถร่างแผนตลาดได้แต่ในทางปฏิบัติจะทำได้เท่าไร มิฉะนั้น แผนตลาดก็เป็นเพียงความคิดเท่านั้น มิติที่กำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์คือ ตัวกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ Bonoma (1984) ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์และประสิทธิผลของความชำนาญด้านการบริหารจัดการได้ 4 ชนิด คือ ความสำเร็จ (Success) เป็นสถานการณ์ที่กลยุทธ์มีความเหมาะสมและองค์กรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ โอกาส (Chance) เป็นสถานการณ์ที่กลยุทธ์ไม่มีความเหมาะสมแต่องค์กรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานกลยุทธ์ปัญหา (Problem) เป็นสถานการณ์ที่กลยุทธ์มีความเหมาะสม แต่องค์กรไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานกลยุทธ์และล้มเหลว (Failure) เป็นสถานการณ์ที่กลยุทธ์ไม่มีความเหมาะสมและองค์กรไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุปแล้วการปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกิจการธุรกิจ ซึ่งกุญแจสำคัญของธุรกิจคือ ไม่ซื้อธุรกิจที่ตนเองไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงานธุรกิจ หรือไม่ยอมรับกลยุทธ์ที่ท่านไม่เข้าใจวิธีการดำเนินงาน/การปฏิบัติงาน ซึ่งการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์และประสิทธิผลของความชำนาญด้านการบริหารจัดการได้ 4 ชนิด คือ ความสำเร็จ (Success) โอกาส (Chance) ปัญหา (Problem) ล้มเหลว (Failure)

กลยุทธ์

		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
ความชำนาญด้านการบริหาร	ดี	สำเร็จ (Success)	เปลี่ยนแปลง (Change)
	ไม่ดี	ปัญหา (Problem)	ล้มเหลว (Failure)

ภาพที่ 2.1 กลยุทธ์และการบริหาร (Strategy and Executive)

3.4 การควบคุมการสื่อสารการตลาด

Mockler (1970: 14) ได้ให้ความหมายของการควบคุม คือ ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใดๆ ที่ต้องการ

กาญจนา ศรีพงษ์ (2540: 4) ได้ให้ความหมายของการควบคุม (controlling) หมายถึง กระบวนการหาเครื่องบ่งชี้หรือวิธีการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงานที่กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเน้นย้ำว่าในการทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายจะยึดหลักการบริหาร โดยยึดข้อแตกต่าง (management by expectation) โดยเปรียบเทียบรายงานผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ ถ้ารายงานแตกต่างไปจากแผนจะต้องสำรวจหาสาเหตุและแก้ไขต่อไป

จากความหมายของการควบคุมนั้น สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การตรวจตราการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามการวางแผน วิธีการ ตลอดจนมาตรฐานของผลงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร เพียงใด ซึ่งการติดตามหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะสามารถช่วยแก้ไข

แนะนำข้อบกพร่องต่างๆ ที่ได้พบ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการป้องกันความผิดพลาด ข้อบกพร่องไม่ให้เกิดซ้ำซ้อนได้อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปแล้วแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานการสื่อสารการตลาด ประกอบด้วย 1) การจัดองค์การการสื่อสารการตลาดซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ มีการประสานงาน และความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรจากมนุษย์ 2) การจัดกำลังคนการสื่อสารการตลาด ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่ก่อนการบรรจุงานพ้นจากหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสพประโยชน์ระหว่างบุคคลและองค์การ 3) การปฏิบัติการสื่อสารการตลาด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ และการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์และประสิทธิผลของความชำนาญด้านการบริหารจัดการได้ 4 ชนิด คือ ความสำเร็จ (Success) โอกาส (Chance) ปัญหา (Problem) ล้มเหลว (Failure) 4) การควบคุมการสื่อสารการตลาด ซึ่งหมายถึง การตรวจตราการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามการวางแผน วิธีการ ตลอดจนมาตรฐานของผลงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไรเพียงใด

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพลงไทยสากลของบริษัท เลิฟอีส จำกัด มีงานวิจัยที่สอดคล้องเท่าที่รวบรวมไว้ ดังนี้

สมกมล ลิ้มปัสัย (2532) ศึกษาเรื่องระบบธุรกิจเทปเพลงไทยสากลต่อการสร้างสรรค์ผลงานเพลง พบว่าเมื่อการผลิตเพลงเป็นระบบธุรกิจส่งผลให้กระบวนการผลิตเทปเพลงมีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น โดยส่วนที่เกี่ยวข้องนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ฝ่ายผู้ผลิตประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือเจ้าของเงินทุน และศิลปิน สำหรับเจ้าของเงินทุนนั้นมูลค่าแลกเปลี่ยนของเทปเพลงนั้นย่อมสำคัญกว่ามูลค่าการใช้ (หรือสุนทรียะ) กล่าวคือ คำนึงถึงกำไรขาดทุนมากกว่าศิลปะและมีผลทำให้ศิลปินไม่ว่าจะเป็นผู้แต่งเพลงหรือนักร้องถูกจำกัดเสรีภาพในการสร้างสรรค์ตามไปด้วย ผลงานที่ออกมาคือเพลงมีลักษณะซ้ำซาก ทั้งนี้เพราะคุณภาพเพลงไม่ได้อยู่ที่สาระของเพลง หากแต่อยู่ที่ตลาดผู้ฟังเพลงแบบใดก็ตาม ถ้าผู้ฟังชอบก็ถือว่าเป็นเพลงที่ใช้ได้ ด้านผู้ฟังเนื่องจากรสนิยมของผู้ฟังถูกดึงให้ต่ำลงเพราะแทนที่เพลงจะทำหน้าที่ในการยกระดับรสนิยมของผู้ฟังกลับกลายเป็นรสนิยมของผู้ฟังจึงมาตรฐานเพลงให้ต่ำลงมาทุกทีเช่น ผู้ฟังจะคุ้นหูมากกว่าดนตรี เป็นต้น เทคโนโลยีในการผลิต จะมีความสำคัญมากกว่าศิลปิน แม้ว่านักร้องจะร้องเพลงไม่ดีแต่ถ้าเครื่องมิกซ์เสียงดีก็สามารถทำให้เพลงออกมาเพราะได้

โสภิน ช่างพวงศัพธ์ (2532) ได้ศึกษาเรื่อง ธุรกิจเทปเพลงไทยสากล พบว่า ในขณะที่ทำการศึกษารัฐกิจเพลงประเทศไทยยังใช้ด้นเทป สภาพการแข่งขันของรัฐกิจนี้ค่อนข้างบีบรัดเอาจริงเอาจังแย่งชิงตลาดผู้บริโภคสูง สื่อต่างๆ ถูกนำมาใช้ในการประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขายอย่างเต็มที่ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยเร็ว ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของเทปเพลงขึ้นอยู่กับตัวนักร้อง ตัวเพลง/ผลงาน การโฆษณาประชาสัมพันธ์

