การจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่: กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส*

*บุปพา ลาภะวัฒนาพันธ์***

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง "การจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่: กรณีศึกษาห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส" ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีบริหารจัดการเอกลักษณ์ให้มีความแข็งแกร่ง เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างเอกลักษณ์ การจัดการเอกลักษณ์ รวมถึงการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การค้นคว้าหาหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลภายใต้ "กรอบความคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่" มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น สามารถแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ข้อสรุป ดังนี้

ข้อสรุปที่ 1 การสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ *ภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ของห้างค้าปลีกต่างสัญชาติต่างประเภทได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างสาระสำคัญของเอกลักษณ์ (Essence) เอกลักษณ์หลัก (Core Identity) และส่วนขยายเอกลักษณ์ (Extended Identity) อย่างเด่นชัด กล่าวคือ ความโดดเด่นของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสที่สะท้อนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ มิติวัฒนธรรมองค์การ มิติพฤติกรรมองค์การ มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด มิติผลิตภัณฑ์และ*

---

* บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตเรื่อง "การจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่: กรณีศึกษาห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติ" คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

* อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
126/1 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
E-mail: buppalap@gmail.com

บริการ มิติการสื่อสารและการออกแบบที่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายรับรู้และสัมผัสได้ง่ายที่สุดตลอดช่วงเวลาของการเลือกซื้อสินค้าเป็นผลมาจากการสร้างความชัดเจนให้แก่เอกลักษณ์หลักซึ่งมีตำแหน่งทางการตลาดและบุคลิกภาพหลอมรวมอยู่ภายใน ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมองค์การในฐานะสาระสำคัญของเอกลักษณ์ที่สัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

ข้อสรุปที่ 2 การจัดการเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ *การแสดงให้กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายเห็นถึงสาระสำคัญของเอกลักษณ์หรือเอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมองค์การจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการจัดการเอกลักษณ์แต่ละรูปแบบ กระนั้นก็ดี แม้จะพบความต่างในรายละเอียดของประเภทเครื่องมือซึ่งเป็นเรื่องปกติของธุรกิจที่มีภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ รูปแบบการดำเนินงาน และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าแตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาในแง่แบบแผนร่วมของประเภทเครื่องมือ พบว่า เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ที่ห้างค้าปลีกทั้งสองใช้ร่วมกัน ประกอบด้วยเครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ภายในองค์การ ได้แก่ จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ การฝึกอบรมพนักงาน การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร และรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาสาร ส่วนเครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ภายนอกองค์การ ได้แก่ สินค้าหลากหลาย บริการครบครัน พนักงานขายเป็นมิตร และกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดโดนใจ*

ข้อสรุปที่ 3 การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ *กรรมวิธีจัดการเพื่อให้กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับที่ห้างค้าปลีกทั้งสองนิยาม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องควบคุมทุกองค์ประกอบภายในกระบวนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดการทางการสื่อสาร ก็คือ การสนับสนุนให้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผ่านสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนเกิดเป็นความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างธุรกิจกับพนักงานและธุรกิจกับลูกค้า*

คำสำคัญ: *เอกลักษณ์องค์การ การจัดการเอกลักษณ์ การสื่อสารเอกลักษณ์ ธุรกิจค้าปลีก*

Communication Management of Modern Retail Business Identity: A Case Study on Central Department Store and Tesco Lotus Hypermarket*

*Buppa Lapawattanaphun***

Abstract

In the study on "The Identity Management of Modern Retail Business: A Case Study on Central Department Store and Tesco Lotus Hypermarket", has used qualitative research methodology to gather in-depth information about corporate identity management starting from building and management process. The Researcher gathered information from in-depth interviews, document researches and also non-participant observations to make information analysis to be more concrete and substantial. There are three major conclusions in relation to the studying objectives:

1) The Building of Corporate Identity of Modern Retail Business *Under identity structure, retailers with different types and nationalities have shared the same concurrent in relation to three major opponents, which are Essence, Core Identity, and Extended Identity. The outstanding of Central Department Store and Tesco Lotus Hypermarket has been reflected through the five dimensions of Extended Identity, comprising corporate culture, corporate behaviour, market conditions and strategies, product and services, communication and designs. This is a result of their ability in creating the distinctness in*

* This Article is a Part of Thesis Topic "Communication Management of Modern Retail Business Identity: A Case Study on Thai and Multi-National Retailers", Doctor of Philosophy Program in Mass Communication, the Faculty of Journalism and Mass Communication, Thammasat University.

