

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดทิศทางของสถานีวิทยุกระจายเสียงเกี่ยวกับปรัชญา พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายเชิงธุรกิจ ศึกษากลยุทธ์ ยุทธวิธีการจัดการธุรกิจ เกี่ยวกับโครงสร้าง คน เทคโนโลยี รายการ และการตลาด และศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขในการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียงในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีรายละเอียดด้านวรรณกรรม ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่พิจารณาแล้วเห็นว่ามีเหมาะสมและสอดคล้องที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการอธิบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ทฤษฎีด้านการสื่อสาร
2. แนวคิดทางด้านการวิเคราะห์องค์กรสื่อมวลชน
3. แนวคิดการผลิตรายการวิทยุ
4. แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีด้านการสื่อสาร

การสื่อสาร (Communication) เป็นพฤติกรรมขั้นพื้นฐานซึ่งความจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ การสื่อสารนั้นเป็นรากฐานของกิจกรรมทางสังคมและการเมืองทุกชนิด มนุษย์ต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและอาศัยการสื่อสารเพื่อให้การอยู่ร่วมกันกับคนในสังคมเป็นไปโดยปกติสุข

การสื่อสารมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Communication อันมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Communis แปลว่า ความเหมือนกัน ความร่วมกัน ดังนั้นถ้าแปลความตามรากศัพท์เดิมย่อมหมายความว่า เมื่อใดที่มนุษย์ทำการสื่อสารนั้นหมายถึงเขากำลังทำกิจกรรมที่มุ่งสร้างความเหมือนกัน หรือความคล้ายคลึงกันให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องด้วย หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการสื่อสารคือการที่

มนุษย์พยายามที่จะแลกเปลี่ยน (Share) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ความคิด (Idea) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ มีผู้กล่าวถึงความหมายของ"การสื่อสาร" ไว้มากมาย อาทิ

ปรมะ สตะเวทิน (2537: 7) กล่าวว่า “การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร(Source)ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)”

สวณิต ยมาภย์ (2536: 18) กล่าวว่า “การสื่อสาร หมายถึง การนำเรื่องราวต่างๆที่เป็น ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น หรือความรู้สึก โดยอาศัยเครื่องนำไปโดยวิธีใดวิธีหนึ่งให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ จนทำให้เกิดการกำหนดความหมายแห่งเรื่องราวนั้นร่วมกันได้”

วิรัช ลภีรัตนกุล (2546: 159) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการในการส่งผ่าน หรือสื่อความหมายระหว่างบุคคลสังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สมาชิกสามารถใช้ความสามารถของคนที่สื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ โดยแสดงออกในรูปของความต้องการ ความปรารถนา ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

จะเห็นได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดสารระหว่างมนุษย์ โดยผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า “ภาษา” เพื่อติดต่อกัน ด้วยวิธีการต่างๆ อันจะส่งผลให้ฝ่ายผู้ส่งสารและผู้รับสารเกิดความเข้าใจได้ตรงกัน เช่น การถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด การบอกเล่าเรื่องราว ประสบการณ์ เป็นต้น แต่ละบุคคลอาจนำวิธีการหรือมีกระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมหรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร

ถึงแม้จากสังคมเผ่าพันธุ์ในยุคดึกดำบรรพ์มาสู่สังคมที่ทันสมัยและสลับซับซ้อนเช่นในปัจจุบัน การสื่อสารยังคงมีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง จะมีเพียงแต่เครื่องมือและโครงสร้างทางการสื่อสารเท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไป เพื่อขยายบทบาทให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคมแต่ละสมัย นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นได้ทั้งดัชนีวัดการเปลี่ยนแปลงและเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงในระบบสังคมทั้งระบบได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากความหมายของการสื่อสารดังกล่าวสามารถแยกแยะให้เห็นองค์ประกอบของการสื่อสารได้ว่า การสื่อสารนั้นประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร และในบางครั้งอาจมีองค์ประกอบของการสื่อสารที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผลสะท้อนกลับ (Feedback) หรือปฏิกริยาสะท้อนกลับ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (sender) คือ ผู้ที่เริ่มต้นการสื่อสาร (เริ่มต้นสร้างและส่งสารไปยังผู้อื่น) ในการสื่อสาร ครั้งหนึ่งๆ นั้น ผู้ส่งสารจะทำหน้าที่เข้ารหัส (encoding) ซึ่งเป็นการแปรสารให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นแทนความคิด ได้แก่ 1) ภาษา คือ ภาษาพูด ภาษาเขียน (วจนภาษา)

2) อากัปกริยาท่าทางต่างๆ (อวัจนภาษา) ในกระบวนการสื่อสารผู้ส่งสาร อาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือสถาบันก็ได้

ในกระบวนการการส่งสารนั้น ผู้ส่งสารจะมีบทบาทหน้าที่ในการสื่อสาร ดังนี้

- 1.1 การมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารที่แน่ชัด
- 1.2 การเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในเนื้อหาของเรื่องราวที่ตนจะสื่อสารกับผู้อื่น
- 1.3 การเป็นผู้มีความพยายามที่จะเข้าใจความสามารถและความพร้อมในการรับสารของผู้ที่ตนสื่อสารด้วย
- 1.4 การเป็นผู้รู้จักเลือกใช้วิธีในการสื่อสารให้เหมาะสมกับเรื่อง โอกาส และผู้รับสารของตน

2. สาร (message) คือเรื่องราวอันมีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษา หรือสัญลักษณ์ใดๆ ก็ตามที่สามารถทำให้เกิดการรับรู้ร่วมกันได้ สาร โดยทั่วไปประกอบไปด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

2.1 รหัสของสาร (message codes) คือภาษา (language) หรือสัญลักษณ์ (symbolic) หรือสัญญาณ (signal) ที่มนุษย์คิดขึ้นเพื่อใช้แสดงออกแทนความคิดเกี่ยวกับบุคคลและสรรพสิ่งต่างๆ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

2.1.1 รหัสของสารที่ใช้เป็นคำพูด (verbal message codes) ได้แก่ ภาษาทุกภาษาของมนุษย์ อันเป็นระบบสัญลักษณ์ที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2.1.2 รหัสของสารที่ไม่ใช่คำพูด (nonverbal message codes) ได้แก่ ระบบสัญลักษณ์ต่างๆ สัญญาณ หรือเครื่องหมายใด ๆ ก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้ถ้อยคำภาษา เช่น อากัปกริยา

2.2 เนื้อหาของสาร (message content) เนื้อหาของสารนั้นมีขอบเขตกว้างมาก แต่เราอาจแบ่งเนื้อหาของสารได้ 3 ประเภท คือ

2.2.1 สารประเภทข้อเท็จจริง ได้แก่ สารที่รายงานให้ทราบถึงความเป็นจริงต่างๆ ที่มีอยู่ในโลกของกายภาพ และอยู่ในวิสัยของมนุษย์ที่สามารถตรวจสอบได้ถึงความแน่นอนถูกต้องของสาร เมื่อพิสูจน์แล้วว่าสารนั้นเป็นจริง สารนั้นก็จัดได้ว่าเป็นสารที่มีคุณภาพสามารถเชื่อถือได้

2.2.2 สารประเภทข้อคิดเห็น ได้แก่ สารที่เกิดขึ้นในจิตใจจากการประเมินของผู้ส่งสาร อาจเป็นความรู้สึก แนวคิด ความเชื่อที่ตนเองมีต่อบุคคลอื่น วัตถุหรือเหตุการณ์ใดๆ ก็ตาม สารประเภทนี้เป็นสารที่ไม่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะถูกรวบรวมได้ว่าเป็นจริงหรือไม่อาจทำได้เพียงแต่การประเมินความน่ารับฟัง และความสมเหตุผล และความเป็นไปได้ของสารเท่านั้น

2.2.3 สารประเภทความรู้สึก ได้แก่ ภาพยนตร์ กลอน นวนิยาย เรื่องสั้น และสิ่งอื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากจินตนาการและการเพ้อฝัน ซึ่งยากต่อการตรวจสอบความจริง ของข้อมูล เช่นเดียวกับสารประเภทข้อคิดเห็น

2.3 การจัดสาร (message treatment) คือ สารที่ถูกจัดเตรียมอย่างดี ทั้งในเรื่องของกรรียงลำดับ ความยากง่าย รูปแบบการใช้ภาษา จะทำให้สารนั้นมีคุณสมบัติในการสื่อสารได้ดี

3. สื่อ หรือช่องทาง (media or channel) ในการสื่อสารใด ๆ ก็ตาม ผู้ส่งสารย่อมต้องอาศัยช่องทางหรือสื่อ ให้ทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับสาร โดยทั่วไปแล้วสารที่ถูกผู้ส่งสารถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร จะเข้าไปสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์โดยผ่านประสาทสัมผัสทางใดทางหนึ่ง หรือหลายทาง ได้แก่ การได้เห็นทางประสาทตา การได้ยินทางประสาทหู การได้กลิ่นทางประสาทจมูก การสัมผัสทางประสาทกาย และการลิ้มรสทางประสาทลิ้น

ในการจัดแบ่งประเภทสื่อที่มนุษย์ใช้ในการสื่อสารนั้น สามารถแบ่งได้หลายแบบ มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว ในที่นี้จะแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

3.1 แบ่งจากลักษณะของสื่อเป็นเกณฑ์ แบ่งได้ 5 ประเภท คือ

3.1.1 สื่อธรรมชาติ ได้แก่ บรรยากาศที่อยู่รอบตัวมนุษย์อันมีอยู่ตามธรรมชาติ ที่มีหน้าที่เป็นที่ติดต่อกับการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเผชิญหน้า

3.1.2 สื่อมนุษย์ ได้แก่ บุคคลที่นำสารไปสู่ผู้รับ เช่น คนนำสาร โฆษก ตัวแทนการเจรจาปัญหา เป็นต้น

3.1.3 สื่อสิ่งพิมพ์ ได้แก่ สื่อทุกชนิดที่อาศัยเทคนิคการพิมพ์ เช่น หนังสือ หนังสือพิมพ์ ใบปลิว แผ่นพับ วารสาร นิตยสาร เป็นต้น

3.1.4 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ สื่อที่พัฒนาขึ้นโดยใช้ระบบเครื่องกลไฟฟ้า เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรพิมพ์ เทปเสียง วีดิโอเทป จนถึงคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3.1.5 สื่อระคน ได้แก่ สื่อที่ไม่สามารถจัดไว้ได้ใน 4 ประเภทข้างต้น เช่น หนังสือพิมพ์กำแพง วัตถุจารึก สื่อพื้นบ้าน เป็นต้น

3.2 แบ่งจากจำนวนและลักษณะในการเข้าถึงสื่อ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

3.2.1 สื่อระหว่างบุคคล เป็นสื่อที่ใช้เฉพาะบุคคล มีลักษณะเป็นส่วนตัว มีบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องในระหว่างการสื่อสาร แต่อาจมีเครื่องมือหรือสื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารหากอยู่ห่างไกลกัน เช่น ถ้าเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน อาจใช้โทรศัพท์ โทรเลขจดหมาย ในการสื่อสาร แต่ถ้าเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เป็นกลุ่มทั้งกลุ่มย่อยหรือกลุ่มใหญ่ที่สามารถเห็นหน้ากันโดยตรง อาจมีเครื่องมือหรือสื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร เช่น เอกสาร หนังสือ เครื่องกระจายเสียง เป็นต้น

3.2.2 สื่อมวลชน เป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงผู้รับสารได้เป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกันและภายในเวลาอันรวดเร็ว เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

3.2.3 สื่อเฉพาะกิจ เป็นสื่อที่ใช้สำหรับการสื่อสารและสนับสนุนกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ จำนวนกลุ่มผู้รับสารมีลักษณะที่แน่นอน เมื่อเทียบกับสื่อมวลชนแล้ว สื่อเฉพาะกิจจะแคบกว่าในแง่ของผู้รับสาร เช่น การจัดทำนิตยสารเพื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

3.2.4 สื่อประสม คือ การนำสื่อทั้ง 3 ประเภทข้างต้น มาใช้ร่วมกัน

4. ผู้รับสาร (receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร และเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสาร โดยเป็นผู้รับข่าวสารที่ผู้ส่งสารส่งมาให้โดยผ่านทางสื่อหรือช่องทาง ผู้รับสารจึงเป็นผู้ที่ผู้ส่งสารพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจตามที่ผู้ส่งสารประสงค์หรือปรารถนา

ในกระบวนการสื่อสาร ผู้รับสารมีบทบาทขั้นพื้นฐาน 2 ประการคือ

- 1) การรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสาร ส่งผ่านสื่ออย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงตน
- 2) การแสดงปฏิกิริยาตอบกลับต่อผู้ส่งสาร

ดังนั้นในกระบวนการสื่อสารใดๆ ก็ตาม การสื่อสารจะเกิดประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับสารได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การเป็นผู้ฟัง ผู้อ่าน ตลอดจนเป็นผู้ที่สามารถคิดและรับรู้ความหมายได้ การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งสารต่อเรื่องที่ได้ทำการสื่อสาร ตลอดจนการเป็นผู้ที่มีความพยายามในการรับสารและสามารถแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อผู้ส่งสาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการสื่อสารนั่นเอง

1.1 ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference Theory)

เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นว่าผู้รับสารแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกันในทางจิตวิทยา เช่น ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ทำให้คนสนใจในการเปิดรับข่าวสารหรือตีความหมายข่าวสารจากสื่อมวลชนแตกต่างกัน หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล มีดังนี้

1.1.1 มนุษย์เรามีความแตกต่างกันมากในองค์ประกอบทางจิตวิทยาส่วนบุคคล

1.1.2 ความแตกต่างนี้มีบางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาพหรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมาจากความแตกต่างที่เกิดจากการเรียนรู้

1.1.3 มนุษย์ซึ่งถูกชุลเลียงภายใต้สถานการณ์ต่างๆจะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไป

1.1.4 การเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติค่านิยมและความเชื่อที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปความแตกต่างดังกล่าวนี้ได้กลายเป็นสภาวะเงื่อนไข (Conditioning) ที่กำหนดการรับรู้ข่าวสารจากสื่อมวลชน

1.2 ทฤษฎีการสื่อสารแบบสองขั้นตอน

ทฤษฎีการสื่อสารแบบสองขั้นตอน (Two-step Flow of Communication Theory) ค้นพบโดย พอล เอฟ. ลาซาร์เฟลด์ (Paul F. Lazarsfeld) และคณะ สาระสำคัญของทฤษฎี คือ การแพร่กระจายข่าวสารโดยผ่านสื่อมวลชนนั้นจะผ่านขั้นตอนสองขั้นตอน กล่าวคือ ข่าวสารจะไปถึงกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นกลุ่มผู้นำความคิดเห็น (Opinion Leaders) ในขั้นตอนแรก และกลุ่มผู้นำความคิดเห็นจะเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารต่อไปยังประชาชนอื่นๆ ในขั้นที่สอง

แนวความคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ เชื่อว่า บุคคลทุกคนไม่ได้อยู่โดดเดี่ยวในสังคม แต่บุคคลทุกคนจะต้องมีกิจกรรมร่วมกันในสังคม ซึ่งทำให้แต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กันและในทุก ๆ สังคมจะต้องมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นกลุ่มผู้นำความคิดเห็นซึ่งมักจะได้รับข่าวสารก่อนผู้อื่น และทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารที่ได้รับนั้น ไปยังบุคคลอื่นๆ ในสังคม จะเห็นได้ว่า จุดสำคัญของทฤษฎีคือ

- 1) ผู้นำความคิดเห็น (Opinion leaders)
- 2) ความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในสังคม ซึ่งหล่อหลอมให้สมาชิกในกลุ่มสังคมมีแนวคิดและพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน รวมทั้งอิทธิพลซึ่งกันและกันในการรับข่าวสาร

1.3 ทฤษฎีการใช้ประโยชน์และการสนองความพึงพอใจต่อสื่อ (Uses and Gratification Approach)

การจะอธิบายถึงพฤติกรรมการใช้ประโยชน์จากสื่อ นั้นสามารถนำเอาทฤษฎีการใช้และความพึงพอใจต่อสื่อมาใช้ในการอธิบายได้ ทฤษฎีนี้เกิดจากความเชื่อที่ว่าผู้รับสารจะเลือกเปิดรับสารที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง การศึกษาในเรื่องนี้ส่วนใหญ่จะเน้นที่การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจต่อเนื้อหาสารของผู้ใช้

