

การวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร Strategic Public Relations Planning for Organizational Success

เมธาวิ แก้วสันิต
Methawee Kaeosanit

บทคัดย่อ

ก่อนลงมือปฏิบัติหรือทำงานใดให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องคำนึงถึง “การวางแผน” เป็นพิเศษ เพราะการวางแผนที่ดีจะส่งผลให้เกิดการลงมือปฏิบัติที่ดีและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม การวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ประกอบ ซึ่งถือเป็นหลักและทิศทางกำหนดการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ง่ายดายและรวดเร็วยิ่งขึ้น การจะวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ให้ได้ผล นักประชาสัมพันธ์ต้องเชื่อมโยงความคิดจากจุดมุ่งหมายใหญ่ของนโยบายสู่การทำแผนย่อย กอปรกับการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผนนั้นๆ ในกรณีนี้ นักประชาสัมพันธ์ต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ ซึ่งควรสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์กร อย่างไรก็ตาม สามารถปรับเปลี่ยนจำนวนและลักษณะของกลยุทธ์ที่ใช้ในแต่ละครั้งได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยนักประชาสัมพันธ์จะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้กลยุทธ์นั้นๆ ให้มากที่สุด บทความชิ้นนี้ จึงต้องการนำเสนอความสำคัญและความสัมพันธ์ของการวางแผนและกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์

Abstract

Before acting or working on any activity to get success, “planning” is the essential factor. That is, good planning provides good practices and helps attain the settled objectives. However, to plan corresponding with the policy of the organization, it is necessary to have a strategy which is the principle and direction for the organization to follow to achieve obvious outputs. To plan strategically, the public relations practitioner should integrate the policy objective, action plan and relevant strategies to apply for achieving the goal of those plans. To obtain the strategy, the practitioners have to collect and analyze data inside and outside

the organization and create a strategy that should be accorded with the real state of the organization. However, the number and characteristics of the strategy can be modified to fit with a certain situation. The practitioner should be aware of the most value in using those strategies. This article therefore, is to present the importance and the relationships between planning and strategies to be applied for an organization's success.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Public Relations, Strategy

บทนำ

การวางแผนการทำงานหรือประกอบกิจการใดๆ ล้วนแต่มีความสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการวางกรอบแนวคิด เพื่อนำไปใช้ในการลงมือปฏิบัติจริง หากวางแผนอย่างพิเคราะห์พิจารณาอย่างดีจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา และจากการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ก็จะส่งผลให้การลงมือทำงานเห็นผลมากขึ้น และประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

เช่นเดียวกับการประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สาธารณชนภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียในกิจกรรมนั้น รับทราบและสามารถบรรลุผลตามความต้องการ จำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรอบด้าน ซึ่งจะมี “กลยุทธ์” เป็นส่วนประกอบสำคัญของแผน เพื่อให้แผนดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และสามารถเข้าถึงความสำเร็จได้อย่างง่ายดายยิ่งขึ้น ดังที่ ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2554) สรุปความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องและอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะทำให้หน่วยงานหรือโครงการสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่องานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงานต่อไป ดังนั้น บทความนี้จะนำเสนอความสำคัญ แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ตลอดจนตัวอย่างกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์จากนานาชาติของนักวิชาการตามลำดับต่อไป

ความหมายและความสำคัญกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์

นักวิชาการให้ความหมายและความสำคัญของการวางแผนหรือการสื่อสารกลยุทธ์ไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ

Lattimore, Baskin, Heiman, และ Toth (2007) เห็นว่าแผนโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้เป็นแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์จะมีขอบเขตที่กว้างมากกว่า และจะถูกจัดทำโดยผู้จัดการระดับสูง ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร และเป็นนโยบายที่องค์กรจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และแผนขององค์กร แผนประชาสัมพันธ์จะต้องประกอบไปด้วยกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ ซึ่งนักประชาสัมพันธ์จะต้องเป็นผู้ที่จะพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้และสนับสนุนแผนกลยุทธ์นั่นเอง

Mahoney (2013) เห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภาพใหญ่ขององค์กร ซึ่งการใช้กลยุทธ์ที่ถูกจะสามารถสนับสนุนการทำงานของบริษัท แต่หากใช้กลยุทธ์ผิดก็สามารถทำลายศักยภาพของบริษัทได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวก็คือ แนวทางการปฏิบัติงานของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ

ดังนั้น การสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเปรียบเสมือนกรอบความคิดและทิศทางที่นำไปสู่การลงมือปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ดังที่ ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2554) เห็นด้วยว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสำคัญต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก ในการบริหารงานภายในองค์กร การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ตลอดจนเป็นเครื่องมือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อาทิ การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน การโต้แย้ง เป็นต้น

ลักษณะ สตะเวทิน (2554) สรุปไว้ว่า กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์เป็นการมุ่งเน้นสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจ และความร่วมมือระหว่างองค์กรกับประชาชนกลุ่มต่างๆ องค์กรจึงต้องรับฟังความคิดเห็นเพื่อการดำเนินงานสอดคล้อง และสามารถประสานผลประโยชน์ร่วมกันได้กับทุกฝ่าย โดยเฉพาะสมาชิกภายในองค์กรยิ่งต้องมีส่วนร่วมได้รับฟัง รับรู้ เข้าใจนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงต้องมีความเข้าใจอย่างถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นักประชาสัมพันธ์ผู้ทำหน้าที่ในกระบวนการการสื่อสารจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของการสื่อสารทุกองค์ประกอบอย่างรอบคอบ ตั้งแต่คุณสมบัติของประชาสัมพันธ์ การพิจารณาเลือกสารและสื่อที่เหมาะสม สอดคล้องกับโครงการประชาสัมพันธ์ รวมไปถึงกลุ่มผู้รับสารในการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อการสื่อสารในแต่ละโครงการประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างชื่อเสียงและความมั่นคงให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2550) ให้ความเห็นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการจัดการระดับสูงสุดในการสื่อสารกับองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงกำหนดหรือดำเนินการในรูปของนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยสามารถกำหนดได้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ เช่น

1. กลยุทธ์การสื่อสารระดับชาติ ระดับภูมิภาคและกลยุทธ์เฉพาะด้าน ที่ช่วยให้กิจการตัดสินใจในการว่าจะใช้กลยุทธ์ระดับต่างๆ หรือใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างระดับชาติกับระดับท้องถิ่น
2. กลยุทธ์เพื่อสื่อสารกับเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
3. กลยุทธ์ตราสินค้า โดยธุรกิจจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับชื่อสินค้า เอกลักษณ์ หรือตัวบ่งชี้สินค้า มีลักษณะที่โดดเด่น จำได้ง่าย และติดตลาด
4. กลยุทธ์การส่งเสริม ที่ต้องประสานกับแผนโดยรวมและควรกำหนดแผนการส่งเสริมที่เฉพาะเจาะจง
5. กลยุทธ์ข่าวสารโดยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ที่เน้นการประชาสัมพันธ์ไปยังผู้บริโภค และวิธีการโฆษณาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
6. กลยุทธ์การใช้สื่อ เพื่อกำหนดกลยุทธ์อื่นๆ ให้ความสอดคล้องทั้งด้านเนื้อหา ช่องทางและการขยายผล
7. กลยุทธ์การบริหารและการจัดการงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการของสถานที่และจุดที่แสดง เพื่อสนับสนุนการรับรู้มากยิ่งขึ้น

8. กลยุทธ์การให้ข่าวสารและสื่อมวลชนสัมพันธ์ ซึ่งมีความจำเป็นต่อกิจการขององค์กร และควรกำหนดกลยุทธ์ในแผนด้วย

9. กลยุทธ์การใช้ฐานข้อมูลจากการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร และต้องกำหนดประเด็นการทำวิจัยและทดสอบ เช่น ภาพลักษณ์เดิม ภาพลักษณ์ใหม่ สินค้า บริการ บรรจุภัณฑ์ ทัศนคติและต้องกำหนดประเด็นของลูกค้า เป็นต้น

ข้อควรคำนึงเริ่มแรกของการวางแผนการประชาสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

แนวทางการวางแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่ได้มีเฉพาะการวางแผนอย่างแยกส่วน ตัวอย่างเช่น การวางแผนการใช้สื่อที่นักประชาสัมพันธ์ต้องพยายามทำให้สื่อต่างๆ ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อผลสำเร็จสูงสุดในการสื่อสารไปกว่านั้น แม้ว่านักการสื่อสารบางรายจะยังเชื่อมั่นว่าสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) สามารถสร้างผลได้สูงสุดและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวาง แต่นักการสื่อสารในปัจจุบันกลับมองว่า ยุคของการใช้สื่อมวลชนในการส่งสารถึงกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก อาจกำลังถูกแทนที่ด้วยสื่ออื่นๆ เห็นได้จากการที่โฆษณาหรือการประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) ถูกแทรกแซงจากสื่อที่สามารถได้รับเสียงตอบกลับ (Feedback) ในทันทีมากขึ้น และความต้องการขององค์กรที่จะส่งสารถึงกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงมีมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น เมื่อต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ องค์กรจึงต้องปรับข้อความที่จะสื่อสารเพื่อให้ตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะแต่ละกลุ่ม (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2556)

สำหรับการวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ทำให้เกิดการมองภาพรวมของการทำงาน และทำให้กลไกการสื่อสารต่างๆ ที่อยู่ใ้ในแผนมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การวางแผนอย่างมีกลยุทธ์เริ่มจากการคิดแบบมีกลยุทธ์ (Think Strategically) ซึ่งก็คือนักวางแผนจะต้องมีความรู้และมองภาพรวมขององค์กรหรือสินค้า โดยจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร หรือกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อหาแนวทางที่สามารถแก้ปัญหาทางการตลาดได้อย่างแท้จริง และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงขององค์กร นักวางแผนจะต้องสามารถสะท้อนภาพรวมขององค์กร หรือสถานการณ์ทางการตลาดได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนอย่างเหมาะสม

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นไปตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. พิจารณาสถานการณ์ขององค์กร หรือสถานการณ์แวดล้อม (Environment) เพื่อรับรู้ความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัจจุบันภายในและรอบนอกองค์กร และเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนโอกาสและภัยคุกคามที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น โดยเทคนิคที่นิยมใช้ในปัจจุบันคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis: SWOT Analysis) (กัญญา ศิริสกุล, 2550)

2. พิจารณาวัตถุประสงค์การตลาด (Marketing Objectives) เนื่องจากตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์กร องค์กรจึงต้องศึกษาแนวโน้มของความต้องการของตลาด เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางการตลาด และสามารถสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างคุ้มค่า

3. พิจารณาวัตถุประสงค์การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication Objectives) เพื่อทราบประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อทราบความต้องการ ความปรารถนา วิธีการดำรงชีวิต ทัศนคติ และความชอบของลูกค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2556)

การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร นอกจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้ว นักวางแผนต้องพัฒนากลยุทธ์ระดับต่างๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และจริยธรรม (Ethics) ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น (กัญญา ศิริสกุล, 2550)

ในการพัฒนา กำหนดกลยุทธ์ของงานประชาสัมพันธ์ นักประชาสัมพันธ์ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สถานการณ์ด้านต่างๆ ขององค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์คู่แข่ง สิ่งทีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวัง ฯลฯ และเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนากำหนดกลยุทธ์และยุทธวิธีการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ทั้งด้านเนื้อหา และสื่อที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