** Lecturer, School of Communication Arts, University of the Thai Chamber of Commerce
126/1 Vibhavadee-Rangsit Road, Dindaeng, Bangkok 10400, THAILAND.
E-mail: buppalap@gmail.com

Core Identity, which combines market positioning and personality, as well as identifying the Essence, which consists core purpose and values, that are in line with the business pattern.

2) The Identity Management of Modern Retail Business *In order to make the key audiences recognize about the Essence, which has been built base on core purpose and corporate values, It require appropriate tools in managing corporate identity. However, despite the different in business background, working principle and business adjustment to fit in with consumer behaviors, which are changing very quickly, both Central Department Store and Tesco Lotus have shared the common tools of enhancing identity management internally, comprising code of conduct, staff training, exemplary leadership, and presentation format. Identity management externally, which are offering product variety, one-stop service, good-care staff, and attractive promotions.*

3) Corporate Identity Communication Management of Modern Retail Business *To make all target receivers understand the Essence as intended by the two modern retailers, all components within the communication process - senders, messages, channels, and receivers need to be well-organised, simply because communication management is meant to support all the management tools of corporate identity in order to deliver the Essence to the target receivers. It will also create the same understanding between corporate and employees and between corporate and customers.*

Keywords: *Corporate Identity, Identity Management, Identity Communication, Retail*

บทนำ

การที่ห้างค้าปลีกสัญชาติไทยอย่างห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลสามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์นับแต่อดีตจนได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งห้างสรรพสินค้าไทยในปัจจุบัน (ทศ คณนาพร, 2548: 20) หรือแม้แต่การต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับของไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาติที่มีโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมแตกต่างจากสังคมไทยอย่างเทสโก้ โลตัส นับเป็นบทพิสูจน์ถึงศักยภาพด้านการบริหารจัดการของห้างค้าปลีกทั้งสองประเภทชัดเจนที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อการแข่งขันในสมรภูมิค้าปลีกสมัยใหม่ได้ทำให้การกำหนดนโยบายและการดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ของห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติคล้ายคลึงกันอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากความสนใจที่โน้มเอียงไปสู่เรื่องการมอบประสบการณ์ใหม่ ๆ แก่ลูกค้า การเพิ่มประเภทสินค้าและบริการให้ครบครัน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความพิถีพิถันในการคัดเลือกร้านค้าย่อยที่เข้ามาเช่าพื้นที่ หรือแม้แต่การเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้การค้นหายุทธวิธีหรือกลยุทธ์อื่นเพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งจึงเป็นโจทย์สำคัญที่ธุรกิจต้องเผชิญ โดยวิธีการหนึ่งที่จะช่วยห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติสร้างความได้เปรียบจากสิ่งที่ตนเองมีอยู่เพื่อให้ธุรกิจของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในใจของพนักงานและลูกค้า ก็คือ “เอกลักษณ์องค์การ”

ด้วยเพราะเอกลักษณ์เป็นสิ่งที่ได้มาจากประสบการณ์ในอดีตตั้งแต่เริ่มก่อตั้งไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จและความล้มเหลว เปรียบเสมือนการแสดงตัวตนหรือการนำเสนอตนเอง (Self-Presentation) เพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ฝังตรึงและชื่อเสียงให้กับธุรกิจ อย่างไรก็ตาม เอกลักษณ์ดังกล่าวจะไม่มีประสิทธิภาพมากพอหากขาดวิธีจัดระบบที่ดี แกนหลักของการจัดการเอกลักษณ์จึงอยู่ที่การแสดงให้พนักงานภายในและลูกค้าภายนอกเห็นถึงวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมซึ่งเป็นจุดกำเนิดของเอกลักษณ์ (Schmidt, 1995, pp. VII, 6) ทั้งนี้การจัดการทางการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนให้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ทำงานเต็มประสิทธิภาพ สามารถส่งผ่านสาระสำคัญของเอกลักษณ์หรือเอกลักษณ์ที่ธุรกิจสร้างขึ้นบนพื้นฐานวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนเกิดเป็นความเข้าใจร่วมกันในที่สุด