ยุคลรัตน์ เจตนธรรมจักร (2536) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ของการสร้างภาพลักษณ์นักร้องไทยกับสังกัดบริษัททิศา เรคคอร์ดส จำกัด ในช่วงระยะ พ.ศ.2531-2534 พบว่า องค์ประกอบที่มีส่วนอย่างสำคัญในความสำเร็จของผลงานการสร้างภาพลักษณ์นักร้องคือ 1) ความเป็นดารา 2) การเลือกใช้นักคิดค้นมาเสริมขึ้นเป็นภาพลักษณ์ 3) เพลงดี 4) จับกลุ่มเป้าหมายได้ตรง ส่วนแนวกลยุทธ์ที่นำมาใช้ก็มีพื้นฐานจาก 1) ตัวนักร้องเอง 2) ความคิดสร้างสรรค์ของครีเอทีฟ 3) สินค้าสปอนเซอร์ นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างในการทำโปรโมชันผ่านสื่อ ที่เน้นหนักการใช้สื่อโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์เฉพาะนักร้องที่มีรูปร่างหน้าตาดีเป็นจุดขายส่วนนักร้องที่ใช้ความสามารถในการร้องเพลงเป็นจุดเด่นสำคัญก็จะใช้สื่อวิทยุโดยสรุปแล้ว บริษัท ทิศาฯ นับว่าเป็นแบบฉบับเฉพาะในการสร้างภาพลักษณ์นักร้องด้วยการเสนอความแปลกใหม่ มักหลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบค่ายเพลงอื่นๆ

ชนะบุญ พึ่งคุณพระ (2543) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การใช้สื่อสารมวลชนเพื่อส่งเสริมการขายของบริษัทเทปเพลงไทยอิสระ พบว่า บริษัทเทปเพลงไทยอิสระมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายดังนี้ 1) การใช้ศิลปินที่มีความสามารถเพื่อผลิตงานเพลงที่มีคุณภาพ 2) การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสม 3) การกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม และการควบคุมต้นทุนการผลิต 4) การใช้สื่อมวลชน และกิจกรรมทางการตลาดเพื่อส่งเสริมการขาย โดยในการใช้สื่อมวลชนเพื่อส่งเสริมการขายนั้นเป็นการเลือกใช้สื่อภายใต้งบประมาณที่จำกัด โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นลำดับแรก ซึ่งสื่อสิ่งพิมพ์ถือได้ว่าเป็นสื่อที่บริษัทเทปเพลงไทยอิสระใช้มากที่สุดรองลงมา ได้แก่ สื่อวิทยุและสื่อโทรทัศน์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้มีการใช้กิจกรรมพิเศษอื่นๆ เพื่อเป็นส่วนช่วยในการส่งเสริมการขายด้วยซึ่งได้แก่ การจัดงานแถลงข่าว การจัดแสดงคอนเสิร์ต การจัดกิจกรรมทางดนตรีร่วมกับสถาบันการศึกษา และการผลิตซีดีแจกตามสถานีวิทยุและสถานเริงรมย์ต่างๆ

พิชญ์สินี บำรุงนคร (2543) ศึกษาเรื่อง ลักษณะความเป็นอมตะของเพลงสุนทราภรณ์ พบว่า คุณลักษณะความเป็นอมตะของเพลงสุนทราภรณ์เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของเพลงซึ่งประกอบด้วยความสอดคล้องระหว่างเนื้อร้องกับทำนอง ความหมายของเพลงซึ่งมีสาระ และรูปแบบการประพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับฉันทลักษณ์ การใช้โวหาร ทำนองและจังหวะที่สื่อความหมาย