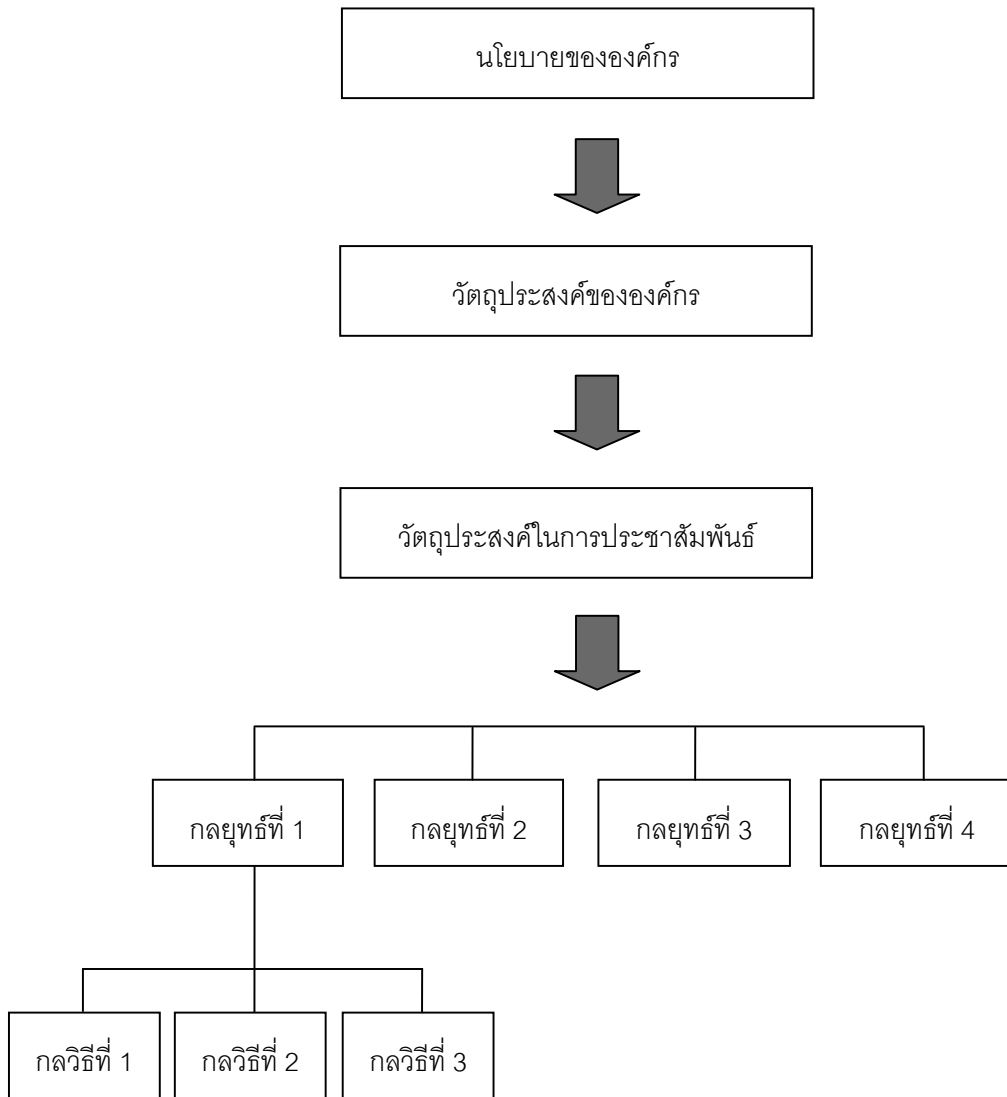
แต่ละกลุ่ม เพราะหากกลุ่มเป้าหมายไม่สนใจเนื้อหาหรือสื่อไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ ก็ยากที่โครงการรณรงค์ประชาสัมพันธ์นั้นจะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังต้องสามารถจัดสรรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

การพัฒนากลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จะช่วยให้องค์กรพัฒนาได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือการคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากตระหนักว่าสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการติดตามเพื่อให้ทราบว่าควรจะให้ความสนใจแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดเป็นพิเศษ และพิจารณาปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข จากนั้นจึงระบุกลุ่มเป้าหมายที่ต้องเกี่ยวข้องในสถานการณ์นั้น แล้วกำหนดประเด็นและแนวทางในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ นั่นคือ จะต้องกำหนดเนื้อหาที่จะใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และแนวทางในการสื่อสารที่จะทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในมิตินี้การประชาสัมพันธ์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดเมื่อผู้บริหารหน่วยงานการประชาสัมพันธ์อยู่ในทีมผู้บริหารระดับสูงที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร นอกจากนั้น งานประชาสัมพันธ์ก็ต้องสอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กรด้วย (กัญญา ศิริสกุล, 2550)

Austin และ Pinkleton (2006) เสนอวิธีสร้างกลยุทธ์ซึ่งผู้จัดการฝ่ายการสื่อสารสามารถนำไปใช้ได้ คือ ต้องมีข้อมูลเพียงพอที่มาจาก การวิเคราะห์สถานการณ์ จากการศึกษาจากองค์ความรู้ของผู้จัดการ และจากประสบการณ์ที่ผ่านมา กับบริษัทและโครงการสื่อสารที่เคยทำ นอกจากนี้ ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่รวมถึงความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การประชาสัมพันธ์ และทฤษฎีการสื่อสารและการโน้มน้าวใจ ความรู้เหล่านี้จะทำให้ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารมีความสามารถในการตั้งสมมติฐาน และคาดการณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