ดังนั้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างห้างค้าปลีกสัญชาติไทยอย่างห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและห้างค้าปลีกข้ามชาติอย่างไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสทั้งในแง่จุดกำเนิด วิวัฒนาการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าได้นำไปสู่ข้อสงสัยที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบว่า แม้ห้างค้าปลีกทั้งสองจะมีความต่างอย่างเด่นชัด แต่ภายใต้ความเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail Business) ที่เหมือนกัน ห้างค้าปลีกทั้งสองจะมีจุดร่วมใดบ้างในการบริหารจัดการเอกลักษณ์ของตนทั้งในแง่การสร้าง การจัดการ ตลอดจนการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์นั้นไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย ซึ่งหากจุดร่วมด้านการ

บริหารจัดการเอกลักษณ์มีจริง ข้อค้นพบที่ได้ย่อมกลายเป็นองค์ความรู้พื้นฐานสำหรับให้ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการธุรกิจค้าปลีก นักการตลาด นักสื่อสารการตลาด นักการประชาสัมพันธ์ รวมถึงนักวางแผนสื่อนำมาใช้วางแผนนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป ที่สำคัญการถอดบทเรียนความสำเร็จอันประยุกต์องค์ความรู้ด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการสื่อสารเข้าด้วยกันครั้งนี้ ยังสามารถกำหนดเป็นหัวข้อการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัยและสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อขยายองค์ความรู้เดิมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวิธีการสร้างเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ต เทสโก้ โลตัส ในฐานะห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาการจัดการเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการแปลความหมายเชิงรูปธรรมจากสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่ส่วนขยายเอกลักษณ์

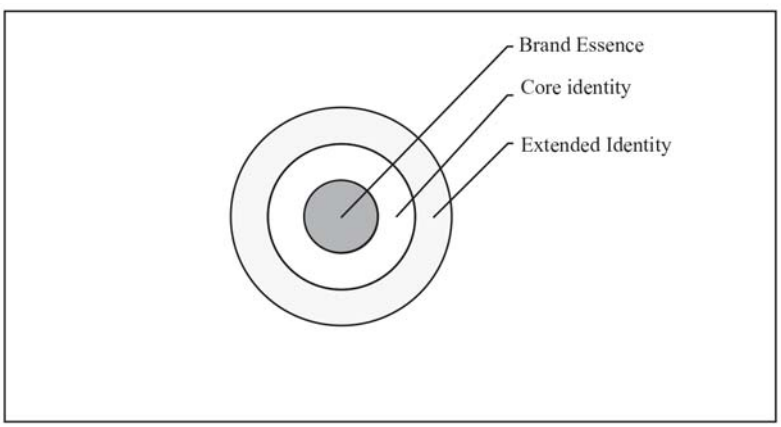
3. เพื่อศึกษาการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นไปสู่พนักงานและลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส

แนวคิดและทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ อันประกอบด้วยทฤษฎีการสื่อสารองค์การ (Corporate Communication Theory) แนวคิดเรื่องการจัดการเอกลักษณ์องค์การ (Corporate Identity Management) แนวคิดเรื่องการจัดการทางการสื่อสาร (Communication Management) แนวคิดเรื่องการสร้างตราสินค้าของธุรกิจค้าปลีก (Retail Branding) แนวคิดเรื่องการจัดการตลาดธุรกิจค้าปลีก (Retail Marketing Management) และแนวคิดเรื่องการตลาดบริการ (Service Marketing) จนเกิดเป็นแนวทางการศึกษาเชิงองค์รวมภายใต้ชื่อว่า “กรอบความคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่”

ในการตอบวัตถุประสงค์ข้อแรกเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสในฐานะห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติ ผู้วิจัยจะตั้งต้นด้วยแนวทางการศึกษาเอกลักษณ์ในแง่มุมการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับเอกลักษณ์หลัก (Core Identity) Aaker (1996, pp. x, 43-47) ขยายความเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่าแท้จริงเอกลักษณ์หลักเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity Structure) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ 1. เอกลักษณ์หลัก (Core Identity) เป็นเอกลักษณ์ที่คงอยู่และติดแน่นกับตราสินค้า