ของบทเพลงอย่างสอดคล้องกับอารมณ์ในทำนองและจังหวะประเภทนั้นๆ รวมทั้งการมีพื้นฐานจากดนตรีที่ได้รับความนิยม นอกจากนั้นยังเกี่ยวข้องกับการที่เพลงสุนทราภรณ์มีความลงตัวของสุนทริยภาพ หรือความงามซึ่งประกอบด้วยความไพเราะ ลักษณะซึ่งทำให้ผู้ฟังติดหูได้ง่าย และลักษณะผลงานเพลงในระดับยอดเยี่ยมเป็นสำคัญ ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสร้างหรือสนับสนุนความเป็นอมตะของเพลงสุนทราภรณ์คือ นักร้องซึ่งมีลักษณะลีลาการขับร้องละเมียดละไม ลักษณะของน้ำเสียงที่เข้ากับอารมณ์เพลง การใช้ท่วงทำนองที่เรียบง่าย และการฝึกซ้อม นักดนตรีซึ่งมีความรู้เฉพาะ พรสวรรค์ และประสบการณ์ทางดนตรีรวมทั้งความสามารถในการทำงานร่วมกับศิลปินท่านอื่นในวงสุนทราภรณ์ ผู้ประพันธ์เนื้อร้องซึ่งมีความรู้ทางภาษาไทย ประสบการณ์ทางการประพันธ์เนื้อร้องและความคุ้นเคยกับตัวโน้ต ผู้สร้างทำนองซึ่งมีความรู้ทางการสร้างทำนอง ความคิดและจินตนาการรวมทั้งความสามารถในการทำงานกับผู้เรียบเรียงเสียงประสาน ผู้เรียบเรียงเสียงประสานซึ่งมีความรู้ทางการเรียบเรียงเสียงประสาน ความคิดและจินตนาการรวมทั้งความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้สร้างทำนอง ครูเพลงซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางดนตรีและการขับร้องรวมทั้งความสามารถในการทำงานร่วมกับนักร้องและนักดนตรี สื่อที่เป็นช่องทางทางการสื่อสารและการผลิตซ้ำ ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความเป็นอมตะมีลักษณะเป็นผลงานทรงคุณค่าที่ศิลปินทิ้งไว้ให้ผู้ชื่นชม เพื่อให้ผลงานคงอยู่ต่อไป และเกี่ยวข้องกับมิติเวลา กล่าวคือ ผู้ชื่นชมได้ยาวนาน และผลงานต้องได้รับการยอมรับจากคนอย่างน้อย 2-3 รุ่น

นันทสิทธิ์ กิตติวรากุล (2544) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ลักษณะการสร้างสรรคของศิลปินเพลงแนวดนตรี โปรเกรสซีฟหรือพบว่า 1) ศิลปินทุกคนมีภูมิหลังด้านดนตรีที่แตกต่างกัน โดยได้รับอิทธิพลดนตรีจากครอบครัวเป็นพื้นฐาน แนวดนตรีที่ฟังมีหลากหลายแนว เช่น ป๊อป ร็อก คลาสสิก เพลงลูกทุ่ง และไทยสากล แต่ดนตรีที่ก่อให้เกิดจุดหักเหมาสู่การสร้างสรรคงานโปเกรสซีฟหรือค คือ แนวร็อก และโปเกรสซีฟหรือคตะวันตกในช่วง ค.ศ.1960-1970 2) การสร้างสรรคงานดนตรีของศิลปินโปเกรสซีฟหรือค มีลักษณะที่สำคัญๆ คือ ศิลปินส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านดนตรีมานาน ก่อนที่จะผลิตงานเผยแพร่สู่สังคม ศิลปินมีเจตนาและความตั้งใจในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ดนตรีที่หลากหลาย และนำมาผสมผสานเป็นแนวโปเกรสซีฟหรือคที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองทำให้ดนตรีโปเกรสซีฟหรือคของศิลปินกลุ่มนี้มีกลิ่นอายของดนตรีตะวันตก และตะวันออกอยู่ในผลงานนอกจากนี้ศิลปินทุกคนยังมีบุคลิกพิเศษที่คล้ายคลึงกัน คือเป็นผู้ที่ช่างอ่าน ช่างสังเกตเกี่ยวกับชีวิตและสังคมรอบตัวรักในงานศิลปะหลายแขนงอย่างไรก็ดีศิลปินทุกคนพบว่า อุปสรรคใหญ่ในการสร้างสรรคงานคือ เรื่องเงินทุนในการผลิตและระบบการเผยแพร่ดนตรีที่กีดกันศิลปินอิสระ 3) ศิลปินมีแนวทางในการสร้างสรรคงาน 2 รูปแบบ คือกลุ่มที่มุ่งเน้นด้านสุนทริยภาพของดนตรีในแนวศิลปะเพื่อศิลปะและกลุ่มที่มุ่งเน้นด้านสะท้อนและปลุกจิตสำนึกใน