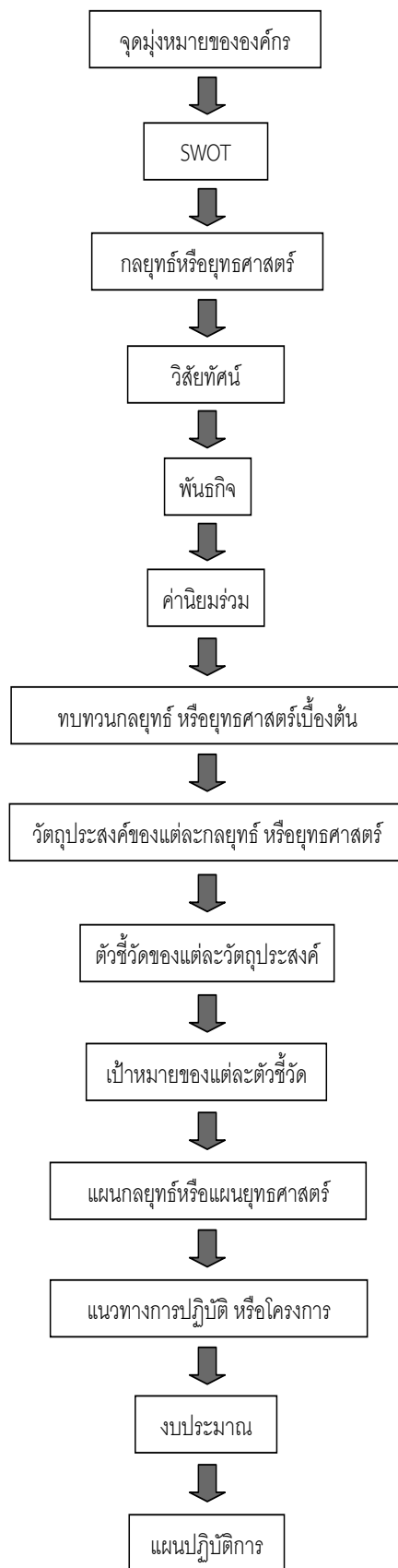
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 1 กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์และกลวิธี
ที่มา: วิมลพรรณ อภาเวท (2546)

จากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ว่า ขั้นแรกนักประชาสัมพันธ์จะต้องศึกษานโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สถาบัน และศึกษาวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์นี้กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกลยุทธ์ที่ใช้อาจมีหลายประการแต่ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน จากนั้น จึงกำหนดกลวิธีที่จะใช้เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นผลสำเร็จ

เอกชัย บุญยาธิษฐาน (2553) กล่าวว่า องค์กรต้องการจะนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันหรือหาช่องทางธุรกิจ หรือเพื่อเป็นกรอบในการเข้าสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร โดยเส้นทางความสัมพันธ์การใช้กลยุทธ์ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 เส้นทางการความสัมพันธ์การใช้กลยุทธ์
ที่มา: เอกชัย บุญยาพิชฐาน (2553)

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Purpose) นักประชาสัมพันธ์ต้องทราบวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น องค์กรธุรกิจตั้งขึ้นเพื่อหวังผลกำไร ในขณะที่องค์กรภาครัฐ หรือที่ไม่หวังผลกำไรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม หรือเพื่อให้ประชาชนอยู่ดีกินดี เป็นต้น

2. SWOT คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ทราบถึงโอกาสที่ดี และภัยคุกคามที่อาจเกิดกับองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเอง เพื่อนำโอกาสที่ดีมาใช้ และต่อสู้หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

3. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Preliminary Strategy) จากการวิเคราะห์ SWOT องค์กรจะระดมสมองเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักเบื้องต้น ซึ่งจะระบุแนวทางการดำเนินงานเพื่อใช้โอกาสที่ดี หรือเพื่อต่อสู้หรือหลบหนีภัยคุกคาม

4. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายในภาพกว้างๆ ในอนาคต เช่น ในระยะเวลา 3-5 ปี วิสัยทัศน์จึงต้องสอดคล้องรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและกลยุทธ์หลักเบื้องต้น

5. พันธกิจ (Mission) ในการบรรลุเป้าหมาย องค์กรต้องตระหนักถึงแนวทางการดำเนินงานและลูกค้าขององค์กร เช่น องค์กรเป็นโรงงานผลิตคอมพิวเตอร์ พรินเตอร์ แป้นพิมพ์ เป็นต้น และลูกค้าเป็นหน่วยงานราชการ จากนั้นจึงระบุเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้สาธารณชนเข้าใจและรู้จัก องค์กร หากเป็นหน่วยงานภาครัฐ พันธกิจคือสิ่งที่องค์กรต้องทำตามกฎหมายที่บัญญัติองค์กรขึ้นมา เป็นต้น