โดยองค์ประกอบที่หลอมรวมภายใน ก็คือ ตำแหน่งตราสินค้า (Brand Positioning) และบุคลิกภาพตราสินค้า (Brand Personality) เปรียบให้ง่ายขึ้นตำแหน่งตราสินค้าเป็นการตอบคำถามว่าเราเป็นใครและเราต้องการจะเป็นอะไร ขณะที่บุคลิกภาพตราสินค้าเป็นการตอบว่าเราเป็นคนอย่างไรนั่นเอง (ศิริกุล เลากัยกุล, 2546, น. 64-65) 2. ส่วนขยายเอกลักษณ์ (Extended Identity) เป็นส่วนประกอบที่ช่วยเสริมให้ตราสินค้ามีลักษณะเฉพาะตัวและมีความสมบูรณ์แข็งแกร่ง อย่างไรก็ตาม ในหนังสือ “Brand Leadership” ผลงานเล่มที่สามของเขา Aaker and Joachimsthaler (2000, pp. 43-47) ได้เพิ่มองค์ประกอบเรื่องสาระสำคัญของตราสินค้า (Brand Essence) ซึ่งเปรียบเสมือนพลังขับเคลื่อนสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกและสะท้อนตัวตนที่แตกต่างจากคู่แข่ง แม้เวลาจะผ่านไปนานเท่าใดก็ตามไว้ในโครงสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า อีกทั้งขยายกรอบการศึกษาเอกลักษณ์ตราสินค้าให้กว้างขึ้นถึง 4 มุมมอง คือ ตราสินค้าในฐานะผลิตภัณฑ์ (Product) ตราสินค้าในฐานะองค์การ (Organization) ตราสินค้าในฐานะบุคคล (Person) และตราสินค้าในฐานะสัญลักษณ์ (Symbol) ทั้งนี้หากตราสินค้าอยู่ในสถานะเทียบเท่าองค์การ เมื่อนำแผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้ามาวิเคราะห์เอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสตามวัตถุประสงค์การศึกษา จะพบว่า สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้สาระสำคัญของตราสินค้าก็คือสาระสำคัญของเอกลักษณ์องค์การ ตำแหน่งตราสินค้าก็คือตำแหน่งทางการตลาดหรือจุดยืนขององค์การ บุคลิกภาพตำแหน่งตราสินค้าก็คือบุคลิกภาพขององค์การในที่สุด



แผนภาพที่ 1: โครงสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity Structure)

ที่มา: ปรับปรุงจาก Aaker and Joachimsthaler (2000, p. 44)

สำหรับส่วนขยายเอกลักษณ์ที่ช่วยเสริมให้เอกลักษณ์หลักมีลักษณะเฉพาะตัวและมีความสมบูรณ์แข็งแกร่งนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางการศึกษาเอกลักษณ์องค์การเชิงองค์รวม (Holistic Corporate Identity) ที่เสนอโดย Schmidt (1995, pp. VII, 36-37) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารและการจัดการเอกลักษณ์เป็นจุดยืนในการวิเคราะห์ โดย Schmidt จัดแบ่ง "ส่วนประสมของเอกลักษณ์องค์การ" ออกเป็น 5 มิติ คือ มิติวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) มิติพฤติกรรมองค์การ (Corporate Behaviour) มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด (Market Conditions and Strategies) มิติผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Services) มิติการสื่อสารและการออกแบบ (Communication and Designs) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

มิติวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีคิด การปฏิบัติ และความเข้าใจในตัวงานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมยังกำหนดให้สมาชิกรู้ว่าจะตอบสนองต่อบุคคลอื่นภายนอกองค์การอย่างไร โดยตัวชี้วัดส่วนประสมของเอกลักษณ์ในมิติวัฒนธรรม ประกอบด้วย สัญชาติ ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ เงื่อนไขทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ ปรัชญาขององค์การ เป้าหมายขององค์การ แนวทางในการปฏิบัติขององค์การ ตลอดจนคุณลักษณะของพนักงานที่องค์การคาดหวังหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มิติพฤติกรรมองค์การ หมายถึง ภาพรวมของการกระทำทั้งหมดอันเป็นผลมาจากทัศนคติขององค์การภายใต้บริบททางวัฒนธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อเอกลักษณ์ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วยตัวชี้วัดพฤติกรรมการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล พฤติกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมทางสังคม การให้การอุปถัมภ์ หรือแม้แต่ทำเลที่ตั้ง

มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด หมายถึง สภาพหรือเงื่อนไขต่าง ๆ เป้าหมาย และกลยุทธ์ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตลาดหรือเป็นผลที่เกิดจากการกระทำของตลาด ประกอบด้วยตัวชี้วัด อุปสรรคทางการค้า สถานการณ์การแข่งขัน การจัดองค์การทางการตลาด การแบ่งส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การวางตำแหน่งทางการตลาด และกลยุทธ์ทางการตลาด