แนวคิดปะเพื่อชีวิต 4) คนตรีโปรเกรสซีฟหรือในสังคมไทยขาดความต่อเนื่องเพราะศิลปินมีอุปสรรคในด้านเงินทุน จนไม่อาจออกผลงานอย่างต่อเนื่องได้ส่งผลให้คนฟังส่วนมากไม่รู้จักและไม่สนใจจนกลายเป็นกลุ่มตลาดขนาดเล็ก ในสายตาของบริษัทผลิตเพลง ทำให้บริษัทผลิตเพลงไม่สนใจที่จะสนับสนุนศิลปิน แนวโน้มของคนตรีโปรเกรสซีฟหรือในอนาคตจะขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) สังคมให้การยอมรับอาชีพดนตรีและคนรุ่นใหม่มุ่งสู่การศึกษาและสร้างอาชีพดนตรีอย่างจริงจังมากขึ้น 2) เทคโนโลยีการผลิตดนตรีระบบดิจิทัลและการเผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ศิลปินหน้าใหม่แจ้งเกิดได้และศิลปินสามารถทำงานอย่างอิสระบนพื้นที่ของตน และ 3) กลุ่มผู้ฟังดนตรีที่เปิดใจกว้างและแสวงหาแนวดนตรีใหม่ๆ อยู่เสมอ

เพิ่มเกียรติ เรื่องสกุล (2544) การศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการผลิตนักร้องของอุตสาหกรรมเพลงไทย ได้แก่ แนวเพลงไทยสากลแนวเพลงลูกทุ่งและแนวเพลงเพื่อชีวิต พบว่าบุคคลที่ก่อนจะก้าวเข้ามาเป็นนักร้องในอุตสาหกรรมเพลงไทยนั้นมีอยู่ 2 ลักษณะคือ 1) เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นใฝ่ฝันที่อยากจะเป็นนักร้องจนถึงบุคคลที่ไม่เคยคิดฝันมาก่อน 2) เป็นบุคคลที่มีพรสวรรค์และมีทักษะของการร้องเพลงมาแล้วจนถึงบุคคลไม่มีสิ่งเหล่านี้เลย ในกระบวนการคัดเลือกนักร้อง พบว่าทั้ง 3 แนวเพลงมีขั้นตอนหลักๆ ที่คล้ายคลึงกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเสาะหานักร้องการทดสอบ และการรับเข้าสังกัด แต่ละแนวเพลงมีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกคล้ายคลึงกันคือความสามารถอุปนิสัยและรูปลักษณ์ของนักร้อง แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญ คือ แนวเพลงไทยสากลให้ความสำคัญในเกณฑ์รูปลักษณ์ของนักร้องมากที่สุด ในขณะที่แนวเพลงไทยลูกทุ่งให้ความสำคัญในเกณฑ์ความสามารถในการร้องเพลงของนักร้องและแนวเพลงเพื่อชีวิตให้ความสำคัญในเกณฑ์ความสามารถทางด้านการแต่งเพลงเป็นหลัก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการคัดเลือกนั้นพบว่า มี 3 ปัจจัย ได้แก่ กระแสของตลาดผู้ฟังเพลงกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกนักร้องและระบบอุปถัมภ์สำหรับกระบวนการสร้างนักร้องนั้น พบว่าทั้ง 3 แนวเพลง มีขั้นตอนหลักที่สำคัญๆ เหมือนกัน 2 ขั้นตอนคือขั้นตอนการสร้างผลงานเพลงให้กับนักร้องและขั้นตอนในการสร้างบุคลิกลักษณะให้กับนักร้องแต่ใน 3 แนวเพลงมีวิธีการสร้างนักร้องที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เพลงไทยสากลเน้นการสร้างรูปลักษณ์ของนักร้องมากที่สุด ส่วนแนวเพลงลูกทุ่งและเพลงเพื่อชีวิตเน้นการสร้างบทเพลงและความสามารถของตัวนักร้องอย่างไรก็ตามแนวทางของกระบวนการสร้างนักร้องจะขึ้นอยู่กับทิศทางความต้องการของตลาดผู้ฟังมากที่สุด