6. ค่านิยมร่วม (Shared Value) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของเป้าหมายในอนาคตอันใกล้ที่ทุกคนในองค์กร ต้องมีส่วนร่วม เพื่อเดินไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องมีพลังขับเคลื่อนที่เข้มแข็งและรวมศูนย์พนักงานในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความเชื่อหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องเป็นไปในทางบวกเพื่อผลักดันองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ เช่น ภาคธุรกิจพยายามหลีกเลี่ยง ความเชื่อว่าการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะทำให้องค์กรอยู่รอดในธุรกิจ หรือความเชื่อที่ว่าความสามัคคีจะทำให้องค์กรเข้มแข็ง เป็นต้น ทั้งนี้ ภาคธุรกิจพยายามหลีกเลี่ยงค่านิยมร่วมทางลบ เช่น วัฒนธรรมความฟุ้งเฟ้อนิยมความหรูหรา หรือค่านิยมในการแบ่งชั้นวรรณะ หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย (Bureaucracy) เพราะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

7. ทบทวนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้น (Strategy Review) เมื่อได้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะพิจารณาทบทวนกลยุทธ์หลักเบื้องต้นว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือไม่ เมื่อปรับปรุงแล้วก็จะกลายเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ในการนี้ องค์กรอาจต้องกำหนดกลยุทธ์ย่อยเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์ระดับหน่วยย่อย (Business Unit Strategy) และขยายต่อไปถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Operational Strategy)

8. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรต้องทราบเหตุผลหรือผลจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งก็คือ ความหมายของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์หนึ่งๆ อาจมีวัตถุประสงค์หลายประการก็ได้

9. ตัวชี้วัด (Indicator) เป็นแนวทางการประเมินผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

10. เป้าหมาย (Target หรือ Goal) หรือเกณฑ์ของตัวชี้วัด

11. แผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) คือ การรวบรวมแต่ละองค์ประกอบต่างๆ หรือสิ่งที่ควรพิจารณาไว้ในเอกสารเดียวกัน

12. แนวทางการปฏิบัติ หรือโครงการ (Operation Procedure/Project) นักประชาสัมพันธ์ต้องหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามตัวชี้วัดเหล่านั้น โดยกำหนดตาม 5W1H คือ ใครทำ (Who) ทำอะไรบ้าง (What) เมื่อไร (When) ที่ไหน (Where) ทำไม (Why) และอย่างไร (How) จากนั้นจึงระบุเป็นลายลักษณ์อักษร

13. งบประมาณ (Budget) แยกเป็นงบประมาณประจำกับงบประมาณโครงการ ที่แต่ละตัวแยกเป็นงบลงทุน งบดำเนินการ และงบบุคลากร

14. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อใช้ในทางปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปใช้

องค์กรแต่ละแห่งเลือกใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรแตกต่างกัน เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเหมือนเข็มทิศเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

ตัวอย่างเช่น บริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งจำหน่ายและให้บริการสินค้าทั้งอุปโภคและบริโภค หลากหลายประเภทครอบคลุมทั่วประเทศ จนเกิดกระแส

การต่อต้านการฉ้อโกงที่เห็นด้วยกับบริษัทนั้นในสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้บริษัทต้องเร่งนำกลยุทธ์การใช้สื่อเพื่อสร้างภาพลักษณ์กับองค์กร ทั้งการให้ข่าวสารสร้างความเข้าใจกับสื่อมวลชน การเผยแพร่โฆษณาทางสื่อต่างๆ ทั้งสื่อของบริษัทเองและสื่อมวลชนระดับชาติ เพื่อนำเสนอกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท หรือที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ประจักษ์ต่อสายตาผู้บริโภคทั้งประเทศ และจะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าการใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทนี้มีส่วนช่วยเหลือสังคม เช่น ช่วยเด็กด้อยโอกาสในชนบท ส่งเสริมการศึกษาของไทย ฯลฯ ด้วย มิใช่แต่เฉพาะการซื้อสินค้าและบริการของบริษัทแต่เพียงประการเดียว