มิติผลิตภัณฑ์และบริการ หมายถึง ความโดดเด่นแตกต่างของสินค้าและการบริการที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ ประกอบด้วยตัวชี้วัด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ จุดขายหลักของผลิตภัณฑ์ คุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการวิเคราะห์ราคาเทียบกับสมรรถภาพ

มิติการสื่อสารและการออกแบบ หมายถึง การสื่อสารและการออกแบบที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลสารสนเทศและพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประกอบด้วยตัวชี้วัด การสื่อสารองค์การ การสื่อสารทางการตลาด การสร้างแบรนด์ การออกแบบโลโก้ขององค์การ การออกแบบเครื่องแต่งกายพนักงาน การวางผังแผนกต่าง ๆ การออกแบบร้านค้า รูปแบบการนำเสนอสินค้า การออกแบบตกแต่งภายใน และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใส่สินค้า

ไม่เพียงเท่านี้ Larcon and Reitter (1979, as cited in Van Riel & Fombrun, 2007, p. 69) นักสังคมวิทยาชาวฝรั่งเศสยังกล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของเอกลักษณ์ว่ามีอยู่ 3 ประการ คือ 1) ความต่อเนื่อง (Continuity) เป็นคุณลักษณะขององค์การที่สมาชิกสามารถใช้ในการเชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต 2) การเข้าไปอยู่กลางใจลูกค้า (Centrality) เป็นคุณลักษณะขององค์การที่สมาชิกรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมโดยตลอด และ 3) ความเป็นหนึ่งเดียว (Uniqueness) เป็นคุณลักษณะขององค์การที่แสดงให้สมาชิกเห็นถึงความโดดเด่นและแตกต่างจากองค์การอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน เมื่อการสร้างเอกลักษณ์กลายเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในการช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประเด็นเรื่องการจัดการเอกลักษณ์จึงเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกขึ้นมาให้ความสำคัญไม่แพ้กัน ในเรื่องนี้ Schmidt (1995, pp. VII, 6) อธิบายว่าการจัดการเอกลักษณ์ คือ การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในช่วงวิกฤติทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ จุดมุ่งหมายของการจัดการเอกลักษณ์ก็เพื่อแสดงให้บุคคลภายในและภายนอกเห็นถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ ซึ่งด้านหนึ่งคือการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดความสำเร็จไปสู่พนักงาน ส่วนอีกด้านหนึ่งคือการทำให้ลูกค้าเก่าเกิดความภักดีและดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ เหตุผลสำคัญอีกประการที่ทำให้ประเด็นเรื่องการจัดการเอกลักษณ์ได้รับความสนใจก็เพราะในช่วงของการเปลี่ยนศตวรรษใหม่ การจัดการเอกลักษณ์ทั่วโลกได้เคลื่อนออกห่างจากจุดกำเนิดแคบ ๆ ที่สนใจแต่เรื่องสินค้าและการออกแบบกราฟิกไปสู่หัวข้อทางสังคมที่กว้างขึ้น เช่น เรื่องพันธกิจและวัฒนธรรมองค์การ โดย Schmitt and Simonson (1997, pp. 32-35) กล่าวว่า แกนหลักของการจัดการเอกลักษณ์อยู่ที่การแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์การหรือตราสินค้าผ่านองค์ประกอบของเอกลักษณ์ที่สามารถดึงดูดความสนใจเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างประสบการณ์อันน่าจดจำให้กับลูกค้า (Sensory Experience) ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่มั่นคงในระยะยาว เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มากระตุ้นให้เกิดการจัดการเอกลักษณ์ พบว่า ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การ 2) ความภักดีต่ำหรือการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาด 3) ภาพลักษณ์ที่ล้าสมัยหรือเชยในสายตาลูกค้า 4) ภาพลักษณ์ที่ไม่สอดคล้องกันหรือเข้ากันไม่ได้ 5) สินค้าใหม่ การขยายใหม่ และบริการใหม่ 6) การแข่งขันเชิงภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป 7) คุณลักษณะของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป 8) การเข้าสู่ตลาดใหม่ ๆ และ 9) แหล่งทรัพยากรที่เพิ่มมากขึ้นจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยในอดีต

Dowling (2001, p. 123) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่าการสื่อสารนับเป็นตัวแปรสำคัญที่มีบทบาทต่อการจัดการเอกลักษณ์ในฐานะเครื่องมือเผยแพร่เอกลักษณ์ไปสู่ผู้รับสารเป้าหมาย รวมทั้งมีความจำเป็นต่อการแปลงเอกลักษณ์องค์การให้กลายเป็นภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงองค์การผ่านเครื่องมือสื่อสารประเภทต่าง ๆ ได้แก่ การโฆษณา การให้การอุปถัมภ์ และการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ ทั้งจดหมายตรง เว็บไซต์ สัญลักษณ์ สิ่งตีพิมพ์ และพนักงานขาย ดังนั้น ความท้าทายอีกประการหนึ่งของนักสื่อสารจึงอยู่ที่ความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดย Floor (2006, pp. 237-238, 243-248) อธิบายว่าแท้จริงแล้ว ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการสื่อสารกับผู้บริโภคผ่าน 2 ช่องทางด้วยกัน คือ การสื่อสารภายในร้านค้า (In-store Communications) และการสื่อสารภายนอกร้านค้า (Out-of-store Communications) โดยแต่ละรูปแบบจะมีเครื่องมือสื่อสารที่เรียกว่า "ส่วนประสมการสื่อสารร้านค้าปลีก" (Retail Communication Mix) แตกต่างกัน สำหรับการนำเครื่องมือสื่อสารแต่ละรูปแบบมาใช้นั้น ธุรกิจค้าปลีกต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการสื่อสารเป็นสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นตัวกำหนดให้ธุรกิจรู้ว่าวิธีการสื่อสารและเครื่องมือใดมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมีอยู่ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้บริโภคที่เข้ามาภายในร้านหรือจำนวนผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ของธุรกิจ (Creating Store Traffic) 2) เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายของผู้บริโภคปัจจุบัน (Improving the Spend of Existing Customer) และ 3) เพื่อทำให้สายสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภคกับร้านค้าแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น (Strengthening the Bond with Existing Customers)

เมื่อการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือเผยแพร่เอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายดังที่ Dowling กล่าวไว้ ส่งผลให้องค์การธุรกิจต้องจัดระบบระเบียบการสื่อสารเพื่อให้การส่งผ่านเอกลักษณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการยืนยันแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาจากผลการศึกษาของสุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 6, 33) ที่พบว่า การจัดการทางการสื่อสารเป็นการจัดระบบของการสื่อสารในองค์การโดยเฉพาะช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบ เพื่อนำไปใช้สนองต่อการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม ปัจจัยเข้า กระบวนการแปรเปลี่ยน และปัจจัยออก Robbins (1990, p. 13) เรียกกระบวนการแปรเปลี่ยนนี้ว่า "Transformation Process" ไม่ต่างจาก Goldhaber (1993, p. 49) ที่อธิบายว่าองค์การก็เป็นระบบเปิดที่มีลักษณะพลวัตและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน เนื่องจากองค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งในขั้นตอนของการนำปัจจัยเข้าสู่ระบบและการนำปัจจัยออกสู่ภายนอก ทั้งนี้สภาพแวดล้อมถือเป็นแหล่งกำเนิดทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนสำคัญต่อการรักษาระบบให้คงอยู่ โดยการสื่อสารจะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดระเบียบให้กับกระบวนการจัดการเอกลักษณ์ผ่านเครื่องมือสื่อสารประเภทต่าง ๆ เพื่อทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ในปรัชญาการดำเนินงาน หลักการพื้นฐาน รวมทั้งระบบค่านิยมที่ยึดโยงสมาชิกทั้งหมดจนเกิดเป็นความเข้าใจร่วมกัน ไม่เพียงแต่พนักงานภายในองค์การเท่านั้น การจัดการทางการสื่อสารยังช่วยให้เอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นเผยแพร่ไปสู่สาธารณชนภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นจะถูกใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์ข้อมูล การสำรวจงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษายังช่วยให้ผู้วิจัยทราบถึงสถานภาพขององค์ความรู้ในปัจจุบัน พร้อมยืนยันถึงความจำเป็นที่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นผ่านการศึกษาครั้งนี้ จากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยทราบว่าปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติเกิดจากแนวคิดขององค์การธุรกิจข้ามชาติที่ต้องการก้าวมาสู่ผู้นำในเวทีการค้าโลก และวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ก็คือการเข้ามาลงทุนในประเทศต่าง ๆ เพื่อมุ่งหวังให้เป็นฐานการผลิตหรือเป็นตลาดแห่งใหม่ในอนาคต บทความของ Ihator (2004, pp. 249-251) กล่าวว่า การเข้าสู่ตลาดโลกได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจไปแล้ว ดังนั้น กลยุทธ์ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจข้ามชาติจะต้องเริ่มจากการค้นหาวิธีการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งธุรกิจควรให้ความตระหนักเมื่อเข้าสู่ตลาดการค้าโลก โดยเว็บไซต์ถือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ได้รับความนิยมในการเผยแพร่เอกลักษณ์และภาพลักษณ์ สำหรับงานวิจัยที่ขยายให้เห็นภาพรวมและผลกระทบของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ งานวิจัยของนิพนธ์ พัวพงศกร (2545, น. ii, 22-23) ที่ชี้ชัดว่าสาเหตุของการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติในประเทศไทยมาจากวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาตินิยมนำมาใช้ คือ การเน้นขายสินค้าที่หลากหลายและมีราคาถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและวิถีชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในสังคมเมือง

แม้งานวิจัยในประเทศไทยยังไม่ครอบคลุมไปถึงมิติการศึกษาเรื่องการจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์การก็ตาม แต่เมื่อสำรวจเอกสารของต่างประเทศกลับพบว่ามีการพัฒนาแนวคิดนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการศึกษาบนพื้นฐานของการต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้สอดรับกับการขยายตัวและความซับซ้อนขององค์การ รวมถึงสภาพแวดล้อมของแต่ละสังคม ดังเช่นบทความเรื่อง “Why Communications Management?” ของ Will (2000, pp. 46-47) แห่งสถาบันการจัดการการสื่อสารองค์การในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ที่เริ่มต้นด้วยการอ้างถึงบทความของ Ulrich ในปี 1970 ว่ามีการนำเสนอขอบเขตการศึกษาด้านการจัดการครอบคลุม 4 มิติ คือ การจัดการวัตถุดิบ การจัดการทางสังคม การจัดการค่านิยม และการจัดการทางการสื่อสาร ซึ่ง Will ให้คำนิยามของการจัดการทางการสื่อสารว่าหมายถึงแนวทางการจัดการกลยุทธ์เชิงองค์รวมซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนความสัมพันธ์ระหว่างกรรมวิธีการสื่อสารและกรรมวิธีการจัดการ โดยมุ่งตอบคำถามว่าองค์การมีการเลือกใช้กรรมวิธีการสื่อสารอย่างไรเพื่อให้การจัดการประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็ทำการตรวจสอบกระบวนการสื่อสารภายในองค์การว่าเป็นไปเพื่อสนองต่อการดำเนินการจัดการหรือไม่ นอกจากการให้คำนิยามของการจัดการทางการสื่อสารว่าเป็นแนวทางการจัดการกลยุทธ์เชิงองค์รวมดังที่ Will กล่าวไว้ การจัดการทางการสื่อสารยังหมายรวมถึงการจัดการสารสนเทศให้

สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี (Free Flow of Information) โดย Ströh and Jaatinen (2001, p. 149) เห็นว่าการนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารอย่างสื่อใหม่ (New Media) เข้ามาใช้จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการดำเนินงานขององค์การ มุมมองดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยของสุรพงษ์ โสธนะเสถียร (2550, น. 6-7) ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่กลายเป็นหัวใจของการจัดการทางการสื่อสารในปัจจุบัน ด้วยสามารถลดข้อติดขัดของสายการบังคับบัญชาและการสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ โดยเฉพาะจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลที่ช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์การ ประการสำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารยังสามารถลดความเป็นปัจเจกบุคคลไปสู่ภาพรวมที่เป็นเอกลักษณ์ของสังคมได้อีกทางหนึ่ง