ผลการศึกษาของ (Katz and Other อ้างถึงใน อรพินท์ ศักดิ์เอี่ยม, 2537: 21) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้รับสารที่มีสถานะแวดล้อมทางสังคมและสถานะทางจิตใจแตกต่างกัน ทำให้ผู้รับสารมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ซึ่งความต้องการที่ต่างกันนี้ก่อให้เกิดการคาดคะเนว่าสื่อแต่ละประเภทจะตอบสนองความพอใจของตนต่างกัน ส่งผลให้มีลักษณะการใช้สื่อและมีความพึงพอใจที่ได้รับจากการใช้สื่อแตกต่างกัน

นอกจากนี้ (Kippax and Murray อ้างถึงใน อรพินท์ ศักดิ์เอี่ยม, 2537: 23) ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของการรับรู้ในคุณประโยชน์ของสื่อพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากรของผู้รับสาร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ เป็นตัวกำหนดการใช้สื่อและการรับรู้ในคุณประโยชน์ของสื่อและจากประเภทของสื่อที่ศึกษาพบว่าโทรทัศน์จะถูกเลือกใช้สูงเป็นอันดับหนึ่ง เพราะ

กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าเป็นสื่อที่มีประโยชน์โดยให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ตนสนใจ และกลุ่มเป้าหมายมีการเลือกใช้สื่ออย่างมีจุดมุ่งหมายและเข้าใจถึงคุณประโยชน์ของสื่อที่มีต่อผู้ใช้

เดวิสสัน (Davison อ้างถึงใน พัทธี เษยจรรยา,เมตตา วิวัฒนากุล และ ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2538: 199 - 200) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนแนวคิดของกาทซ์โดยให้ข้อคิดว่า บุคคลทุกคน มีความเกี่ยวพันอย่างยิ่งต่อสังคมและสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสาเหตุให้แต่ละบุคคลมีความต้องการเลือกใช้สื่อ หรือเลือกรับข่าวสาร เพื่อสนองความพอใจ และสอดคล้องกับความต้องการทางสังคม

แม็คควอล (MacQuail, 1975 อ้างถึงใน พัทธี เษยจรรยา,เมตตา วิวัฒนากุล และถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์, 2538: 199 - 200) ได้ชี้ให้เห็นของการศึกษาเกี่ยวกับการใช้และความพึงพอใจของสื่อไว้ 2 ประการคือ

1. เพื่อให้เข้าใจความสำคัญและความหมายของการเลือกใช้สื่อ
2. เพื่อเสนอแนะตัวแปรแทรก (Intervening variables) ในการวิจัยเกี่ยวกับผลของสื่อ

นอกจากนี้ แม็คควอล ยังสรุปว่า การศึกษาในแนวทางการใช้และความพึงพอใจต่อสื่อ ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนได้ว่า การที่บุคคลมีความต้องการที่จะเลือกรับสื่อหรือข่าวสารนั้น เป็นเพราะมีสาเหตุมาจากความคาดหวังเพื่อแสวงหาความพึงพอใจ โดยได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมในสังคมที่สร้างความต้องการดังกล่าว นั้นให้แก่บุคคลอย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยหลายงานที่สนับสนุนความคิดเกี่ยวกับการแสวงหาความพึงพอใจจากสื่อมวลชนในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น การแสวงหาความรู้จากรายการข่าว การเปิดรับสื่อเพื่อหลีกเลี่ยงต่อปัญหาในชีวิตประจำวัน ความโดดเด่น ความวิตกกังวล ความเครียด หรือเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เพื่อแสวงหาข้อมูลในการสนทนากับบุคคลอื่นในสังคม

เมอร์รี่ และคิปแพทซ์ (Murray and Kipped, 1979 อ้างถึงใน พัทธี เษยจรรยา และ ประทุม ฤกษ์กลาง, 2540: 23) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคคลจะให้ความสนใจ รับรู้ และจดจำข่าวสารที่จะให้ความพึงพอใจ หรือสามารถตอบสนองความต้องการของตน บุคคลจะเปิดรับข่าวสารเท่าที่เขาคิดว่า มีประโยชน์หรือสนองความพอใจของเขาได้ และความต้องการต่าง ๆ ของบุคคลนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยทางจิตวิทยา และสังคมของแต่ละบุคคล เช่น แรงจูงใจ ค่านิยม เป็นต้น บุคคลจะเลือกใช้สื่อหรือเนื้อหาข่าวสาร เพื่อสนองประโยชน์ส่วนตน จากความหลากหลายของความต้องการหรือประโยชน์ของสื่อมวลชนเหล่านี้ มีผู้ทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเพื่อจัดประเภทของความต้องการของผู้รับสื่อมวลชน พบว่า ความต้องการมี 4 ประการ คือ ความต้องการสร้างเอกลักษณ์ของตน ความต้องการมีการติดต่อทางสังคม ความต้องการสิ่งแปลกใหม่และความบันเทิง และความต้องการข้อความจริงและความรู้เกี่ยวกับโลก

Katz and Other (1974 อ้างถึงในพัชนี เขยจรรยาและประทุม ฤกษ์กลาง, 2540: 99) ได้กล่าวถึงตรรกะที่อยู่เบื้องหลังการพิจารณาตรวจสอบถึงเรื่องของการใช้ประโยชน์และการได้รับความพึงพอใจไว้ดังนี้ (1) จุดกำเนิดทางสังคมและ(2) จิตวิทยาของความต้องการจำเป็นต่าง ๆ ซึ่งยังให้เกิด (3) ความคาดหวังจาก (4) สื่อมวลชนหรือแหล่งอื่นๆ ซึ่งนำไปสู่ (5) รูปแบบต่างๆ กันของการมีโอกาสได้รับสารจากสื่อมวลชน (หรือการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอย่างอื่น ๆ) อันก่อให้เกิดผลลัพธ์คือ (6) การได้รับความพึงพอใจสนองความต้องการจำเป็นและ (7) ผลที่ตามมาอื่นๆ อีก ซึ่งบางทีก็เป็นผลที่ไม่ได้เจตนาเลยเป็นส่วนใหญ่ เราอาจเรียบเรียงให้อยู่ในรูปแบบจำลองได้ดังภาพ (1) การได้รับความพึงพอใจ สอนความต้องการ มีจุดกำเนิด ความต้องการ ความคาดหวังจากรูปแบบต่างๆ ต้องการจำเป็นทางสังคม จำเป็นต่างๆ สื่อมวลชนหรือกันของการมี และจิตวิทยา ซึ่งยังให้เกิดแหล่งอื่นซึ่งนำไปสู่โอกาสได้รับสาร ผลที่ตามมาจากสื่อมวลชน อื่นๆ อีก (ซึ่งบางทีก็เป็นผลที่ไม่ได้เจตนาเลยเป็นส่วนใหญ่)

2. แนวคิดทางการวิเคราะห์องค์การสื่อมวลชน

2.1 แนวคิด Political Economy of Media

การวิเคราะห์องค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงโดยใช้แนวคิด Political Economy of Media นั้น มาจากหลักคิดของ k. Marx ที่มุ่งวิพากษ์ปรากฏการณ์ทางสังคมในมิติเศรษฐกิจการเมืองเป็นหลัก (กาญจนา แก้วเทพ, 2547: 175) ที่ถือเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของสังคม โดยถือว่ามีมติเรื่องความคิด จิตสำนึก อุดมการณ์ เป็นโครงสร้างส่วนบน (Superstructure) ซึ่งกลุ่ม Political Economy of Media ที่ยึดมั่นตามหลักการวิเคราะห์ของ Mark ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาสื่อมวลชน ดังนี้

1. มีแนวคิดหลัก (Concepts) มีอยู่ 3 แนวทาง ที่มีความเชื่อมโยงกันได้แก่ โครงสร้างทางเศรษฐกิจของสังคม อุตสาหกรรมสื่อมวลชน และเนื้อหาหรือผลผลิตของสื่อมวลชน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตที่เกี่ยวข้องกับสื่อและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Ownership) ระบบการควบคุมสื่อด้วยกลไกทางเศรษฐกิจและการเมือง ระบบตลาดของสื่อ เป็นต้น

2. การศึกษาระบบสื่อสารมวลชน จะต้องวิเคราะห์เชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจและการเมืองของสังคม โดยการทำความเข้าใจระบบสื่อสารมวลชนทั้งในด้านผลผลิตของสื่อหรือเนื้อหาของสื่อได้นั้นจะต้องศึกษาถึงแหล่งทุนที่เชื่อมั่นว่าสื่อเป็นอุตสาหกรรมชนิดหนึ่งที่ทำการผลิตขายเพื่อหวังผลกำไรและเอื้อประโยชน์ต่อการลงทุนในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หากสามารถผูกขาดทั้งในแนวตั้งและแนวนอนได้ ก็จะสามารถสะสมผลกำไรของอุตสาหกรรมได้เพิ่มมากขึ้น

3. เนื้อหาของสื่อถูกกำหนดโดยระบบตลาด โดยมาจากผู้รับสารส่วนหนึ่งและเจ้าของทุนหรือผู้สนับสนุนในระดับนโยบาย

4. ผลที่เกิดขึ้นจากสื่อมวลชนในระบบทุนนิยมนั้น จะส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คือ

4.1 สื่อที่ดำเนินการอย่างอิสระจากระบบทุน (ไม่หวังกำไร) จะล้มหายตายจากลงไปสื่อที่ต้องการจะดำรงอยู่ได้จะมีความอิสระในการทำงานน้อยลง

4.2 เกิดการรวมศูนย์ของตลาดในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการรวมศูนย์ของทุนการกระจุกตัวของสื่อในตลาดผู้บริโภค

4.3 ผู้ทำงานสื่อจะใช้กลยุทธ์การผลิตที่ลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด โดยลดการลงทุนทั้งในด้านการผลิตเนื้อหา และการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.4 ลดการลงทุนในส่วนที่ทำกำไรน้อยต่อองค์กร โดยจะมุ่งผลิตเนื้อหารายการที่สามารถตอบสนองผู้รับสารที่มีอำนาจซื้อเป็นหลัก

4.5 เนื้อหาของข่าวสารจะมีลักษณะไม่สมดุลทางการเมือง ทั้งนี้เพื่อเอาใจเจ้าของทุนซึ่งมักเป็นผู้ที่มีอำนาจทางการเมืองโดยนักวิชาการคนสำคัญที่สนับสนุนแนวคิด Political Economy of Media เช่น P.Golding G.Murdock และ F. Curran ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่น่าสนใจวิเคราะห์ศึกษาสื่อมวลชน ดังต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างการเป็นเจ้าของสื่อประเภทต่างๆ
- 2) วิธีการทำงานทางการตลาดของสื่อจะเป็นไปตามกลไกตลาด เช่น จะต้องทำสัดส่วนกำไรในตลาดเพิ่มขึ้น สามารถขยายตลาดและสร้างตลาดใหม่ เป็นต้น
- 3) ปรากฏการณ์การผูกขาดสื่อมวลชน และการกระจุกตัวของสื่อมวลชน
- 4) ทักษะใหม่ต่อผู้รับสารให้กลายเป็นสินค้าโดยปรับพฤติกรรมผู้บริโภคให้สอดคล้องกับสินค้าที่โฆษณาที่ต้องการเร่งทั้งปริมาณและคุณภาพการบริโภคของประชาชน

ทั้งนี้ แนวคิด Political Economy of Media เชื่อว่าแนวโน้มของสื่อมวลชนที่จะเกิดขึ้น ได้แก่

1. อำนาจการเป็นเจ้าของสื่อ จะตกอยู่ในมือของคนกลุ่มน้อย ซึ่งมีแนวโน้มการกระจุกตัวและรวมศูนย์ของทุนทุกประเภท

2. มิติด้านเศรษฐกิจของข่าวสาร จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นในระดับโลก ทั้งนี้เนื่องจากการรวมตัวกันระหว่างธุรกิจโทรคมนาคม กับธุรกิจกระจายเสียง

3. การควบคุมจากภาครัฐจะมีน้อยลง มีการผ่อนคลายการควบคุม การแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นเอกชนหรือการอนุญาตให้มีวิทยุ/โทรทัศน์เสรีที่มีเอกชนเป็นเจ้าของ เป็นต้น

3. แนวคิดการผลิตรายการวิทยุ

ณรงค์ ชื่นนิรันดร์ (2549) กล่าวว่า สื่อวิทยุกระจายเสียง เป็นสื่อที่เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และสื่อสารไปถึงผู้ฟังได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ผ่านผู้จัดรายการที่มีความรอบรู้ในการสื่อสาร โดยมีกระบวนการผลิตรายการที่เป็นระบบ เพื่อนำสารไปสู่ผู้ฟังได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามประเภทรายการที่ตรงกับกลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย เช่น รายการเพลง รายการสนทนา รายการสารคดีรายการนิยายสารทางอากาศ รายการอภิปราย รายการกีฬา เป็นต้น กระบวนการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ผู้จัดรายการสามารถสื่อสารไปสู่ผู้ฟังได้อย่างมีคุณค่าและสร้างการรับรู้อย่างสมานฉันท์ นำไปสู่การเสริมสร้างความเข้าใจของคนในสังคม

การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง เป็นการวางแผนการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียงให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและวางแนวทาง การเขียนบทวิทยุแนวทางปฏิบัติ แม้นกระทั่งการ หลอมความคิดเห็นของทีมงานให้ไปในจุดประสงค์เดียวกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จสู่เป้าหมาย คือ ผู้ฟังรายการ

การจัดรายการวิทยุกระจายเสียง มีการกล่าวไว้ว่า "เทคนิค คือ หัวใจ" "รายการคือ ไบหน้า" การส่งกระจายเสียงทุกครั้งจึงต้องคำนึงถึงคุณภาพทั้งด้านเทคนิค คือคุณภาพของเสียงที่ออกอากาศ และคุณภาพของรายการ ควบคู่กันไป หากขาดด้านใดด้านหนึ่งแล้ว ผู้ฟังย่อมปฏิเสธที่จะรับฟัง ซึ่งหมายถึงว่า ความหมายของการกระจายเสียงจะหมดไปทันที เพราะขาดปัจจัยที่สำคัญของการสื่อสาร คือ ผู้รับ

การจัดรายการวิทยุกระจายเสียง หากมองอย่างผิวเผินน่าจะเป็นเรื่องง่าย แต่ความจริงแล้ว การจัดรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อให้เป็นที่นิยมของผู้ฟังสามารถสื่อสารข้อมูลข่าวสารได้อย่างตรงเป้าหมายและมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคมและพัฒนาผู้ฟังด้วยเป็นสิ่งที่ยาก ซึ่งจะต้องมีการวางแผน และดำเนินการอย่างรัดกุม ต่อเนื่อง รายการวิทยุกระจายเสียงแต่ละช่วงเวลาการออกอากาศนั้น จะต้องมีการวางแผนของผู้บริหารสถานี โดยมีการแบ่งช่วงเวลา ซึ่งนิยมแบ่งเป็นช่วงละครึ่งชั่วโมงหรือ หนึ่ง ชั่วโมง (คือแต่ละช่วงจะลงท้ายด้วย 00 หรือ 30) เพราะเป็นการสะดวกต่อผู้ฟัง จากนั้นก็จะพิจารณาว่า ในแต่ละช่วงจะเสนอรายการประเภทใดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟังเป็นหลัก พร้อมทั้งมีการกำหนด นโยบายและเป้าหมายให้ผู้จัดรายการที่เหมาะสม รับผิดชอบไปดำเนินการ ซึ่งสิ่งที่ผู้จัดรายการจะต้องคำนึงถึงมีหลายประการด้วยกัน คือ ผู้ฟัง กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาในรายการเวลาออกอากาศ และรูปแบบ รายการ

รายการวิทยุ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. บทพูดหรือเนื้อหา (Content)
2. ดนตรีหรือเพลง (Music)
3. เสียงประกอบ (Sound Effect)