นอกจากนี้ ยังมีบริษัทสื่อใหญ่อีกแห่งหนึ่ง ที่ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์โดยผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการจัดกิจกรรมเชิญชวนประชาชนออกกำลังกายร่วมกัน และจัดหมุนเวียนสับเปลี่ยนไปตามภูมิภาคต่างๆ จังหวัดต่างๆ ในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมของบริษัท และการจัดกิจกรรมลักษณะนี้จะแฝงไปด้วยการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการของบริษัทด้วย อย่างไรก็ตาม การเลือกจัดกิจกรรมกับประชาชนหรือชุมชนจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัท ดังเช่นบริษัทนี้ที่ต้องการส่งเสริมเรื่องการออกกำลังกายและการรักษาสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ โดยผ่านกิจกรรมการออกกำลังกายแนวอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

“กลยุทธ์ (Strategy)” จึงเปรียบเสมือนอาวุธสำคัญขององค์กรเพื่อจะให้นโยบายและแผนขององค์กรที่ตั้งไว้แต่ต้นนั้นประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น โดยการจะได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและบริบทสภาพแวดล้อมในขณะนั้น จะต้องผ่านการสำรวจข้อมูล การวิเคราะห์โดยใช้หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และการสรุปผลที่ได้นำมาปรับใช้กับการทำงานขององค์กร โดยองค์กรสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้หลายลักษณะและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้เหมาะกับเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลให้ลักษณะเนื้อหาของสื่อสาร สื่อที่ใช้ส่งสาร และผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ปรับเปลี่ยนไปด้วยนั่นเอง

unสรุป

การวางแผนกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ที่ดี จึงต้องอาศัยการคิดเชื่อมโยงข้อมูลหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน ทั้งนโยบายขององค์กรที่จะเป็นจุดตั้งต้น ต่อเนื่องมายังแผนในภาพใหญ่ แผนปฏิบัติการย่อยๆ และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะมีกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพื่อจะส่งผลทำให้แผนต่างๆ ประสบความสำเร็จและตอบโจทย์ของนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้ นักประชาสัมพันธ์จะต้องมีความช่างสังเกต เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง รู้จักใช้หลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ ตลอดจนใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำแผนปฏิบัติการออกมาได้อย่างน่าสนใจ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลายได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการวางแผนแล้ว ควรกำหนดวิธีการประเมินและกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจนและมีมาตรฐานด้วย เพื่อประเมินวัดผลการลงมือปฏิบัติ-งานแต่ละครั้ง และนำผลดังกล่าวไปเป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์และการลงมือทำในรอบต่อไปตามวงจรของงานประชาสัมพันธ์ที่ดี (รวบรวมข้อมูล-วางแผน-ลงมือปฏิบัติ-ประเมินผล) ▼

บรรณานุกรม

- กัญญา ศิริสกุล. (2550). *หลักการ ปัญหาและกรณีศึกษาด้านการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2550). *พลิกโฉมองค์กรด้วยกลยุทธ์การสื่อสารชั้นเซียน*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2554). *การวางแผนและการประเมินผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2556). *พลังแห่งการประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- ลักษณะ สตะเวทิน. (2554). งานประชาสัมพันธ์กับการสร้างชื่อเสียงขององค์กร. *Executive Journal*, 31(1), 191-197.
- วิมลพรรณ อาภาเวท. (2546). *การวางแผนการประชาสัมพันธ์และการรณรงค์*. กรุงเทพฯ: บ็อค พอยท์.
- เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ: จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำไม่ได้*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Austin, E., & Pinkleton, B. (2006). *Strategic public relations management* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2007). *Public relations: The profession and the practice* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mahoney, J. (2013). *Strategic communication: Principles and practice*. Victoria: Oxford University Press.

Translated Thai References

- Arpavate, W. (2003). *Public relations planning and campaign*. Bangkok: Bookpoint. (in Thai)
- Benjarongkij, Y. (2011). *Planning and evaluation of strategic communication*. Bangkok: Faculty of Communication Arts, Chulalongkorn University (in Thai)
- Boonyathistan, E. (2010). *Handbook for professional SWOT analysis: The beginning of a “must” strategy*. Bangkok: Panyachon. (in Thai)
- Jaichansukkit, P. (2007). *Revitalize organization with professional communication strategy*. Bangkok: Than Books. (in Thai)
- Pitpreecha, R. (2013). *Power of public relations*. Bangkok: 21 Century Printing. (in Thai)
- Satawedon, L. (2011). Public relations works and reputation building for organization. *Executive Journal*, 31(1), 191-197. (in Thai)
- Sirisakul, K. (2007). *Principles, problems, and cases in public relations*. Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)