จุลวิทย์ ปัดเมฆ (2548) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า

1) ขั้นตอนการวางแผนการตลาดของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด หรือ AIS มีความสัมพันธ์กับการวางแผนการตลาดอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน ทั้งนี้เนื่องจากการวาง

แผนการสื่อสารนั้น เป็นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสื่อความหมาย สร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างการยอมรับระหว่างสินค้ากับลูกค้า เพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนองตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่วางไว้ ดังนั้นในขั้นตอนการวางแผนการสื่อสารการตลาดของ AIS จึงจะพิจารณาแผนงานด้านการตลาดควบคู่กันไปด้วย ขั้นตอนกระบวนการวางแผนการสื่อสารการตลาดตามหลักฐานศูนย์ (Zero Base) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 1.1) การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นในตลาด ประกอบด้วย การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค และสภาพการแข่งขันในตลาด 1.2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกถึงสิ่งที่จะเป็นส่วนสนับสนุน หรือ ขัดขวางการดำเนินงานของ AIS 1.3) ส่วนประสมทางการตลาด เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานทางการตลาดที่ AIS คำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักมากขึ้น 1.4) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด เป็นการให้ความสำคัญกับการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) เพื่อตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าตามประเภทกลุ่มต่างๆ โดยการใช้ตราสินค้าย่อมารองรับ 1.5) วัตถุประสงค์ของ AIS คำนึงถึง 2 ส่วนคือ ลูกค้าผู้ใช้บริการ และนักลงทุนในตลาดหุ้น ดังนั้นวัตถุประสงค์ทางการตลาดจึงเป็นการรักษฐานลูกค้า และสร้างสรรค์วิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มยอดขายรับจากการดำเนินงานในบริษัท 1.6) การวางกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด การวางกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดของ AIS จะสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาด คือ เพื่อให้ลูกค้าแต่ละการแบ่งส่วนของตลาดมีความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่มีความแตกต่างกัน และเพื่อให้ลูกค้าในตลาดมีพฤติกรรมการใช้งานในระบบเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ AIS ด้วยการสื่อสารเรื่องคุณภาพเครือข่ายคุณภาพบริการ และภาพลักษณ์ของ AIS 1.7) การกำหนดงบประมาณในแต่ละปีไปยังแต่ละส่วนงานจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดโดยส่วนงานการสื่อสารการตลาดจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการพิจารณาใช้งบประมาณการสื่อสารการตลาดทั้งหมด 1.8) การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของ AIS ทำเป็น 2 ลักษณะและต้องพิจารณาประกอบกัน คือ การประเมินผลแผนรณรงค์การสื่อสารการตลาด และการประเมินผลการสื่อสารการตลาดจากส่วนงานวิจัย

2) เครื่องมือสื่อสารการตลาดของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด หรือ AIS การดำเนินงานสื่อสารการตลาดเพื่อประโยชน์ในการรักษฐานลูกค้า ต้องทำการส่งข่าวสารทางการตลาดที่ชัดเจนไปยังผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายด้วยช่องทางที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผู้รับสารเป็นสำคัญและต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดนั้นๆ ว่าตรงกับกลุ่มเป้าหมายอย่างแน่นอน เพื่อความคุ้มค่าและไม่ให้เสียประโยชน์จากการใช้งบประมาณ การดำเนินงานในการเลือกเครื่องมือสื่อสารการตลาดของ AIS จะมีการประชุมร่วมกันจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องถึงความ

เหมาะสมในการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด เช่น ส่วนงานการสื่อสารการตลาด ส่วนงานการตลาด และ SC MatchBox เป็นต้น เครื่องมือสื่อสารการตลาดที่เห็นเด่นชัดอย่างสม่ำเสมอตลอดปี 2547 มีดังนี้ 2.1) การโฆษณา (Advertise) ลักษณะการโฆษณาจะแบ่งกลุ่มชัดเจนตามตราสินค้าย่อย และบริการพิเศษของ AIS เป็นเครื่องมือที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้จำนวนมาก 2.2) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) AIS ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์มาก โดยเห็นว่าเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ให้น่าเชื่อถือ และสามารถให้ข้อมูลรายละเอียดได้มากกว่า 2.3) พนักงาน (Employee) การแสดงออกของพนักงานในบริษัทถือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถส่งผ่านไปยังลูกค้าได้ ซึ่ง AIS มีการลงทุนฝึกฝนพนักงานให้มีคุณภาพเพื่อการให้การสัมผัสกับพนักงานของ AIS สร้างความรู้สึกเชิงบวกได้ 2.4) การให้บริการ (Services) การให้บริการที่เป็นส่วนสำคัญของ AIS คืองานให้บริการคำปรึกษาทางโทรศัพท์ (Call Center) ซึ่งเป็นช่องทางที่สะดวกที่สุดในการให้คำแนะนำปรึกษาและประสานการทำงานร่วมกับเครื่องมือสื่อสารชนิดอื่น 2.5) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) ใช้เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ เพื่อให้รายละเอียดในประเด็นที่ต้องการนำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะนั้น 2.6) การตลาดกิจกรรม (Event Marketing) ใช้ในการกระตุ้นยอดขายจากลูกค้าเป้าหมาย และต้องการทำการสื่อสารอย่างชัดเจนให้กับกลุ่มลูกค้านั้น 2.7) การจัดแสดงสินค้า (Display) AIS ใช้การจัดตกแต่งร้านค้า เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดอย่างหนึ่ง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่กระจายไปตามสถานที่ต่างๆ ช่วยให้ลูกค้าเข้ามาสัมผัสบริการจากช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นมากขึ้น 2.8) การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising) การจัดทำของที่ระลึกเพื่อแจกจ่ายแก่ลูกค้า สามารถกระตุ้นความสนใจและสื่อความเป็นตราสินค้าออกมาให้เห็นได้ง่าย เครื่องมือชนิดนี้ใช้ในโอกาสที่สำคัญหรืองานแสดงสินค้า เป็นต้น เพื่อใช้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2.9) เครือข่ายการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Internet) ใช้ในการนำเสนอเนื้อหาสารไปยังกลุ่มเป้าหมายในระดับปัจเจกบุคคล เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรงและวัดผลได้ทันที 2.10) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การส่งเสริมการขายเป็นเครื่องมือกระตุ้นพฤติกรรมซื้อของลูกค้าในระยะสั้น AIS มีการสร้างสรรค์กลยุทธ์และวิธีการนำเสนอในการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเพลงไทยสากลของบริษัท เลิฟอีส จำกัด ได้แก่ 1) การวางแผนการสื่อสารการตลาด คือ การวิเคราะห์สถานการณ์การสื่อสารการตลาด การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด การจัดทำแผนการสื่อสารการตลาด และ 2) การดำเนินงานการสื่อสารการตลาด นอกจากนี้ยังพบว่ากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดยังประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผนสื่อสารการตลาดตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ส่วนประสมทาง

การตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ การสื่อสารทางการตลาด การกำหนดงบประมาณ การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสารการตลาด การประเมินผลกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดของ รวมทั้งเครื่องมือสื่อสารการตลาด ได้แก่ การโฆษณา (Advertise) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) พนักงาน (Employee) การให้บริการ (Services) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การตลาดกิจกรรม (Event Marketing) การจัดแสดงสินค้า (Display) การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising) เครือข่ายการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ (Internet) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