หลักการผลิตรายการวิทยุ

หลักการผลิตรายการวิทยุถ้าจะให้ได้ดีผลจะต้องยึดหลักต่อไปนี้

1. จะต้องมียัตถุประสงค์ว่าจะทำรายการเพื่อการอะไร
2. ยัตถุประสงค์ของรายการ
3. ต้องรู้จักผู้ฟังว่าเป็นประเภทใด มีเป้าหมาย เช่น อายุ อาชีพ การศึกษา เพศ ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณี ต้องตระหนักเสมอว่า วิทยุไม่ควรนำเสนอเรื่องราวที่สลับซับซ้อน
4. ตัวอย่างที่ยกมาประกอบ จะต้องให้ผู้ฟังหันมาฟังจะต้องเป็นเรื่องใกล้ตัว
5. การจัดรายการต้องยึดความถูกต้องเป็นเกณฑ์
6. การจัดรายการให้สอดคล้องกับธรรมชาติของประเภทรายการ

องค์ประกอบการผลิตรายการวิทยุ

1. กลุ่มผู้ฟัง เป้าหมาย ความเชื่อถือ ความสนใจระดับความรู้ ความสามารถ อาชีพ
2. ยัตถุประสงค์ของรายการต้องกำหนดยัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (กรมประชาสัมพันธ์ คือ การนำเสนอข้อเท็จจริงเชื่อถือได้) ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า ผู้ฟังได้เรียนรู้อะไรบ้าง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางไหน แต่ละรายการให้กำหนดยัตถุประสงค์เพียง 1 หรือ 2 ยัตถุประสงค์เท่านั้น โดยมีการกำหนดข้อเท็จจริงมาเป็นแนวคิดเพื่อกำหนดเนื้อหาของรายการ
3. วิธีการนำเสนอ ทำอย่างไรให้คนสนใจโดยไม่จำเป็นที่จะต้องเน้นเรื่องความรู้มากนัก
4. มีสื่อสนับสนุน เช่น เพลงหรือโฆษณา
5. การมีส่วนร่วมกับผู้ฟัง ทำให้ผู้ฟังมีปฏิกิริยาตอบสนอง
6. การประเมินผล ประเมินดูว่า รายการทำได้ดีมากน้อยแค่ไหน โดยใช้แบบทดสอบ สัมภาษณ์หรือโทรศัพท์ จดหมาย เพื่อนำมาปรับปรุงรายการให้ดียิ่งขึ้น

การเตรียมผลิตรายการวิทยุ

1. ขึ้นเตรียมการ โดยมีจุดประสงค์ว่าจะผลิตรายการประเภทใด รูปแบบของรายการ สรุปได้ดังนี้
2. รายการสนทนา ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
3. รายการสัมภาษณ์ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างน้อย 1 คน
4. รายการอภิปราย มีหลายคน

5. รายการสารคดี
6. รายการนิตยสารทางอากาศ มีข่าว -เพลง-สารคดี-สัมภาษณ์
7. รายการข่าว รายงานข่าวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รวดเร็ว สั้นชัดเจน
8. รายการบรรยายเหตุการณ์นอกสถานที่จากจุดที่เกิดเหตุ
9. รายการเพลง
10. รายการละคร
11. รายการปกิณกะ เกร็ดความรู้ ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกัน
12. การเตรียมการต้องมีการวางแผนการผลิตประชุมวางแผนว่าจะจัดอย่างไร
13. ชั้นศึกษาเนื้อหา ผู้เขียนบทจะต้องศึกษาอย่างถ่องแท้ เพื่อเตรียมตัวในการเขียนบท
14. ชั้นลงมือเขียนบท ตามที่วางแผนเอาไว้ มีการแก้ไขพิมพ์บทให้เพื่อนร่วมงานเตรียมวัสดุในการผลิตรายการตามบทที่เขียนไว้

15. จอห้องบันทึกเสียง มี 2 ขั้นตอน

- 1) ชั้นซักซ้อม มีการซ้อมแห้งให้มีความคุ้นเคยก่อนที่จะซ้อมกับไมโครโฟน และซ้อมในห้องบันทึกเสียง
- 2) ชั้นลงมือผลิต มีการบันทึกรายการ ผู้ร่วมงานต้องมาก่อนเวลา การตรวจสอบคิวเมื่อบันทึกรายการเสร็จแล้วจะต้องตรวจสอบดูก่อนว่า จะต้องแก้ไขอะไรบ้าง

หลักการจัดวิทยุกระจายเสียง

การทำหน้าที่ต่อสื่อมวลชนที่ดี คือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม และถ้าหากต้องการเป็นนักจัดรายการที่ดี ก่อนที่จะพูดเพื่อกระจายเสียงผ่านสื่อวิทยุทุกครั้งต้อง"ยึดกับไมโครโฟน"สื่อวิทยุกระจายเสียง เป็นสื่อที่สำคัญในกระบวนการสื่อสาร คือ การให้ข่าวสาร การทำหน้าที่ถ่ายทอดมรดกทางสังคม การให้การศึกษา และการให้ความบันเทิง

การจัดรายการวิทยุกระจายเสียง ต้องมี 3 ต้อง คือ ต้องมีองค์ความรู้ (Body of know ledge) ต้องมีทักษะ (Skill)และต้องมีศิลปะ (Art full)

หลักแห่งความสำเร็จ การจัดรายการคือ

1. ผู้รู้ ผู้จัดรายการต้องรู้เรื่องราวที่ตัวเองจะนำไปพูดในรายการอย่างละเอียด และต้องทำความเข้าใจเนื้อหาที่จะพูด อย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถที่จะพูดออกมาได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยไม่ต้องดูบทเป็นหลัก
2. ผู้ตื่น ผู้จัดรายการต้องมีความตื่นตัวตลอดเวลาที่เข้าไปจัดรายการ และต้องรู้ว่าตัวเองพูดอะไรออกไป และต้องคำนึงด้วยว่า คำพูดกับตัวเองมีผลกระทบกับใคร และต้องคิดเสมอว่าคำพูดนั้น ผู้ฟังรับรู้ (Perception) และได้อะไรบ้าง

3. ผู้เบิกบาน ผู้จัดรายการเมื่อเข้าไปอยู่ในห้องส่งจะต้องเป็นผู้เบิกบาน แจ่มใส พูดแต่สิ่งที่ดี ๆ สร้างสรรค์ ไม่ตึงเครียดกับผู้ฟัง แต่ไม่ถึงกับร่าเริงจนเกินเหตุ ไม่ควรพูดสองแง่สองง่าม

การจัดการรายการวิทยุกระจายเสียงต้องทำงานด้วย หลัก 6T และ 3H

1. Topic คือ ต้องมีวัตถุประสงค์ หัวข้อเรื่องที่ชัดเจน แจ่มชัด ในการทำงาน
2. Target คือ การจัดการรายการวิทยุกระจายเสียงต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายของเรา
3. Team คือ การทำงานด้านสื่อสารมวลชน ต้องมี Team ซึ่งเหมือนกับงานอื่น ๆ เช่นกัน
4. Tactic คือ ต้องมีกลยุทธ์ ในการนำเสนอ ต้องมีกลยุทธ์ในการดึงดูดใจ
5. Time คือ ผู้จัดรายการวิทยุกระจายเสียงต้องรู้จัก "เวลา" "กาลเทศะ" รู้จักใช้ทรัพยากรของเวลาให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
6. Technology คือ นักจัดการรายการวิทยุต้องรู้จักจักเทคโนโลยี เพื่อการเสาะหาแหล่งความรู้ รู้จักใช้เทคโนโลยี เพื่อการประหยัด เช่น Internet เป็นต้น

ปัจจัยที่สามารถดึงดูดผู้ฟังให้ฟังรายการประกอบด้วย 3 H

1. Head คือ ต้องทำงานด้วยสมองสติปัญญาพิจารณาด้วยความรอบ คอบรอบรู้
2. Hand คือ ทำงานด้วยฝีมืออันประณีต บรรจง ละเอียด สวยงามน่าชื่นชม
3. Heart คือ การทำงานด้วยใจ ใฝ่ใจ ใจรัก มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ เมตตา อุดหนุน พากเพียรพยายาม การทำงานด้านสื่อมวลชน ต้องรู้จักกับคำว่า จรรยาบรรณ คือ ข้อควรปฏิบัติในการประกอบอาชีพด้านสื่อมวลชนที่ผู้จัดรายการจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตนเอง ต้องมีวินัย (Discipline) คือ ต้องรู้จักหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนั้นต้องมี ศีลธรรม เป็นข้อเตือนใจอยู่เสมอในกรอบของสังคม (Social Culture) อยู่ด้วย มีกรอบแห่งวัฒนธรรมยังไม่พอต้องรู้จักกรอบแห่งกฎหมาย (Law) ที่ทำหน้าที่เป็นข้อปฏิบัติของสื่อมวลชนที่ดี แต่ถ้าทำไม่ดีก็จะถูกลงโทษตามกฎหมายบ้านเมือง

ข้อควรปฏิบัติในการจัดการรายการวิทยุกระจายเสียง

การจัดการรายการที่ดี จำเป็นต้องมีทั้งความรู้และศิลปะ นอกจากนั้นยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ฟังเป้าหมาย หมายถึง กลุ่มผู้ฟังที่ผู้ผลิตรายการต้องการจะส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปถึง ไม่ว่าจะเป็นข่าวสาร ความรู้ความบันเทิง ผู้จัดรายการต้องทราบถึงภูมิหลังของผู้ฟังเช่น อายุ เพศ สถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ แนวคิด ค่านิยม
2. การพูด มีความสัมพันธ์กับวัยและระดับการศึกษาของผู้ฟังอย่างมาก การใช้ภาษาให้เหมาะสมตลอดจนจังหวะจะโคน และศิลปะของการพูด ต้องเป็นสื่อในความหมายต่อกลุ่มเน้นความแตกต่างในสังคม ประเพณี ศาสนา ไม่ควรพูดศัพท์แสงต่าง ๆ จะทำให้คนฟังได้ภาษาผิด ๆ จนติด

ปาก ในเรื่องของภาษานั้นต้องคำนึงถึงภาษาถิ่นต่าง ๆ ด้วย เพราะจะทำให้รายการประสบความสำเร็จมากขึ้น

3. ลีลาการพูด การพูดทางวิทยุกระจายเสียง ไม่ควรพูดเหมือนการอ่านหนังสือ แต่ควรพูดเหมือนกับการสนทนาในหมู่เพื่อนฝูง หรือไม่ใช่พูดเหมือนกับการปราศรัย ลีลาการพูดแต่ละคนมีลีลาเป็นแบบฉบับของตนเอง ข้อที่ต้องคำนึงถึงคือ นำเสียงจะต้องแสดงถึงความจริงใจไม่แสดงอาการดูถูกต่างๆ ออกมา

4. เพลงประจำรายการ ที่เรียกว่า "Title" หรือ Introduction หรือบางทีก็เรียกเพลงนำรายการจะใช้เพลงบรรเลงหรือเพลงที่มีเนื้อหาดคล้องกับรายการ ก็ได้

4.1 เพลงค้นรายการ เพลงค้นรายการจะช่วยให้รายการที่มีเนื้อหาหนัก (รายการที่เน้นทางวิชาการ) จะทำให้รายการมีการผ่อนคลาย

4.2 การสร้างบรรยากาศของรายการ จะช่วยทำให้บรรยากาศในการฟังดีขึ้น เพลงที่นำมาประกอบนั้นควรเลือกสรรให้ตรงกับเรื่องที่จะพูด เป็นการสร้างจินตนาการไปกับสิ่งที่พูดได้ดี

5. ความหลากหลาย เป็นวิธีหรือเทคนิคในการจัดรายการวิทยุกระจายเสียงเพื่อทอ่อดึงดูดความสนใจจากกลุ่มผู้ฟังเพื่อแข่งขันกับสถานีวิทยุอื่น ๆ เพื่อให้กลุ่มผู้ฟังสนใจดังนั้นวิธีนำเสนอรายการต้องเสนอให้มีความหลากหลาย ในความหลากหลายที่จะเกิดขึ้นมีทั้งเรื่องภาษา การพูด ลีลาการพูด เพลงประกอบในความหลากหลายไม่มีกฎตายตัว ผู้จัดรายการต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

กระบวนการผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง

การผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการ

1.1 ขั้นการวางแผนการผลิต คือการกำหนดหัวข้อที่จะจัดรายการในเรื่องอะไรบ้าง มีเนื้อหาอย่างไร จะเสนอรายการในรูปแบบไหน ผู้ฟังคือใคร ออกอากาศเวลาไหน

1.2 การเขียนบท เป็นการนำเอาความคิด ในขั้นการวางแผนมาขยาย และเขียนรายละเอียดโดยอาศัยจินตนาการของผู้เขียนประกอบกับการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาเขียนในรูปแบบของบทวิทยุกระจายเสียง

1.3 การเตรียมการด้านอุปกรณ์ทางเทคนิค เช่น การหาวัสดุดิบ เรื่องต่าง ๆ ด้วบุคคลสถานที่เสียงประกอบการเขียนบทวิทยุ เทปบันทึกเสียง แผ่นซีดี ไมโครโฟน

2. การซั้่มก่อนออกอากาศ

การซั้่มก่อนออกอากาศ เป็นการนำสิ่งต่าง ๆ มารวมกันและจัดลำดับตามบทที่เขียน แล้วทำการซั้่มจัดรายการทั้งหมด พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการซั้่มให้กระทำเพียงคร่าว ๆ

3. ขั้่นออกอากาศ

เป็นขั้่นตอนที่ทุกสิ่งทุกอย่างผ่านการแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้ว รายการต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และนำออกอากาศ

4. ขั้่นการประเมิน

หลังจากที่รายการได้ออกอากาศแล้ว กระบวนการผลิตจะเสร็จสิ้นลง ก็ต้องมีการประเมินผลรายการ ที่จัดทำไปนั้นประสบความสำเร็จเพียงใด จากการที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้ฟัง หากรายการได้รับการตอบสนองจากผู้ฟังในลักษณะถูกใจผู้ฟัง นั่นคือความสำเร็จ วิธีการประเมิน วัดจาก จดหมาย ไปรษณียบัตร โทรศัพท์ หรือคำติชมจากเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสได้พูดคุย การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินขั้นพื้นฐาน หากเป็นการประเมินตามหลักวิชาการจะต้องมีการสำรวจการรับฟัง โดยให้หน่วยงานที่เชื่อถือได้เป็นผู้ดำเนินการ คือ สำนักงานสถิติจังหวัด มหาวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ การประเมินในลักษณะนี้จะเป็นการสำรวจการรับฟังของรายการที่ออกอากาศทั้งหมด เพราะการสำรวจแต่ละครั้ง จะใช้งบประมาณมาก แต่ผลการประเมินจะมีความเชื่อถือมากกว่า การที่ได้รับจดหมาย หรือ โทรศัพท์ เพราะเป็นการประเมินผลทางวิชาการ

ลักษณะของรายการวิทยุกระจายเสียงที่ดี

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดและสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ตรง ตามวัตถุประสงค์
2. ต้องมีความน่าสนใจที่จะติดตามรับฟังโดยตลอด
3. ต้องมีความต่อเนื่องไม่ขาดสาย
4. ต้องอยู่ในเวลาที่กำหนด โดยปกติรายการที่จัดจะต้องเผื่อไว้สำหรับประกาศรายการ 1-2 นาที
5. ต้องมีความเหมาะสมกับกาลเทศะ ตรงกับความต้องการของผู้ฟัง
6. การออกเสียงภาษาไทยต้องชัดเจนถูกต้อง
7. ไม่ขัดต่อความเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของชาติ
8. ต้องมีส่วนช่วยในการพัฒนาสังคมและผู้ฟัง

ลักษณะของนักจัดรายการที่ดี

1. มีความรับผิดชอบในการจัดรายการอย่างต่อเนื่อง และต้องมีความรับผิดชอบต่อรายการและผู้ฟัง
2. เป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบ รู้จักเลือกเรื่องที่จะนำเสนอ รวมทั้งการปรุงแต่งให้เหมาะสมและน่าสนใจ
3. เป็นผู้มีรสนิยมดี
4. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานเป็นทีม สามารถติดต่อและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อบุคคลทั่วไป
5. ต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ตัวเองให้คงที่ เพราะต้องเผชิญทั้งชมและคำด่า ผู้จัดรายการที่ดีจะไม่หลงระเริงกับคำชม ต้องไม่หวั่นต่อคำติของผู้ฟัง
6. ต้องมีความเสียสละ ทุ่มเทเวลา เพื่อการจัดและพัฒนารายการที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
7. ต้องมีความตื่นตัวและกระตือรือร้นอยู่เสมอ
8. ต้องเป็นนักฟังที่ดี
9. ต้องเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ และสนใจข่าวสารรอบด้าน

ศิลปะการพูดทางวิทยุกระจายเสียง

1. เสียง

การพูดทางวิทยุกระจายเสียงนับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่จะต้องประกอบด้วยความรู้ ความชำนาญ การพูดทางวิทยุกระจายเสียง เป็นการพูดระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังที่ไม่ได้เห็นหน้ากัน ไม่ได้เห็นแวตหรือกิริยาอาการซึ่งกันและกัน ผู้พูดจึงมีแต่เสียงและคำพูดของตนเท่านั้นที่เป็นเครื่องมือสื่อถึงและชักจูงผู้ฟังให้ติดตามรับฟังการพูดนั้น ๆ ไปโดยตลอดดังนั้นความจำเป็นในเบื้องต้นของผู้พูดวิทยุกระจายเสียงที่เอาชนะจิตใจของผู้ฟังจึงเป็นเรื่องของเสียงโดยมีข้อเสนอแนะว่า เสียงหรือน้ำเสียงที่เปล่งออกมาจะต้องเป็นเสียงที่แสดงความมั่นใจ มั่นคง ปราศจากอาการลังเล ไม่แน่ใจ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้าหากผู้ฟังจับได้ว่า แม้แต่ตัวผู้พูดเองก็ยังไม่แน่ใจ ขาดความเชื่อมั่นมีความลังเลในสิ่งที่พูดออกมา ผู้ฟังย่อมขาดความเชื่อมั่นใต ที่จะฟังทันที

2. อารมณ์

ส่วนประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการพูดทางวิทยุกระจายเสียงก็คือ อารมณ์ โดยธรรมชาติแล้ว อารมณ์จะมีส่วนสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับเสียงหรือน้ำเสียงที่เปล่งออกมาเสมอ เช่น เวลาโกรธ เสียงหรือน้ำเสียงที่จะพูดออกมาจะเป็นอีกอย่างหนึ่ง เวลาที่มีความเศร้าเสียใจก็จะเป็นอีกอย่าง

หนึ่ง หรือยามที่มีอารมณ์ตื่นเต้นดีใจ น้ำเสียงที่เปล่งออกมา ก็จะเป็นไปในอีกลักษณะหนึ่ง เป็นต้น จึงมีคำเปรียบเทียบเกี่ยวกับเสียงและอารมณ์ของผู้พูด ในด้านวิทยุกระจายเสียงว่า เสียงที่เปล่งออกมานั้น เป็นประจักษ์ประจักษ์งา ที่สะท้อนให้เห็นอารมณ์ของผู้พูด อย่าพูดในขณะที่กำลังเหนื่อย ก่อนพูดอย่างรับประทานอาหารให้อิ่มแปล้ เพราะจะทำให้ไอขัด หรือง่วงนอน ต้องทำตนให้กระฉับกระเฉง ปรับอารมณ์ให้เบิกบานแจ่มใส เตรียมพร้อมที่จะพูดในเรื่องที่เตรียมไว้ แล้วรายการที่ผลิตเสียงและคำพูดที่พูดออกอากาศไปจะพลอยทำให้ผู้ฟังมีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานและติดตามรับฟังการพูดของนักจัดรายการได้อย่างเพลิดเพลิน โดยให้คำนี้ตลอดเวลา คือ "ยิ้มเสมอเมื่อพูด" หรือ "จงยิ้มกับไมค์เสมอ"

3. ภาษาพูดหรือคำพูด

การพูดทางวิทยุกระจายเสียงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นศิลปะที่จะต้องประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญ ที่เป็นจะส่วนสนับสนุนส่งเสริม และน้ำเสียงที่ใช้เป็นสิ่งดึงดูดใจผู้ฟังในเบื้องต้นแล้ว ภาษาที่ใช้หรือคำพูด ก็นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถึงแม้ว่าผู้พูดจะเป็นคนที่มีเสียงไพเราะ และภาษาที่ใช้พูดด้วยว่าเหมาะสมกับการที่จะนำมาใช้สำหรับงานวิทยุกระจายเสียงหรือไม่เพียงใด คำว่าภาษาที่ใช้พูดในที่นี้ก็ได้หมายความถึงภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ ภาษาท้องถิ่น หรือภาษากลางแต่อย่างใด หากหมายถึงคำพูดที่ใช้สื่อถึงกันระหว่าง ผู้พูดกับผู้ฟังทางวิทยุกระจายเสียงเท่านั้น ก็จะต้องคำนึงว่าจะพูดอย่างไร ใช้คำพูดอย่างไรคนฟังถึงจะชอบฟัง ฟังแล้วเข้าใจได้โดยง่ายหรือไม่ ภาษาที่เราใช้กันอยู่ตามปกติมีสองภาษา คือภาษาเขียนและภาษาพูด ผู้พูดทางวิทยุกระจายเสียงที่ดีจะต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้อย่างมาก เพราะต้องพยายามให้ภาษาที่นำมาใช้พูดทางวิทยุกระจายเสียงนั้น เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย ฟังเป็นกันเอง แต่ได้ความหมายที่แจ่มชัดสำหรับผู้ฟังด้วย โดยมีหลักง่าย ๆ คือการใช้ภาษาที่ใช้กันเป็นปกติธรรมดาที่สุด ฟังเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ดังนี้

3.1 ใช้ภาษาที่ฟังแล้วเข้าใจง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ พยายามหาถ้อยคำหรือประโยคสั้น ๆ ง่าย ๆ ฟังแล้วเข้าใจทันที

3.2 การพูดทุก ๆ ตอน จะต้องแสดงความหมายในแง่เดียว ไม่มีการขัดแย้งกันเองหรือถึงเฉย

3.3 ใช้ภาษาสุภาพน่าฟัง การพูดทางวิทยุกระจายเสียงต้องพูดอย่างให้เกียรติและยกย่องผู้ฟัง อย่าทำให้ผู้ฟังรู้สึกว่าคุณผู้พูดดูถูก เห็นผู้ฟังเป็นคนโง่ ดังนั้นภาษาหรือถ้อยคำที่ใช้ นอกจากจะฟังง่ายได้ใจความแล้ว ยังต้องเป็นคำสุภาพและไม่ยกตนอยู่เหนือผู้ฟังด้วย

3.4 ไม่พูดนอกเรื่องโดยไม่จำเป็น ความจริงการมีอารมณ์ขันนั้นเป็นสิ่งที่ดีสำหรับนักกระจายเสียงหรือนักจัดรายการมาก เพราะเป็นเครื่องประกอบอย่างหนึ่งของศิลปะในการพูด แต่ต้องระมัดระวัง ไม่นำมาปะปนกับการพูดตลก การพูดทางวิทยุกระจายเสียง จะต้องเริ่มต้นด้วยการเตรียมพร้อมทั้งกายและใจ คือก่อนพูดต้องไม่เหนื่อย ไม่ง่วงนอน ทำตัวให้กระฉับกระเฉง มีความ

กระตือรือร้นที่จะพูด ปรับอารมณ์ให้เบิกบานแจ่มใส มีความเชื่อมั่น ความจริงใจ และมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะพูดเป็นอย่างดี และเมื่อนั่งต่อหน้าไมโครโฟนแล้วต้องนึกว่ากำลังพูดอยู่กับใครคนใดคนหนึ่ง วิธีการพูดและน้ำเสียงจะต้องฟังเป็นกันเอง และนุ่มนวลมากกว่าจะนึกว่ากำลังพูดอยู่กับคนเป็นจำนวนมาก ๆ การพูดควรพูดให้เป็นธรรมชาติมากที่สุด ใช้เสียงของผู้จัดโดยธรรมชาติ ประกอบกับ ภาษาหรือคำพูดที่ง่าย ๆ ได้ข้อความพยายามให้กะทัดรัดที่สุด ใส่ความรู้สึกนึกคิดไปตามเรื่องราวที่พูดไว้ แล้วพยายามตะล่อมเข้าหาจุดโดยเร็วที่สุด โดยการยกตัวอย่างให้กระจ่างก่อน แล้วจึงพูดเรื่องอื่นต่อไป ไม่พูดนอกเรื่องหรือวกไปวนมา และข้อสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือทุกๆ ประโยค ทุกๆ ถ้อยคำที่ได้พูดออกไปนั้นจะต้องแสดงถึงความรู้และความมั่นใจของผู้จัดรายการด้วย การอ่านข่าวและบทความทางวิทยุกระจายเสียง การอ่านข่าวและบทความทางวิทยุกระจายเสียง ต้องคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ หรืออักขรวิธี ถึงแม้ว่าจะเคยใช้ในชีวิตประจำวันอยู่ก็ตาม แต่การที่จะเป็นนักพูดหรือผู้อ่านข่าวทางวิทยุกระจายเสียงที่ดีจะต้องไม่นิ่งเฉย ต้องหมั่นค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ควรมีคู่มือในการออกเสียงไว้ใช้ เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน และเอกสารอื่นที่ให้ความรู้เกี่ยวกับภาษาไทย โดยเฉพาะเรื่องการอ่านออกเสียงต่าง ๆ ประกอบกับวิธีการหรือที่เรียกว่า ลีลาการอ่าน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับนักวิทยุกระจายเสียงมาก ถึงแม้จะอ่านหนังสือได้ถูกต้องตามอักขรวิธีทั้งหมดไม่ผิดพลาด แต่ลีลาการอ่านไม่ดี ผู้ฟังก็จะไม่เข้าใจ หรือฟังเพียงผ่านๆ ไม่ดึงดูดใจผู้ฟัง บางครั้งการอ่านลีลาไม่ดี ก็จะทำให้เรื่องที่อ่านขาดความสำคัญหรือขาดความไพเราะตามเนื้อหาไปได้ ลีลาการอ่านที่ดีจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่อ่านหนังสือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ่านทางวิทยุกระจายเสียง ไม่ว่าจะเป็นบทความหรือการอ่านข่าว หรือคำประพันธ์ใด ๆ ก็ตาม ส่วนเรื่องการออกเสียงดังหรือไม่ดังเพียงใด ที่เรียกว่า ระดับเสียง ในการอ่านออกเสียงนั้น พระยาอุปกิตศิลปสาร อาจารย์ภาษาไทย เคยสอนว่า "ต้องอ่านให้ชัดและดังพอที่จะได้ยินทั่วถึงกัน แต่ก็ไม่ดังเกินไปจนเป็นรบกวนขานนม "

ดังนั้น การอ่านข่าวและบทความทางวิทยุกระจายเสียงจึงประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. ความถูกต้องตามอักขรวิธี หรือ หลักการอ่านภาษาไทย
2. มีลีลาการอ่านที่ดี

ข้อเสนอแนะบางประการในการประกาศและการเสนอรายการ

1. หากท่านเป็นผู้ประกาศ จงคิดและเตรียมเรื่องที่ท่านกำลังจะพูด
2. พูด หรือ ประกาศด้วยเสียงที่จริงจังและจงเป็นผู้รอบรู้ จงอย่าแสดงความละเลยหรือ

เบื้อหน้าต่อเหตุการณ์ใด ๆ

3. จงมีสมาธิอย่างเต็มที่ต่อสิ่งที่ท่านกำลังจะพูด
4. อย่าประกาศข้อความใด ๆ ที่ยาวเกินไป

5. ให้ตรวจสอบนาฬิกาต่าง ๆ ตรงดีแล้วหรือเมื่อแจ้งเวลา จงตรวจสอบเวลาเหล่านั้นว่าเที่ยงตรงหรือไม่
6. อย่าขอโทษที่ยืดเยื้อเกินไป เพราะผู้ฟังลืมเร็ว
7. เตรียมเพลง 1 เพลง เพื่อเตรียมพร้อมตลอดเวลา และจงใช้เพื่อแก้ปัญหา ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การนำเสนอราบรื่น
8. อย่าใช้ภาษาพูดที่ไม่สุภาพในห้องส่ง หรือในบริเวณห้องบันทึกเสียง ท่านอาจจะพูดบางสิ่งบางอย่างที่ไม่สุภาพขณะที่ไมโครโฟนเปิดอยู่
9. อย่าพูดเร็วนัก จงพูดด้วยความเร็วที่ต่างกัน หยุดระหว่างเรื่องและย่อหน้า
10. เตรียมบทที่จะอ่านไว้ให้พร้อม เช่นคำเตือนเรื่องแผ่นดินไหว หรือคำแถลงของรัฐบาล หรือประกาศภาวะฉุกเฉิน
11. ให้บันทึกเสียงของตนเองแล้วหาคนมาวิจารณ์
12. ต้องจริงใจ และเป็นตัวของตัวเอง อย่าพยายามเลียนแบบใคร เพราะจะไม่เป็นธรรมชาติ
13. ตรงต่อเวลาในการออกอากาศ (แต่ต้องมาเตรียมตัวก่อนออกอากาศ)
14. เมื่อไม่มีอะไรจะพูด จงเงียบ

4. แนวคิดการตลาดแบบผสมผสาน

4.1 ความหมายและความสำคัญของการตลาด

การตลาด คือ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ โดยได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

4.2 บทบาทและหลักความสำคัญของการตลาด

การตลาดเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจการ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การดำเนินการทางด้านการตลาดจะส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของทั้งในแง่ของผลดีหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลกระทบต่อด้านผลเสียทั้งภายในและภายนอกประเทศซึ่งจำแนกความสำคัญของการตลาดได้ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการตลาดที่มีต่อสังคมและบุคคล การตลาดมีความสำคัญที่มีต่อสังคมและบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 การตลาดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการซื้อของบุคคล

สูงขึ้น

1.2 การตลาดช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชากรในสังคมให้

1.3 การตลาดทำให้เกิดงานอาชีพต่าง ๆ แก่บุคคลเพิ่มมากขึ้น

2. ความสำคัญของการตลาดที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ การตลาดทำให้เกิดการซื้อขายสะดวกรวดเร็ว ผู้ซื้อผู้ขายติดต่อสัมพันธ์กันได้ตลอดเวลา การปฏิบัติต่าง ๆ ทางการตลาดก็มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมากมายดังนี้

2.1 การตลาดช่วยให้ประชากรมีรายได้สูงขึ้น

2.2 การตลาดทำให้เกิดการหมุนเวียนของปัจจัยการผลิต

2.3 การตลาดช่วยสร้างความต้องการในสินค้าและบริการ

2.4 การตลาดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศ

4.3 แนวความคิดทางการตลาด

นักการตลาดมีแนวความคิดทางการตลาดที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อการกำหนดแผนการตลาดและบริการลูกค้าที่แตกต่างกันดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการผลิต
2. แนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการตลาด
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการตลาดเพื่อสังคม
6. แนวความคิดมุ่งการตลาดเชิงยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานทางการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพ นักการตลาดจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดเป้าหมาย ให้ได้รับความพอใจสูงสุด ดังนี้

1. กำหนดตลาดเป้าหมาย คือการกำหนดกลุ่มลูกค้า หรือตลาด ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1.1 บุคคลธรรมดาในตลาดผู้บริโภค

1.2 ผู้ที่ซื้อเป็นสถาบันหรือองค์กรในอุตสาหกรรม

2. กำหนดส่วนประสมทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

2.2 ราคา (Price)

2.3 การจัดจำหน่าย (Place)

2.4 การส่งเสริมการขาย (Promotion)

4.4 การวางแผนกลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่

กลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่ซึ่งเป็นส่วนผสมทางการตลาด หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า 8P's ซึ่งต้องมีแนวทางการคิดทางการสื่อสารการตลาด โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารกับ ผู้บริโภคแบบสมัยใหม่ซึ่งแบ่งส่วนขยายเพิ่มเติมจากเดิมอีก หลายส่วนทั้งงานศึกษาทั้งภายในและ ภายนอกประเทศเชื่อมโยงสู่การทำธุรกิจสมัยใหม่ซึ่งเน้นการสร้างผลกำไรสูงสุดบนความพอใจของ ผู้บริโภคซึ่งเป็นการทำธุรกิจระยะยาว พร้อมกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคสมัยใหม่ซึ่ง เปลี่ยนไปอย่างมากโดยเฉพาะการแบ่งส่วนการตลาด ซึ่งไม่สามารถแบ่งส่วนการตลาดแบบเดิมๆ ได้ แล้ว

1. แนวคิดทางการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ 8P's ซึ่งประกอบด้วย ส่วนผสมทางการตลาด ดังนี้

- 1.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์
- 1.2 กลยุทธ์ราคา
- 1.3 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย
- 1.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด
- 1.5 กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์
- 1.6 กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย
- 1.7 กลยุทธ์การให้ข่าวสาร
- 1.8 กลยุทธ์พลัง

1.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับ กระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์

สิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

- 1) แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ต้องมีความชัดเจนในตัวผลิตภัณฑ์นั้น ๆ
- 2) คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ จะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์นั้นผลิตมาจากอะไร มีคุณสมบัติ

อย่างไร ลักษณะทางกายภาพ ฟิสิกส์ เคมี ชีวะ ขนาด ความดี ความงาม ความคงทนด้านรูปร่าง รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตัวของมันเอง

3) ลักษณะเด่นของสินค้า การนำสินค้าของบริษัทไปเปรียบเทียบกับสินค้าของกลุ่มแข่งขันแล้วมีคุณสมบัติแตกต่างกันและจะต้องรู้ว่าสินค้าเรามีอะไรเด่นกว่า เช่น ลักษณะเด่นของ Dior คือเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำจากปารีส

4) ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ พิจารณาว่าสินค้านั้นมีลักษณะเด่นอย่างไรบ้าง และสินค้าให้ประโยชน์อะไรกับลูกค้าบ้าง ระหว่างการให้สัญญากับลูกค้ากับการพิสูจน์ด้วยลักษณะเด่นของสินค้า

1.2 กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) เป็นการกำหนดว่าเราจะตั้งราคาแบบใด กลยุทธ์ราคาสูงหรือราคาต่ำ สิ่งที่จะต้องตระหนักคือราคาที่ได้นั้นเหมาะสมในการแข่งขันหรือสอดคล้องกับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้านั้นหรือไม่กลยุทธ์ด้านราคาในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคามีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาดังนี้

1. ตั้งราคาตามตลาด หรือตั้งราคาตามความพอใจ

1.1 ตั้งราคาตามตลาด เหมาะสำหรับสินค้าที่สร้างความแตกต่างได้ยากจึงไม่สามารถจะตั้งราคาให้แตกต่างจากตลาดคู่แข่งได้ นั่นคือ การตั้งราคาตามคู่แข่ง

1.2 ตั้งราคาตามความพอใจ เป็นการตั้งราคาตามความพอใจ โดยไม่คำนึงถึงคู่แข่งเหมาะสมสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างในตราสินค้า สินค้าที่มีเอกลักษณ์ส่วนตัวมีภาพลักษณ์ที่ดี จะตั้งราคาเท่าไรก็ได้ไม่มีใครเปรียบเทียบ

2. สินค้าจะออกเป็นแบบราคาสูง เมื่อแน่ใจในคุณภาพที่เหนือกว่าและการยอมรับในราคาของลูกค้าหรือราคามาตรฐาน เมื่อใช้การตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาของคู่แข่งหรือตราสินค้าเพื่อการแข่งขันเป็นสินค้าด้อยคุณภาพกว่าคู่แข่งเล็กน้อย จะลดตลาดล่าง

3. การตั้งราคาเท่ากันหมด คือสินค้าหลายอย่างที่มีราคาติดอยู่บนกล่อง หมายถึง ไม่ว่าจะขายอยู่ที่ใดฤดูหนาวหรือฤดูร้อนราคาก็เท่ากันหมด หรือราคาแตกต่างกันข้อดีคือสามารถเรียกราคาได้หลายราคา แต่ข้อเสียก็คือ ต้องหาเหตุผลในการตั้งราคาหลายอย่าง เพื่อให้คนยอมรับได้

4. การขยายสายผลิตภัณฑ์ ในกรณีนี้การนำเสนอสินค้าเริ่มต้นด้วยราคาหนึ่ง แล้วมีกลยุทธ์เผยแพร่ความนิยมไปยังตลาดบนหรือตลาดล่าง

5. การขยับซื้อสูงขึ้น เป็นการปรับราคาสูงขึ้นทำให้ได้กำไรมากขึ้น จึงพยายามขายให้ปริมาณมากขึ้นหรือการขยับซื้อต่ำลง เป็นการผลิตสินค้าที่มีราคาแพงให้มีคุณภาพกว่าสินค้าที่ราคาถูกเล็กน้อยแต่ ตั้งราคาสูงกว่า เพื่อให้คนซื้อขึ้นที่รองลงมา

6. การใช้กลยุทธ์ด้านขนาด คือไม่ทำขนาดเท่ากับผู้ผลิตรายอื่นๆ เช่นการตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งร้อยละ 30 เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของสินค้าที่อยู่ในระดับสูง

หรือการตั้งราคาต่ำสำหรับช่วงฤดูกาลที่ยอดขายน้อย และตั้งราคาต่ำกว่าผู้นำเล็กน้อยในช่วงฤดูกาลที่
ยอดขายดี

1.3 กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) วิธีการจัดจำหน่าย จะต้อง
พิจารณาปัจจัยดังนี้

1. ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นเส้นทางที่สินค้าเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตหรือ
ผู้ขายไปยังผู้บริโภคหรือผู้ใช้ ซึ่งอาจจะผ่านคนกลางหรือไม่ผ่านคนกลางก็ได้

2. ประเภทของร้านค้า ในทุกวันนี้จะพบได้ว่าวิวัฒนาการของการจัด
จำหน่ายนั้นเป็นสิ่งที่เจริญเติบโตรวดเร็วมากประเภทของร้านค้ามีมากมาย จนแทบจะตามไม่ทัน จะขอ
เรียงลำดับประเภทของร้านค้าจากใหญ่ไปหาเล็ก

- (1) ร้านค้าส่ง เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าปริมาณมาก ลูกค้าส่วนใหญ่เป็น
คนกลาง
- (2) ร้านค้าขายของถูก เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าราคาพิเศษ
- (3) ร้านห้างสรรพสินค้า
- (4) ซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่เดี่ยว ๆ เป็นร้านที่มีทำเลเดียวไม่ติดกับร้านค้า
ใดๆ
- (5) ซุปเปอร์มาร์เก็ต เป็นร้านค้าที่อยู่ในย่านชุมชน
- (6) Minimart จะเห็นได้จากร้านค้าเล็กๆ ตามตึกอาคารสูงๆ
- (7) ร้านค้าสะดวกซื้อ เป็นร้านค้าที่ขายสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ
สินค้าสะดวกซื้อ บางร้านจะเปิดบริการ 24 ชั่วโมง
- (8) ร้านค้าในปั๊มน้ำมัน
- (9) ชุมชายของ เป็นร้านที่จัดเป็นชุมชายของ บางครั้งจัดเป็นบูท
- (10) เครื่องขายอัตโนมัติ เป็นการขายสินค้าผ่านเครื่องจักรอัตโนมัติ
- (11) การขายทางไปรษณีย์ เป็นการขายสินค้าซึ่งใช้จดหมายส่งไปยัง
ลูกค้า มีการลงในหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ถ้าพอใจก็สั่งซื้อความสั่งซื้อทางไปรษณีย์
- (12) ขายโดยแคตตาล็อก
- (13) ขายทางโทรทัศน์
- (14) ขายตรง การขายโดยใช้พนักงานขายออกเสนอขายตามบ้าน
- (15) ร้านค้าสวัสดิการ เป็นร้านค้าที่ตั้งขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกกับ
พนักงานตามหน่วยงานราชการ ต่างๆ ของบริษัท หรือสำนักงานต่างๆ
- (16) ร้านค้าสหกรณ์ เป็นร้านค้าที่ตั้งอยู่ตามมหาวิทยาลัย และ โรงเรียน

ต่าง ๆ

3. จำนวนคนกลางในช่องทาง หรือความหนาแน่นของคนกลางในช่องทาง การจัดจำหน่ายในการพิจารณาเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายจะมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การพิจารณาเลือกลูกค้ากลุ่มเป้าหมายว่าเป็นใคร
- (2) พฤติกรรมในการซื้อของลูกค้าเป้าหมาย เช่น ซื้อเงินสดหรือเครดิต ต้องจัดส่งหรือไม่ ซื้อบ่อยเพียงใด

(3) การพิจารณาที่ตั้งของลูกค้าตามสภาพภูมิศาสตร์

4. การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าเข้าสู่ตลาด เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต และตัวสินค้าจากแหล่งปัจจัยการผลิตผ่านโรงงานของผู้ผลิต แล้วกระจายไปยังผู้บริโภค

1.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดจะต้องประสานกับแผนการตลาดโดยรวมและควรกำหนดแผนการส่งเสริมการตลาดที่เฉพาะเจาะจง เช่น ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสนับสนุนตราสินค้า หรือใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดให้เกิดผลสูงสุดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าในช่วงที่ยอดขายตกต่ำของปี

1.5 กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategy)

การตัดสินใจเลือกรูปแบบการบรรจุภัณฑ์และประเภทวัสดุของบรรจุภัณฑ์ มักจะใช้กับสินค้าอุปโภคบริโภคที่พัฒนาใหม่หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1. บรรจุภัณฑ์นั้นเหมาะสมที่จะบรรจุสินค้าหรือไม่
2. สินค้าเมื่อวางบนชั้นแล้วได้เปรียบ (เด่น) หรือไม่
3. สินค้าเมื่อนำเอามาใช้แล้วเก็บสะดวกหรือไม่
4. บรรจุภัณฑ์สวยงามหรือไม่
5. สามารถเชิญชวนให้ใช้ได้หรือไม่
6. บรรจุภัณฑ์สามารถสะท้อนตำแหน่งครองใจของสินค้าได้หรือไม่
7. บรรจุภัณฑ์สามารถสะท้อนบุคลิกภาพของสินค้าได้หรือไม่
8. บรรจุภัณฑ์สามารถปกป้องสินค้าได้หรือไม่
9. บรรจุภัณฑ์มีความสะดวกต่อการใช้งานหรือไม่
10. บรรจุภัณฑ์ที่เลือกนั้นสามารถทำกำไรได้มากขึ้นได้หรือไม่
11. บรรจุภัณฑ์นั้นสามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้หรือไม่

12. เป็นการบอกถึงวิธีการใช้สินค้าได้หรือไม่

13. สามารถดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมได้หรือไม่

ถ้านำสิ่งเหล่านี้มาพิจารณาทั้งหมดจะเห็นได้ว่าการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของบริษัทจะเป็น โลโก้ ตัวหนังสือ ตัวอักษร การเลือกเป็นกระดาษ เป็น โฟม เป็น ฝาจุก หรือ เครื่องหมาย สี สันต่างๆ บริษัทก็จะได้บรรจุภัณฑ์ที่ดี เช่น การเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ใหม่ด้วยสี สันที่สดใส เพื่อให้ผู้บริโภคเห็นอย่างชัดเจน ณ จุดขาย

1.6 กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy)

การขายโดยใช้พนักงานขายจัดเป็นรูปแบบการปฏิบัติ ตัวต่อตัวระหว่างกิจการกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังคำสั่งซื้อด้วยรูปแบบการขายที่แตกต่างกัน การขายโดยพนักงานขายนั้นเกี่ยวข้องกับการจ้างพนักงานขาย การจัดการต่างๆ ไปเกี่ยวกับพนักงานขาย ตลอดจนการบริหารสินค้าคงคลัง การเตรียมการเสนอขายและการบริการหลังการขาย ในการพัฒนาแผนการขายนั้น กิจการจะเริ่มตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์และปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับประเภทของธุรกิจ โดยอาจเป็นธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจบริการ หรือธุรกิจการผลิต จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์การขายและการดำเนินงาน การขายโดยใช้พนักงานขายนั้นหวังผลลัพธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและขณะเดียวกันก็ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวกับลูกค้าอีกด้วย

นอกจากนี้การขายโดยใช้พนักงานขายนั้น ยังมีการใช้โบรชัวร์ เอกสาร ใบปลิว วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อช่วยในการนำเสนอขายของพนักงาน ตลอดจนเป็นหลักฐานอ้างอิงและสามารถมอบไว้ให้ลูกค้าเพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น กำหนดตัวเลขอัตราส่วนการขาย เช่น จำนวนลูกค้าที่คาดหวัง (Prospect) เมื่อเทียบกับจำนวนที่กลายเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้าของเราในที่สุดหรือจำนวน ลูกค้าที่ซื้อสินค้าเมื่อเทียบกับลูกค้าที่เข้ามาในห้าง ทั้งนี้เพื่อการตรวจสอบถึงประสิทธิภาพของพนักงานขาย หรือการคิดค้นโปรแกรมการให้ผลตอบแทนการขาย (Incentive Program) ใหม่ๆ เพื่อเป็นรางวัลแก่พนักงานขายที่ทำยอดขายตามเป้า

1.7 กลยุทธ์การให้ข่าวสาร (Public Relation Strategy)

การให้ข่าวสารนั้น คือ รูปแบบหนึ่งของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการซื้อสื่อ ทั้งนี้เพื่อสร้างทัศนคติที่เป็นบวกต่อสินค้าและกิจการของเรา แต่ปัจจุบันการสื่อสารโดยวิธีดังกล่าวอาจมีค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายทางอ้อมเกี่ยวกับสื่ออีกด้วย การให้ข่าวสารแก่สาธารณะชนนั้นเป็นรูปแบบหนึ่งของการประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวสารจัดว่าเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในระยะยาวแก่องค์กร และต้องการให้ผลลัพธ์นี้ออกมาในเชิงบวกแก่องค์กร

สิ่งที่เราต้องพิจารณาอย่างยิ่งในการให้ข่าวสารคือ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้รับข่าวสารและสื่อโฆษณาที่จะใช้เพื่อการสื่อข่าวสาร เช่น การร่วมมือกับสื่อบางสื่อ เพื่อจัดเทศกาลในโอกาสพิเศษ และการกำหนดโปรแกรมการเปิดตัวการบริการรูปแบบใหม่ของธุรกิจเรา

(<http://www.iimc.co.th>)

1.8 กลยุทธ์การตลาด CRM

ความสำคัญของการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า โดยการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า

จำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันสามารถนำแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เช่น แนวทางที่สำคัญในการจัดการระบบการบริหารงานและสร้างมาตรฐานการทำงานในบริษัท เช่น การรวบรวมการเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า การจัดการเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ต่อบริษัท

1. การเพิ่มรายได้จากการขาย

การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีการใช้สินค้าหรือบริการ การนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ปรับปรุงกระบวนการทำงานในบริษัทลดรายจ่ายในการดำเนินงานและต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ๆ หรือดึงลูกค้ากลับมาใช้สินค้าหรือบริการอีกครั้ง

2. การบริหารของวงจรการทำธุรกิจของลูกค้า

2.1 การหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กร โดยการสร้างความเด่นของสินค้าหรือบริการที่ใหม่ และเสนอความความสะดวกสบายให้กับลูกค้า

2.2 การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อทำการซื้อสินค้าและบริการ โดยผ่านขั้นตอนการทำงานที่กระชับเพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง และการทำงานที่สนองตอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการโดยผ่านหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์

2.3 การรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และการดึงลูกค้าให้กลับมาใช้สินค้าหรือบริการ โดยฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและพนักงานในองค์กร รวมถึงการเสนอสินค้าและบริการใหม่

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ

การเพิ่มการประสานงานในฝ่ายต่างๆของบริษัท โดยเฉพาะการใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกัน และผู้บริหารสามารถดึงข้อมูลจากระบบต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ เช่น รายละเอียดของลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ รายละเอียดของการจ่ายเงินของลูกค้า จากฝ่ายขาย กิจกรรมทางการตลาดที่เสนอให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลจากฝ่ายการตลาด และการควบคุมปริมาณของสินค้าในแต่ละช่วงจากฝ่ายสินค้าคงคลัง เป็นต้น

4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยข้อมูลต่างนั้นได้มาจากช่องทางการสื่อสาร เช่น Fax โทรศัพท์ และอีเมล เป็นต้น

ฝ่ายขาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย เช่น ในการขายสินค้าเพิ่มความสามารถในการคาดเดาแนวโน้มการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการใช้ข้อมูลของลูกค้า เช่น ข้อสัญญาระหว่างองค์กรกับลูกค้า ระบบยังช่วยระบุรายละเอียดของสินค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย, การเก็บข้อมูลทางด้านการขาย และการตรวจสอบสถานภาพของการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

ฝ่ายการตลาด ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ว่าวิธีใดที่ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางการขายต่างๆ เช่น ตัวแทนการขาย และผ่านทางเว็บไซต์ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังมีบทบาท สำคัญกับช่องทางการสื่อสาร เช่น ระบุช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการขายสินค้าชนิดนั้นหรือลูกค้าแต่ละราย หรือการระบุพนักงานที่เหมาะสมที่สุดในการให้บริการหรือติดต่อกับลูกค้ารายนั้น

ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ และฝ่ายสนับสนุนระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และฝ่ายสนับสนุน ที่สำคัญคือด้านการดูแลลูกค้า เช่น ระบบการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลรายละเอียดของลูกค้าในองค์กร และระบบแสดงรายละเอียดของข้อสัญญาระหว่างองค์กรกับลูกค้า นอกจากนี้แล้วระบบจัดการทางด้านอีเมลล์ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้าง กลยุทธ์ทางด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เช่น สามารถย้อนหลังดูอีเมลล์ของลูกค้าในอดีตได้ และระบุผู้แทนฝ่ายขายที่เหมาะสมที่สุดกับลูกค้ารายนั้นได้โดยข้อมูลที่ใช้อาจจะมาจากข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าเคยติดต่อด้วย

รายละเอียดของการชำระค่าสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า ธุรกิจสามารถใช้ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในการออกรายละเอียดการจ่ายเงินของลูกค้าและที่ผ่านการจ่ายเงินระบบอินเทอร์เน็ต และการให้บริการการตอบข้อสงสัยต่างๆผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น ในระบบออนไลน์

การขายและให้บริการในสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

(CRM) ที่เกี่ยวข้องกับการขายและให้บริการในสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ ทำให้พนักงานสามารถช่วยในการดึงข้อมูลมาใช้ในขณะที่ทำการขายหรือการให้บริการกับลูกค้า โดยสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวรวมข้อมูลขององค์กรร่วมกันได้ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ยังมีส่วนการจัดการเกี่ยวกับการทำรายงานทางการขาย การสร้างใบเสนอราคาให้กับลูกค้าและเงื่อนไขพิเศษให้กับลูกค้าแต่ละรายแบบอัตโนมัติ, การเสนอสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตามต้องการของลูกค้าแต่ละราย ระบบที่ทำงานประสานกับสินค้าคงคลัง, ระบบการสั่งซื้อ, การส่งและรับสินค้าหรือบริการ, การจัดการวางให้กับพนักงานที่จะให้บริการ, การออกไปแข่งขันและการจัดการระบบ โควตาในการขาย

กิจกรรมที่สร้างความภักดีและการรักษาลูกค้า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความแตกต่างเหล่านี้ตามกลุ่มลูกค้า เช่น การจำแนกประเภทของลูกค้า ออกตามความต้องการของลูกค้า, ประวัติส่วนตัวของลูกค้า และประวัติการซื้อ นอกจากนี้ยังสามารถกิจกรรมลูกค้าย้อนหลัง เพื่อบริษัทจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึก เช่น ช่องทางการสื่อสารเหมาะสมที่สุดของลูกค้าแต่ละราย, พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า และสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตัวสำหรับลูกค้าแต่ละราย

5. เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ

การใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องรวดเร็วและถูกต้องโดยเฉพาะการตอบสนองแบบให้บริการ หรือตอบสนองกับลูกค้าทันที เช่น ระบบการส่งสินค้ามีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ทั้งในฝ่ายรับการสั่งซื้อ, ฝ่ายขาย, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายสินค้าคงคลัง และฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้เครดิตกับลูกค้า

6. การรวบรวมรายละเอียดต่างของลูกค้า

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในบริษัท ได้มากขึ้น เพราะว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ช่วยการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้าที่มีอยู่ได้มากขึ้นทำให้ข้อมูลเก็บอย่างเป็นระบบอย่างเชื่อมโยงขึ้นบริษัทสามารถนำฐานข้อมูลนี้มาใช้ในระบบต่างๆ ได้

7. การลดต้นทุนในด้านการขายและการจัดการ

การลดลงของต้นทุนการดำเนินงานนั้นมาจากใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจาก บริษัท มีระบบการจัดการที่เน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้บริษัทไม่สูญเสียต้นทุนในการดึงลูกค้ากลับเป็นลูกค้าขององค์กรอีกและตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่บริษัท

8. การสร้างมูลค่าเพิ่ม

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าในปัจจุบันลูกค้านั้นพยายามแสวงหาความพึงพอใจสูงสุดจากสินค้าและบริการ สิ่งที่คุณค่าต้องการจึงไม่ใช่แค่คุณค่าอีกต่อไป แต่ต้องการคุณค่าเพิ่มที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกมากกว่าความพอใจ ซึ่งผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ในส่วนของความต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งระบบจากหลายหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นับตั้งแต่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดหาอุปกรณ์ชิ้นส่วน การขาย และการตลาด ผู้ที่ทำการจัดจำหน่ายและหน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

CRM หรือ Customer Relationship Management คือกลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยองค์กรให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของลูกค้า รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการทำกำไรในระยะยาว สำหรับบางคนที่เข้าใจว่า CRM เป็นซอฟต์แวร์ นั้นอาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อเอาอกเอาใจ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นครับ ซึ่งถ้าจะให้เห็นภาพชัดขึ้น ก็คงเปรียบเทียบกับฐานลูกค้าขององค์กรเป็นเหมือนน้ำที่อยู่ในถัง ถ้ามีรูรั่วที่ก้นถังน้ำก็จะไหลออก เปรียบได้กับการที่องค์กรจะต้องสูญเสียลูกค้าออกไปอยู่ตลอดเวลา และ CRM ก็คือเครื่องมือที่จะมาลดขนาดรอยรั่วขององค์กรให้เล็กลง เท่ากับองค์กรได้ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าให้ต่ำลงนั่นเอง

พฤติกรรมการณ์ซื้อของลูกค้า การเข้าใจพฤติกรรมในการซื้อจะมีผลกระทบโดยตรงกับการวางแผน โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า เมื่อผู้ประกอบการรู้จักและเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นมูลเหตุที่ทำให้ลูกค้าเกิดแรงจูงใจ และพฤติกรรมในการซื้อของลูกค้า ลูกค้าได้ดีแล้วการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าก็ง่ายขึ้น และการขายสินค้าก็สามารถเพิ่มสูงขึ้นได้

แรงจูงใจในการซื้อ การที่ผู้บริโภคหรือกิจกรรมธุรกิจจะมีการซื้อผลิตภัณฑ์ใด ๆ จะต้องมีเหตุหรือแรงจูงใจ ต้องค้นหาแรงจูงใจ ของลูกค้าและนำสิ่งเหล่านี้ในหารเสนอขายและรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าให้เป็นระยะเวลาอันนานเพื่อสร้างความพอใจสูงสุดแก่ผู้ซื้อ ผู้ประกอบสามารถเพิ่มยอดขายได้ โดยเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ที่มีการนำ ปัจจัยในเรื่องของแรงจูงใจเข้าไปเกี่ยวข้อง แรงจูงใจที่สำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความสะดวกสบายในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ การใช้งานของตัวสินค้า สามารถใช้ประโยชน์ได้หลาย ๆ ทาง สินค้าที่มีบริการ มีคุณภาพสามารถเพิ่มรายได้ และความคงทนถาวร

พฤติกรรมการณ์ซื้อของผู้บริโภค เมื่อลูกค้าเกิดแรงจูงใจในการใช้สินค้า หรือบริการขององค์กร ลูกค้าก็จะเกิดพฤติกรรมการณ์ซื้อ เมื่อเราเข้าใจพฤติกรรมการณ์ซื้อของผู้บริโภคว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์ซื้อ เราสามารถนำความรู้ในส่วนนี้ไปปรับใช้ให้เกิดรายได้ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์ซื้อของผู้บริโภค

1. ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้ซื้อเอง ผู้ซื้อมีความแตกต่างในเรื่อง เพศ อายุ รายได้ อาชีพ และสภาพของครอบครัว โดยความแตกต่างในปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดพฤติกรรมการณ์ซื้อที่แตกต่างกันออกไป

2. ปัจจัยด้านจิตวิทยา ความต้องการและแรงจูงใจ โดย A.H. Maslow ได้กล่าวไว้ใน Hierarchy of Needs อย่างน่าสนใจว่า ความต้องการของผู้ซื้อนั้นต้องการตอบสนองในเรื่องของด้านร่างกาย, ความปลอดภัย, ความต้องการให้สังคมยอมรับ, ต้องการมีฐานที่เด่น และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต มีชื่อเสียง

1) การรับรู้ (Perception) การรับรู้มีผลกับการกระตุ้นการซื้อ และการบริการลูกค้าสัมพันธ์นั้น ควรทำความเข้าใจในลักษณะการรับรู้ของกลุ่มตลาดเป้าหมายต่างๆ เช่น กลุ่มของสินค้าสำหรับเด็ก สำหรับกลุ่มคนที่อยู่ในวัยทำงาน และกลุ่มของผู้สูงอายุ หลังจากนั้น องค์กรสามารถเลือกข้อมูล ข่าวสารที่เหมาะสมกลุ่มตลาดเป้าหมายจะรับรู้ได้ง่าย

2) ทักษะคติ (Attitude) ควรสร้างทัศนคติที่ดี กับภาพพจน์ขององค์กรพนักงานขายและสินค้าหรือบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการที่ผลิตสินค้าใด ๆ ที่ใหม่ออกสู่ตลาด จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ซื้อให้เกิดการยอมรับในตลาด

กลุ่มบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อ กลุ่มคนเหล่านี้มีบทบาทในการตัดสินใจซื้อ โดยสามารถแยกกลุ่มบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการซื้อออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ริเริ่ม (Initiator) ส่วนมากแล้วจะเป็นผู้ใช้ เป็นผู้เสนอแนวความคิด ให้แนวทางหรืออธิบาย บอกเล่าให้ฟังเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการ

2. ผู้มีอิทธิพล (Influencer) เป็นผู้ที่มามีอำนาจในการชักจูงหรือชักชวนให้ผู้ซื้อโน้มเอียงตามความต้องการได้ ในกระบวนการตัดสินใจ

3. ผู้ตัดสินใจ (Deciders) คือผู้พิจารณาขั้นสุดท้ายว่าจะมีการซื้อสินค้าหรือไม่

4. ผู้อนุมัติ (Approvers) คือบุคคลที่อนุมัติให้เกิดการซื้อขึ้น

5. ผู้ซื้อ (Buyer) คือบุคคลที่ไปซื้อสินค้านั้น อาจเข้ามาเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ

การเปลี่ยนแปลงลักษณะการซื้อของผู้บริโภค พฤติกรรมการซื้อในสังคมไทยมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นชัดเจนมีดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงปริมาณการซื้อ เนื่องจากเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น ปริมาณการซื้อสินค้าต่าง ๆ มีขนาดลดลงในแต่ละครั้งที่ซื้อ โดยจะเป็นการซื้อปริมาณที่น้อยลง แต่เน้นคุณภาพมากขึ้น
- 2) การเปลี่ยนแปลงทำเลซื้อ ทำเลที่ตั้งขององค์กร โดยเฉพาะร้านค้ามีความสำคัญมากขึ้นกับการซื้อสินค้าหรือบริการ
- 3) ต้องการความสะดวกสบายในการซื้อมากขึ้น สินค้าหรือบริการนั้น ต้องการความสะดวกสบายในการซื้อ
- 4) การซื้อสินค้าโดยบริการตัวเองเพิ่มขึ้น ผู้ซื้อจะมีความสนใจมากขึ้น เพราะสามารถซื้อสินค้าได้ในราคายุติธรรมมากขึ้น
- 5) การใช้สินเชื่อ ผู้ซื้อจะมีความสนใจมากขึ้นในการซื้อสินค้าและบริการ โดยการผ่อนชำระเป็นงวด ๆ ในกรณีนี้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการคือเมื่อผู้ประกอบการสามารถขายสินค้าหรือบริการในลักษณะเงินเชื่อมากเท่าไร ขณะเดียวกันก็จำเป็นต้องกันเงินสำหรับสำรองค่าใช้จ่ายในการติดตามเก็บหนี้และเพื่อหนี้สูญเพิ่มขึ้น
- 6) ผู้บริโภคต้องการสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตัวมาใช้งานเพื่อสนองความต้องการความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละฝ่าย เช่น บริการหรือสินค้าจะสามารถปรับเปลี่ยนคุณสมบัติหรือลักษณะการให้บริการของลูกค้าได้มากขึ้น เช่น การออกแบบของหมอนขึ้นอยู่กัอายุของผู้ใช้ ขนาดของศีรษะ และความชอบส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละราย

หลักการตลาด

กลยุทธ์ทางการตลาดนั้นมีอยู่มากมาย แต่ที่เป็นที่รู้จักและเป็นพื้นฐานที่สุดก็คือการใช้ 4P (Product Price Place Promotion) ซึ่งหลักการใช้คือการวางแผนในแต่ละส่วนให้เข้ากันและเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ที่เราเลือกเอาไว้ให้มากที่สุด ในบางธุรกิจอาจจะไม่สามารถปรับเปลี่ยนทั้ง 4P ได้ทั้งหมดในระยะสั้น เพราะเราสามารถค่อยๆ ปรับกลยุทธ์จนได้ส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสมที่สุด

1. Product ก็คือสินค้าหรือบริการที่เราจะเสนอให้กับลูกค้า แนวทางการกำหนดตัว product ให้เหมาะสมก็ต้องดูว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการอะไร เช่น ต้องการน้ำผลไม้ที่สะอาด สด ในบรรจุภัณฑ์ที่ถือสะดวก โดยไม่สนรสชาติ เราก็ต้องทำตามที่ลูกค้าต้องการ ไม่ใช่เราชอบหวานก็จะพยายามใส่น้ำตาลเข้าไป แต่โดยทั่วไปแนวทางที่จะทำสินค้าให้ขายได้มีอยู่ 2 อย่างคือ

1.1 สินค้าที่มีความแตกต่างโดยการสร้างความแตกต่างนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถสัมผัสได้จริงว่าต่างกัน และลูกค้าตระหนักและชอบในแนวทางนี้ เช่น คุณสมบัติพิเศษ รูปลักษณ์ การใช้งาน ความปลอดภัย ความคงทน โดยกลุ่มลูกค้าที่เราจะจับก็จะเป็ลูกค้าที่ไม่มีการแข่งขันมาก

1.2 สินค้าที่มีราคาต่ำ นั่นคือการยอมลดคุณภาพในบางด้านที่ไม่สำคัญลงไป เช่น สินค้าที่ผลิตจากจีน จะมีคุณภาพไม่ดีนัก พอใช้งานได้ แต่ถูกมากๆหรือสินค้าที่เลียนแบบแบรนด์ดังๆในซูเปอร์สโตร์ต่างๆ

จริงๆแล้วสำหรับนักธุรกิจมือใหม่ควรเลือกในแนวทาง สร้างความแตกต่างมากกว่าการเป็นสินค้าราคาถูกเพราะ หากเป็นด้านการผลิตแล้ว รายใหญ่จะมีต้นทุนการผลิตที่ถูกกว่ารายย่อย แต่หากเป็นด้านบริการ เราอาจจะเริ่มต้นที่ราคาถูกก่อน แล้วค่อยๆหาตลาดที่รายใหญ่ไม่สนใจ

2. Price ราคาเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด แต่ไม่ใช่ว่าคิดอะไรไม่ออกก็ลดราคาอย่างเดียว เพราะการลดราคาสินค้าอาจจะไม่ได้ช่วยให้การขายดีขึ้นได้ หากปัญหาอื่นๆ ยังไม่ได้รับการแก้ไข การตั้งราคาในที่นี้จะเป็นการตั้งราคาให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ และกลุ่มเป้าหมายของเรา เช่นหากเราขายน้ำผลไม้ที่จตุจักร ราคาอาจจะต้องถูกหน่อย แต่หากขายที่สยาม หากตั้งราคาถูกไป เช่น 10 บาท กลุ่มที่เป็นเป้าหมายอยากให้อาจจะไม่ซื้อ แต่คนที่ซื้ออาจจะเป็นคนอีกกลุ่มซึ่งมีน้อยกว่า และไม่คุ้มที่จะขายแบบนี้ในสยาม ยิ่งไปกว่านั้นหากราคา และรูปลักษณ์สินค้าไม่เข้ากันลูกค้าก็จะเกิดความข้องใจและอาจจะกังวลที่จะซื้อ เพราะราคาเป็นตัวบ่งบอกภาพลักษณ์ของสินค้าที่สำคัญที่สุด

อย่างไรก็ตาม ในด้านการทำธุรกิจขนาดย่อมแล้ว ราคาที่เราต้องการอาจไม่ได้คิดอะไรลึกซึ้งขนาดนั้น แต่จะมองกันในเรื่องของตัวเลข ซึ่งจะมีวิธีกำหนดราคาต่างๆดังนี้

2.1 กำหนดราคาตามลูกค้า คือการกำหนดราคาตามที่เราคิดว่า ลูกค้าจะเต็มใจจ่าย ซึ่งอาจจะได้มาจากการทำสำรวจหรือแบบสอบถาม

2.2 กำหนดราคาตามตลาด คือการกำหนดราคาตามคู่แข่งในตลาด ซึ่งอาจจะต่ำมากจนเราจะมีกำไรน้อย ดังนั้นหากเราคิดที่จะกำหนดราคาตามตลาด เราอาจจะต้องมานั่งคิดคำนวณย้อนกลับว่า ต้นทุนสินค้าควรเป็นเท่าไรเพื่อจะได้กำไรตามที่ตั้งเป้า แล้วมาหาทางลดต้นทุนลง

2.3 กำหนดราคาตามต้นทุน-กำไร วิธีนี้เป็นการคำนวณว่าต้นทุนของเราอยู่ที่เท่าใด แล้วบวกค่าขนส่ง ค่าแรงของเรา บวกกำไร จึงได้มาซึ่งราคา แต่หากราคาที่ได้มาสูงมาก เราอาจจำเป็นต้องมีการทำประชาสัมพันธ์ หรือปรับภาพลักษณ์ให้เข้ากับราคนั้น

3. Place คือวิธีการนำสินค้าไปสู่มือของลูกค้า หากเป็นสินค้าที่จะขายไปหลายๆ แห่ง วิธีการขายหรือการกระจายสินค้าจะมีความสำคัญมาก หลักของการเลือกวิธีการกระจายสินค้านั้น ไม่ใช่ขายให้มากสถานที่ที่สุดจะดีเสมอ เพราะมันขึ้นอยู่กับว่า สินค้าคืออะไร และกลุ่มเป้าหมายคือใคร เช่น ของใช้ในระดับบน ควรจะจำกัดการขายไม่ให้มีมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เสียภาพลักษณ์ได้ สิ่งที่เราควรจะคำนึงอีกอย่างของวิธีการกระจายสินค้าคือต้นทุนการกระจายสินค้า เช่นการขายสินค้าใน 7-eleven อาจจะกระจายได้ทั่วถึงแต่อาจมีต้นทุนที่สูงกว่า

หากจะกล่าวถึงธุรกิจที่เป็นการขายหน้าร้าน Place ในที่นี้ก็คือ ทำเล ซึ่งก็ควรเลือกที่ให้เหมาะสมกับสินค้าของเราเช่นกัน อย่างมาบุญครองกับสยามเซ็นเตอร์ จะมีกลุ่มคนเดินที่ต่างออกไป และลักษณะสินค้าและราคาก็ไม่เหมือนกันด้วยทั้งๆที่ตั้งอยู่ใกล้กัน ควรขายที่ใดก็ต้องพิจารณาตามลักษณะสินค้า

4. Promotion คือการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงลักษณะสินค้าของเรา เช่น โฆษณาในสื่อต่างๆ หรือการทำกิจกรรมที่ทำให้คนมาซื้อสินค้าของเรา เช่น การทำการลดราคาประจำปี การจะเลือกทำอะไรก็ต้องทำให้เข้ากับ อีก 3P ที่ได้กล่าวไปแล้ว

หากจะพูดในแง่ของธุรกิจขนาดย่อม การโฆษณาอาจจะเป็นสิ่งที่เกินความจำเป็นเพราะจะต้องใช้เงิน จะมากหรือน้อยก็ขึ้นกับช่องทางที่เราจะใช้ ที่จะดีและอาจจะฟรีคือ สื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งมีผู้ใช้เพิ่มจำนวนขึ้นมากในแต่ละปี สื่ออื่นๆที่ถูกๆ ก็จะเป็นพวกใบปลิว โปสเตอร์ หากเป็นสื่อท้องถิ่นก็จะมีรถแห่ วิทยุท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น วิธีในการเลือกสื่อนอกจากจะดูเรื่องค่าใช้จ่ายแล้ว ควรดูเรื่องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วย เช่นหากจะโฆษณาให้กลุ่มผู้ใหญ่ โดยเลือกสื่ออินเทอร์เน็ต (เพราะฟรี) ก็อาจจะเลือกเว็บไซต์ที่ผู้ใหญ่เล่น ไม่ใช่เว็บที่วัยรุ่นเข้ามาคุยกัน เป็นต้น

ลักษณะทั่วไปของการตลาด

ความหมายและความสำคัญของการตลาด

การตลาดคือ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ โดยได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

บทบาทและหลักความสำคัญของการตลาด

การตลาดเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจการ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การดำเนินการทางด้านการตลาดจะส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางทั้งในแง่ของทั้งในแง่ของผลดีหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลกระทบต่อด้านผลเสียทั้งภายในและภายนอกประเทศซึ่งจำแนกความสำคัญของการตลาดได้ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของการตลาดที่มีต่อสังคมและบุคคล การตลาดมีความสำคัญที่มีต่อสังคมและบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 การตลาดเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการณ์การซื้อของบุคคล
1.2 การตลาดช่วยยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชากรในสังคมให้สูงขึ้น

1.3 การตลาดทำให้เกิดงานอาชีพต่าง ๆ แก่บุคคลเพิ่มมากขึ้น

2. ความสำคัญของการตลาดที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ การตลาดทำให้เกิดการซื้อขายสะดวก รวดเร็ว ผู้ซื้อผู้ขายติดต่อสัมพันธ์กันได้ตลอดเวลา การปฏิบัติต่าง ๆ ทางการตลาดก็มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจอย่างมากมายดังนี้

2.1 การตลาดช่วยให้ประชากรมีรายได้สูงขึ้น

2.2 การตลาดทำให้เกิดการหมุนเวียนของปัจจัยการผลิต

2.3 การตลาดช่วยสร้างความต้องการในสินค้าและบริการ

2.4 การตลาดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของประเทศ

แนวความคิดทางการตลาด

นักการตลาดมีแนวความคิดทางการตลาดที่แตกต่างกันซึ่งมีผลต่อการกำหนดแผนการตลาดและบริการลูกค้าที่แตกต่างกัน คือ แนวความคิดเกี่ยวกับการผลิต ผลิตภัณฑ์ การขาย การตลาด การตลาดเพื่อสังคม และการตลาดเชิงยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานทางการตลาดให้เกิดประสิทธิภาพ นักการตลาดจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดส่วนประสมทางการตลาดที่เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย เพื่อตอบสนองความต้องการตลาดเป้าหมาย ให้ได้รับความพอใจสูงสุดดังนี้

1. กำหนดตลาดเป้าหมาย คือการกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือตลาด ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่

1.1 บุคคลธรรมดาในตลาดผู้บริโภค

1.2 ผู้ที่ซื้อเป็นสถาบันหรือองค์กรในอุตสาหกรรม

2. กำหนดส่วนประสมทางการตลาด ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย 4

องค์ประกอบคือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion) (<http://www.idis.ru.ac.th>)

5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการณ์แข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

5.1 ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
- 2) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
- 3) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
- 4) ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน และทรัพยากรในองค์กร
- 5) มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างและแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

5.2 ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไปหมายถึงการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะธุรกิจในอนาคตสภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ เป็นคำที่ใช้ในวงการธุรกิจ การใช้กลยุทธ์ มีมานานแล้วในทางการทหารและการทำสงครามในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐ จะใช้คำว่ายุทธศาสตร์ ส่วนภาคธุรกิจนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัท หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การจัดการเชิงกลยุทธ์/การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาวและการตัดสินใจกลยุทธ์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในเรื่องของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

นโยบายธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์

นโยบายธุรกิจ เป็นแนวทางอย่างกว้างๆที่กำหนดขึ้นมา เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดนโยบายธุรกิจมุ่งที่การคิดวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต ด้วยการวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาจัดวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้กับองค์กร พร้อมทั้งการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุภารกิจหลักของบริษัท โดยนโยบายธุรกิจและกลยุทธ์ เป็นแผนที่แต่ละองค์กรกำหนดขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นโยบายธุรกิจมุ่งที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เน้นการแข่งขันและการวางกลยุทธ์ระดับต่างๆ ให้บรรลุตามทิศทางขององค์กรแต่การจัดการเชิงยุทธวิธีมีจุดรวมที่องค์กร โดยรวมพิจารณา นอกเหนือจากการดำเนินงาน ปัญหา วิกฤตการณ์ประจำวัน มุ่งสู่การเติบโตและพัฒนาของธุรกิจในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่เน้นการใช้กลยุทธ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะมีการควบคุมและประเมินผล โดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่มุ่งชัยชนะ โดยใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการวางแผน หรือจัดการเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

การใช้ความเป็นศาสตร์ คือ มีหลักการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนที่สามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้

การใช้ความเป็นศิลป์ คือ แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการที่จะรู้ว่าเวลาใด สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน

การคิดเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการความคิด เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ

การที่จะบรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยประเมินกำลังความสามารถของตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้งต้องสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้

การคิดเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะยืดหยุ่นไม่ตายตัว แต่พลิกแพลงโอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การเตรียมความพร้อมจะช่วยให้เราสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยยังคงพยายามที่จะยึดแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดไว้ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ปราศจากการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้เราเป็นคนที่ไม่ทำสิ่งต่างๆอย่างเลื่อนลอย แต่กำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน ช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะมองอนาคต มองตนเอง มองสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญอยู่และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการสูญเสียจากการกระทำที่ไม่จำเป็น และการเสียพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ โดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งยังช่วยให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า คนที่ไม่รู้จักการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่มีศิลปะในเชิงการต่อสู้มากที่สุด เมื่อเทียบกับบรรดาการคิดทั้งหมด และเป็นการคิดที่ต้อง “ออกแรงคิด” มากกว่าการคิดในลักษณะอื่น นอกจากนั้นยังเป็นการคิดที่ต้องการทักษะ การคิดมิติ อื่นๆ ประกอบด้วยมาก ทั้งการคิดเชิงรุก การคิดเชิงรับ ในการหลบหลีกอุปสรรค การแก้ปัญหา และฉกฉวยโอกาสจากความจำกัดที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งชัยชนะที่กำหนดไว้ การคิดเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่ต้องฝึกหัดเสมอ และทำอย่างจริงจังเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ

5.3 แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้น

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

5.4 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ได้อย่างไรนั้น มีหลักสำคัญดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การและช่วยให้ นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลง

2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นขึ้นสร้างสรรค์ และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของ

นักบริหารและความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5) การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะช่วยสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่าง ๆ

5.5 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม

5.5.1 กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร ภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและ องค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความนอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่ต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

5.5.2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายในโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) และการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้นจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ การวิเคราะห์ และวิเคราะห์กระบวนการหลัก ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น

(1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

(2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วยการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

(3) การวิเคราะห์กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะดีต่ำกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment -E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment -S) และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment -T)

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

(2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter)ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ก. การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวการณ์ตอบโต้ขององค์การ โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า หรือขนาดของทุน เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวการณ์ตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

ข. การวิเคราะห์ผู้ซื้อ ผู้บริหารในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้าในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

ค. การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญ

เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารที่องค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนจะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

ง. การวิเคราะห์สินค้าทดแทน การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

จ. การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ มาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์การ

5.6 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ ดังนี้

5.6.1 กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ

5.6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่

คล้ายกัน ไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร และขยายการเติบโตให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์

5.6.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่วไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นต้นนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น
2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจอย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไรจะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด
3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กรที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น
4. ระบุประเด็นสำคัญหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ หรือระบบ ทักษะและความสามารถ และระบบการให้ผลตอบแทน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

5.7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5.8 การประเมินผลและการควบคุม

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงาน ขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเท กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่าย อยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดี จาก ทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย (<http://www.aircadetwing.com>)

การตัดสินใจทางธุรกิจ

บทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร คือ ต้องทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจ เป็นกระบวนการในการรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสม กับสถานการณ์และข้อจำกัด ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้บริหารและผู้จัดการในระดับต่างๆ โดยเฉพาะ ในการเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ และเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ การแข่งขัน การอยู่รอด และการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต จึงเป็นการตัดสินใจ ที่มีความ สำคัญอย่างยิ่งเพราะเกี่ยวกับอนาคตและความอยู่รอดของธุรกิจโดยผู้บริหารจะพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือธุรกิจต้องการเป็นอะไรในอนาคต และธุรกิจจะสามารถบรรลุความต้องการ ดังกล่าวได้อย่างไร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

2. การตัดสินใจด้านการบริหาร เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการ บริหารงานขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การ บริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การตัดสินใจด้านบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ระดับกลาง หรือผู้บริหารธุรกิจ

3. การตัดสินใจทางเทคนิค เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการขององค์กร มักเป็นการตัดสินใจในระยะสั้นกว่า และไม่ซับซ้อนเท่าการตัดสินใจด้านการบริหาร การตัดสินใจทางเทคนิค เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

สาเหตุที่ต้องการมีการจัดการเชิงกลยุทธ์

เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าองค์กรธุรกิจต้องดำเนินงานภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกธุรกิจ ซึ่งไม่ได้คงที่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อจะได้ปรับตัวได้ทัน เมื่อพิจารณาลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันจะพบว่ามีความสลับซับซ้อนเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลกระทบที่เกิดต่ออุตสาหกรรมหนึ่งจะส่งผลต่ออุตสาหกรรมอื่น การตัดสินใจดำเนินธุรกิจ จึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีความต่อเนื่องรวดเร็ว ทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงมีผลทำให้การบริหารองค์กรมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัย 2 ประการ

1. การแข่งขันที่ไร้พรมแดน
2. การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้นในอัตราที่เร็วขึ้นทุกขณะและในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งการทวีความสำคัญของความรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆตามมา

การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ ส่งผลต่อสภาพการแข่งขันขององค์กรธุรกิจต่างๆ องค์กรต้องรู้จักปรับตัว พัฒนาให้ตนเองมีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของสภาวะแวดล้อม โดยพยายามที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการและแสวงหาช่องทางและโอกาสในการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง และทำให้องค์กรธุรกิจมีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างเหมาะสม สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสาเหตุความเป็นเลิศของการบริหาร หรือ ความสำเร็จของกิจการ

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการคิดหาวิธีการหรือกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย จึงควรที่จะคำนึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ลักษณะของธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) เป็นการกำหนด วิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น
- 3) เป็นการนำเอาวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานที่คิดขึ้นมาประยุกต์ใช้
- 4) เป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร
- 5) มีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
- 6) ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
- 7) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 8) เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร
- 9) เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ถือหุ้น สังคม รัฐบาล พนักงาน

ความแตกต่างระหว่างการจัดการ โดยทั่วไป กับ การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการทั่วไป

- 1) เน้นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร POSDC และการจัดการภายในองค์กรมากกว่า
- 2) คำนึงแต่เฉพาะฝ่ายหรือเฉพาะแผนกของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเองมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 3) แต่ละแผนก มุ่งสนใจเป้าหมายของตนมากกว่า
- 4) มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่หรืองานเฉพาะด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์

- 1) พิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกมากกว่าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว
- 2) คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

- 3) มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมทั้งองค์กร
- 4) รวมและประสานความเชี่ยวชาญแต่ละสาขาเข้าด้วยกัน

ที่มาของกลยุทธ์

การวางกลยุทธ์ มีที่มา 2 ลักษณะ คือ

- 1) กลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนโดยปกติองค์กรจะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งกระบวนการวางแผนในทางกลยุทธ์จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกองค์กร กำหนดทิศทางขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์
- 2) กลยุทธ์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนหรือกลยุทธ์ฉับพลันใช้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงหรือเกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อน จึงไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้รองรับล่วงหน้า สำหรับเหตุการณ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการคิดวางกลยุทธ์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ ณ ขณะนั้น ขึ้นมาทันที

วิธีการจัดทำกลยุทธ์ของผู้บริหาร

การจัดทำกลยุทธ์ อาจทำได้ในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พัฒนาแผนและใช้กลยุทธ์ วิธีนี้ ผู้บริหารเป็นทั้งนักกลยุทธ์ และเจ้าของกิจการจะควบคุมกำหนดกลยุทธ์เองและรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่เลือก
- 2) ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นกำหนดและใช้กลยุทธ์ ผู้บริหารระดับบนไม่สนใจจัดทำกลยุทธ์ แต่จะเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับล่างหรือเจ้าหน้าที่ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะ และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งมักเป็นกลยุทธ์ที่เน้นผลระยะสั้น
- 3) ร่วมกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ ผู้บริหารเข้าไปช่วยเหลือพนักงานกำหนดกลยุทธ์ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับ ผูกพันที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
- 4) สนับสนุนให้ผู้อื่นจัดทำและใช้กลยุทธ์ ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดทิศทางองค์กรและมอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยธุรกิจจัดทำกลยุทธ์ หรือให้ผู้บริหารระดับล่างกำหนดกลยุทธ์แล้วส่งมาให้ประเมิน ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจประเภทต่างๆ

ส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อาจจะพิจารณาขั้นตอนเหล่านี้ แยกจากกันได้ แม้ว่าโดยข้อเท็จจริง ขั้นตอนเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นพร้อมกัน ไป การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวพันกัน

โดยทั่วไป กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

กระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ไปจนถึงการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการค้นหาโอกาสและอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนที่รู้จักกัน โดยทั่วไปว่า SWOT

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) จะมีความสำคัญต่ออนาคตของบริษัทผู้บริหารจะต้องประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์และกำหนดภารกิจของบริษัทขึ้นมา นี้คือ ขั้นตอนแรกของการกำหนดกลยุทธ์

ถ้อยแถลงของภารกิจ จะเป็นพื้นฐานของการกำหนด เป้าหมาย กลยุทธ์ และนโยบายของบริษัท กลยุทธ์และนโยบายเหล่านี้จะถูกดำเนินการผ่านทางโครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานของบริษัท และมีการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนในระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก

ความจำเป็น ที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์

การดำเนินธุรกิจ เปรียบเสมือนการทำสงครามในสนามรบ กล่าวคือ ธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อตัวเอง เช่นเดียวกับการทำสงครามแม่ทัพแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งที่จะดำเนินการให้ตนเป็นผู้กำชัยชนะแห่งสงครามนั้นๆด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์เช่นกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่การวางทิศทางขององค์กร โดยการระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ รวมทั้งนโยบายธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จึงจัดได้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็กหรือใหญ่ จึงต้องอยู่ภายใต้แรงกดดันของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชำนาญ ฉลาดและถูกต้อง ย่อมนำธุรกิจของตนไปสู่ความสำเร็จได้

การกำหนดกลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุทิศทางขององค์กร คิดพิจารณากลยุทธ์หลายๆทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การวางแผนกลยุทธ์ มีจุดแตกต่างกับการวางแผนของธุรกิจด้านอื่นๆตรงที่การเน้น “สภาพการแข่งขัน” การวางแผนกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจนั้นๆ สามารถเอาชนะธุรกิจอื่นที่เป็นคู่แข่งทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่ กลยุทธ์ที่ดี จึงหมายถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจต่อคู่แข่ง

ผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ จำเป็นต้องมีวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือ วิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบการตัดสินใจ

ข้อแตกต่างระหว่าง การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนระยะยาว

การวางแผนกลยุทธ์ แม้จะเป็นแผนในระยะยาว แต่ก็มีความแตกต่างกับการวางแผนระยะยาว คือ

1. การวางแผนระยะยาว โดยมากไม่สนใจ หรือ คำนึงถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ออกสู่ตลาด เพื่อยึดครองตลาดหรือขยายส่วนตลาดให้กว้างออกไปหรือการถอยออกจากตลาดก็ตาม ซึ่งตรงข้ามกับการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และตลาดโดยตรง
2. การวางแผนระยะยาว มักจะไม่มีมีการพิจารณาโดยละเอียดเกี่ยวข้องกับข้อได้เปรียบต่อคู่แข่ง ด้วยเหตุที่คู่แข่งและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การวางแผนกลยุทธ์ จึงมุ่งสนใจที่จะช่วยให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การหาทางหลีกเลี่ยงการแข่งขันโดยมิให้เกิดผลเสียใดๆ
3. การวางแผนระยะยาว ส่วนมากมักจะอิงอยู่กับผลงานในอดีตที่เคยทำได้เป็นส่วนใหญ่ แต่การวางแผนกลยุทธ์กลับสนใจพยายามมุ่งไปข้างหน้า โดยพยายามสร้างสรรค์สถานภาพ ความมั่นคง ของกิจการโดยการวิเคราะห์ต่างๆ

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนดำเนินการ

การวางแผนกลยุทธ์ มีความแตกต่างกับ การวางแผนดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ครอบคลุมและเป็นแผนรวมของงานหลายๆด้านที่ประสานเข้าด้วยกัน แต่การวางแผนดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะอย่างหรืองานเฉพาะด้านเท่านั้น

2. การวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการพิจารณาคาดคะเน และกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆภายในขอบเขตที่กว้างเท่านั้น การวางแผนดำเนินงานจะเป็นกระบวนการพิจารณาในขอบเขตที่แคบโดยพิจารณาการทำงานแต่ละกรณีว่าจะให้เสร็จสิ้นไปได้ได้อย่างไร และโดยลักษณะดังกล่าวนี้เอง การประเมินวิเคราะห์จัดทำแผนดำเนินงานจึงสามารถเสร็จสิ้นได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก ซึ่งต่างกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ต้องใช้ช่วงระยะเวลาทำที่ยาวนานกว่า

3. การวางแผนกลยุทธ์ โดยปกติจะเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จัดทำ ซึ่งเวลาของแผนค่อนข้างยาว แต่การวางแผนดำเนินงาน ซึ่งเป็นภาระของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นที่ต้องกระทำ เวลาของแผนจะสั้นกว่ามาก ปกติจะเป็นหนึ่งปีหรือสั้นกว่า

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยแยกวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การระบุทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) คุณุแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุทิศทางองค์กร คิดหากลยุทธ์หลายๆ ทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วย กลยุทธ์ขององค์กรจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจขององค์กร

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับฝ่ายต่างๆตามหน้าที่งานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินกลยุทธ์ หรือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้แปรสู่แผนดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ การประเมินผลและควบคุม (Evaluation & Control)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจอยู่ที่ใด (Where are we now ?)

การกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจต้องการไปในจุดใด (Where do we want to be?)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ธุรกิจ หน้าที่ เพื่อหาวิธีการบรรลุจุดหมายที่จะไป (How will we get there?)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7 S Model เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ (Implementation)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกิจการ (External and Internal environment analysis)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กรกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นก่อนจะกำหนดกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และการพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรโดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การพิจารณาดังกล่าว เรียกรวมว่า เป็นการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ (External environment analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ หมายถึง สิ่งต่างๆที่อยู่ภายนอกของกิจการ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบของสภาวะแวดล้อมที่มีต่อองค์กร เพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสม สภาวะแวดล้อมภายนอกของกิจการสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เป็นสิ่งที่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์กร สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และกฎหมาย

(2) สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งอาจเรียกได้ว่า สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม ได้แก่ คู่แข่ง ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน รัฐบาล

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรการบริหาร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลงด้วยการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2.1 กำหนดทิศทางขององค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกฎแห่งความสำเร็จ

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Setting) วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวัง ความต้องการในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมาย ที่มีลักษณะกว้างจะเขียนเป็นข้อความที่บอกถึงทิศทางไว้ เช่น ดีที่สุด ใหญ่ที่สุด โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission Setting) ภารกิจหรือพันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงการดำเนินงาน ค่านิยม และปรัชญาการจัดการขององค์กร ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไป ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆ

วิสัยทัศน์ ต่างกับ ภารกิจ ตรงที่ วิสัยทัศน์จะบอกว่าเราต้องการจะเป็นอะไร ส่วน ภารกิจ จะบอกว่า ภารกิจของเรา คืออะไร ทำอะไร และมุ่งหน้าไปที่ใด

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ อาจจะใช้แทนกันได้ บางแห่งจึงกำหนดเพียงแค่อ่างใดอย่างหนึ่ง แต่ในหลายๆแห่งจะใช้ในความหมายที่ต่างกัน

เป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมาย คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุ เป็นการกำหนดแบบกว้างๆ ให้มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อความที่สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร ของฝ่าย ของแผนก วัตถุประสงค์ระดับเทคนิค เป็นต้น วัตถุประสงค์จะสามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะมีความเฉพาะเจาะจงกว่าเป้าหมาย

แต่ในบางแห่ง จะกำหนดเป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ ที่มีความหมายสลับกับข้างต้น คือ จะกำหนดวัตถุประสงค์แบบกว้างๆ กำหนดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง ชัดเจน วัดได้ การกำหนดเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจงโดยนำเอาวัตถุประสงค์ หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบ เพื่อให้เป้าหมายสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กรที่ระบุไว้ก่อน

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อองค์กรจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง โอกาสและอุปสรรค ตลอดจน จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ทางธุรกิจ มี 3 ระดับ คือระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

3. การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยการวางแผนดำเนินงาน หรือ แผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตามจะไม่มีประโยชน์เลย หากมิได้มีการนำกลยุทธ์นั้น ไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้าน โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร โดยโครงสร้างองค์กร หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนกงาน ตลอดจนการประสานงาน และสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ส่วนวัฒนธรรมขององค์กรมีที่มาจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์กรที่รวมกัน จนกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติในองค์กร การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำ ด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานรายละเอียดในรูปของโครงการ (Project) งบประมาณ (Budget) และระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) จะเห็นว่าการดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

4. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation) การควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ หมายถึง การควบคุม ติดตามประเมินผล การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้กับการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและทันที เพื่อการนำไปใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้ว หาทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีหลายหน่วยธุรกิจ

องค์กรหรือบริษัทขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย จะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน โครงสร้างแบบ SBU จะจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความใกล้เคียงกันเข้าเป็นฝ่าย และ หลายๆฝ่ายก็รวมตัวเป็น SBU แต่ละ SBU มีอำนาจอิสระในการบริหารส่วนของตน ซึ่งภายในแต่ละ SBU จะประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ ที่มีลักษณะของกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เช่น มีตลาด คู่แข่งขันกลุ่มเดียวกันมีกิจกรรมหลัก มีภารกิจที่คล้ายกัน มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมือนกันหรือมีเทคโนโลยีใกล้เคียงกัน การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ อาจกำหนดตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า หรือตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ก็ได้

การวิเคราะห์หาแนวทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไป องค์กรธุรกิจที่มีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วยงานจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate strategy) มุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กรครอบคลุมองค์กรโดยรวมโดยพิจารณาว่า องค์กรควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และ องค์กร ควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะพิจารณาครอบคลุมหน่วยธุรกิจเชิง กลยุทธ์แต่ละหน่วย โดยพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นให้สามารถแข่งขันได้

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) มุ่งการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้อำนาจบังคับของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับหน่วยธุรกิจ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจของสถานีวิทยุกระจายเสียง ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

วิภูสนา เทศวิศาล (2549) ในเรื่อง กลยุทธ์การบริหารคลื่นวิทยุที่ได้รับสัมปทานของภาคเอกชน : กรณีศึกษาธุรกิจสื่อวิทยุประเภทบันเทิง พบว่า พื้นฐานของบริษัทหรือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสัมปทานคลื่นวิทยุเข้ามาประกอบกิจการจากพื้นฐานของความชอบ และความต้องการใช้ใช้รายการวิทยุเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ โดยคำนึงถึงความต้องการและความนิยมของผู้ฟังเป็นหลัก โดยมีปัจจัยแวดล้อมทางด้านกฎหมาย ผู้สนับสนุนรายการ และความนิยมของผู้ฟังส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากกว่าปัจจัยอื่น กลยุทธ์ในสภาวะปกติจะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง การกำหนดรูปแบบรายการที่ชัดเจน การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย กล้าตัดสินใจ และพิจารณาทบทวนจุดอ่อนและดำเนินการให้ลึกมากขึ้นในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

ชำน้อย กุณชร ณ อยุธยา (2547) เรื่องกระบวนการบริหารงานของบริษัท คลิก เอนเทอร์เทนเมนท์ จำกัด พบว่า ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลากร โดยมีความพร้อมทางการจัดการ เงินทุน และเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ คือ การต่อสัญญาสัมปทานกับหน่วยงานภาครัฐ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการตลาดที่แปลกใหม่เพื่ออยู่เหนือคู่แข่ง ส่วนทิศทางการขยายธุรกิจจะเป็นการขยายสื่อที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมกันทางการตลาด เนื่องจากบริษัทเกิดจากการรวมตัวของผู้ผลิตสื่อต่างประเภทกัน

ชัยวัฒน์ ทับเพชร (2548) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานวิทยุ: กรณีการบริหารรายการวิทยุในแบบ Format Station โดยการศึกษาเปรียบเทียบ 3 บริษัทใหญ่ ได้แก่ บริษัท อสมท

จำกัด (มหาชน) บริษัท สกาย-ไฮ เน็ตเวิร์ค และ กลุ่มบริษัท คลิก เรดิโอ จำกัด พบว่า แนวทางการบริหารองค์การแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดยมีปัจจัยแวดล้อมภายในด้านบุคลากร เทคโนโลยีการผลิตและออกอากาศ การลงทุน และวัฒนธรรมองค์การ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ คู่แข่งขัน การตลาด กฎหมาย และระเบียบต่างๆ แรงกดดันทางสังคม และการรบกวนของคลื่นวิทยุชุมชน ทั้งนี้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดเป้าหมายและจุดยืนทางการตลาดที่ชัดเจน ทำการตลาดเชิงรุก และปรับรูปแบบเนื้อหาให้เป็นไปตามแนวโน้มของผู้ฟัง

ธีราวดี ชนะรังษฤษฎ์ (2547) เรื่อง รูปแบบการบริหารการจัดผังรายการเพื่อการศึกษาของสถานีวิทยุศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สถานีวิทยุศึกษาบริหารงานแบบราชการ ควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐ กำหนดนโยบายและแผนงานจากคณะกรรมการศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา การวางผังรายการจะจัดเป็นชุดเวลาตายตัว (Block Program) ตลอดทั้งปี โดยคำนึงถึงเวลาที่สอดคล้องกับกลุ่มผู้ฟัง โดยมีปัจจัยแวดล้อมภายใน ด้านนโยบายของสถานี งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์ เป็นปัญหาสำคัญตามลำดับ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเมือง ระบบสังคม และด้านกฎหมาย

กิตติ ลินโพธิ์ (2550) เรื่อง ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุกระจายเสียงของผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่อำเภอฝาง อำเภอแม่ฮาด และอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่เลือกใช้สื่อโฆษณาวิทยุกระจายเสียง มีความถี่ในการโฆษณาสินค้าทุกเดือน มีงบประมาณที่ใช้ในการโฆษณา/เดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท และเหตุผลที่จะเลือกใช้สื่อโฆษณาในปัจจุบัน คือ เข้าถึงคนจำนวนมาก โดยภาพรวม ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุกระจายเสียงของผู้ประกอบการธุรกิจในพื้นที่อำเภอฝาง อำเภอแม่ฮาด และอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ ด้านผลิตภัณฑ์สูงสุด รองลงมาคือปัจจัยด้านบุคลากร และต่ำที่สุดคือปัจจัยด้านราคา ควรมีการปรับปรุงโฆษณาให้ทันสมัยและมีความหลากหลายกว่าเดิม ด้านบุคลากร ผู้จัดรายการวิทยุควรพูดคำควบกล้ำให้ชัดเจน และสถานีวิทยุควรมีพนักงานสำหรับให้บริการด้านข้อมูลการซื้อโฆษณา ด้านกระบวนการ แต่ละรายการควรจัดความเหมาะสมระหว่างการใช้โฆษณากับการเปิดเพลง