วิธีการศึกษา

1. แนวทางการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นจากมูลเหตุสำคัญ 2 ประการ ประการแรก เมื่อสถานการณ์แข่งขันในสมรภูมิค้าปลีกได้ทวีความรุนแรงจนยากที่ธุรกิจจะคิดหายุทธวิธีหรือกลยุทธ์อื่นเพื่อสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง ส่งผลให้การย้อนมองตัวตนเพื่อค้นหาสิ่งที่เรียกว่า “เอกลักษณ์องค์การ” กลายเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจอีกครั้งในฐานะตัวแปรที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถยืนหยัดในสมรภูมิการค้าปลีกได้อย่างมั่นคง ประการที่สอง แม้จะมีงานวิจัยศึกษาเรื่องเอกลักษณ์อยู่จำนวนมาก แต่จากการทบทวนวรรณกรรมกลับพบว่ามีเพียงน้อยชิ้นที่พยายามขยายขอบเขตการศึกษาเรื่องเอกลักษณ์ไปสู่แง่มุมใหม่ ๆ ที่สำคัญงานวิจัยในประเทศไทยยังขาดการเชื่อมโยงองค์ความรู้ระหว่างการสร้างและการจัดการเอกลักษณ์โดยมีการสื่อสารเป็นแกนกลางภายใต้ความสัมพันธ์ร่วมกันในบริบทค้าปลีกสมัยใหม่ตามแนวทางการศึกษาเชิงองค์รวม ซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดเชื่อมต่อที่หายไปในแวดวงวิชาการของประเทศไทยเป็นอย่างดี

สำหรับเหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส ด้วยเพราะห้างค้าปลีกทั้งสองได้พิสูจน์ให้เห็นศักยภาพด้านการบริหารจัดการเอกลักษณ์ของตนจนเป็นที่ประจักษ์ เริ่มจากห้างค้าปลีกสัญชาติไทยอย่างห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลที่สามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์นับแต่อดีตจนได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งห้างสรรพสินค้าไทยในปัจจุบัน หรือแม้แต่การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการกำหนดนโยบาย พร้อมมุ่งเน้นกลยุทธ์การขยายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ จนทำให้วันนี้เทสโก้ โลตัส ไฮเปอร์มาร์เก็ตสัญชาติอังกฤษกลายเป็นผู้นำตลาดในที่สุด

2. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจึงมีฐานะเป็นเครื่องมือหลักร่วมกับเครื่องมือประเภทอื่นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) การค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ (Document Research) ทั้งจากหนังสือ บทความวิชาการ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร

และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เช่น วารสารภายใน คู่มือพนักงานใหม่ แฟ้มคู่มือสำหรับแจกให้แก่สื่อมวลชน ข่าวแจก รวมถึงเอกสารงานแถลงข่าว นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) โดยใช้การเดินสังเกตภายในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสเพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของสนามวิจัยที่ซึ่งห้างค้าปลีกทั้งสองต่างสื่อสารเอกลักษณ์แต่ละมิติไปสู่ลูกค้าตลอดช่วงเวลาแห่งการจับจ่าย ไม่เว้นแม้กระทั่งการสรรค์สร้างบรรยากาศภายในที่บ่งบอกความเป็นตัวตนของธุรกิจ

3. ผู้ให้ข้อมูลหลัก สำหรับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีพิจารณาเปรียบเทียบ (Judgmental Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความรู้ลึกซึ้งและมีประสบการณ์ตรงในเรื่องการสร้างเอกลักษณ์ การจัดการเอกลักษณ์ และการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และอดีตผู้บริหารของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล จำนวน 13 ท่าน และไฮเปอร์มาร์เก็ต เทสโก้ โลตัส จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบสัมพันธ์กับประเด็นศึกษาไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม แม้ผู้ให้ข้อมูลหลักของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะมีจำนวนน้อยกว่าห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลอยู่มาก แต่ด้วยวิธีพิจารณาคัดเลือกแบบเปรียบเทียบที่ให้ความสำคัญกับความรู้ลึกรู้จริงและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลต่อประเด็นศึกษาเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงมั่นใจว่าการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเพียงแค่ 7 ท่าน จะเพียงพอต่อความอิ่มตัวของข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนาโครงสร้างแนวคำถามไปจนถึงการดำเนินการสัมภาษณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ขั้นตอนการพัฒนาโครงสร้างแนวคำถาม ภายหลังทบทวนวรรณกรรมภายใต้ “กรอบความคิดทฤษฎีที่ว่าด้วยการจัดการทางการสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” ผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรหรือมโนทัศน์สำหรับพัฒนาเป็นโครงสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ รวมทั้งสิ้น 3 ประเด็น ครอบคลุมเรื่องการสร้างเอกลักษณ์ การจัดการเอกลักษณ์ และการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย โดยแนวคำถามชุดหนึ่งจะใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ส่วนอีกชุดหนึ่งใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส

4.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก เมื่อเตรียมโครงสร้างแนวคำถามเสร็จสิ้น ขั้นตอนถัดไปคือการติดต่อขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และอดีตผู้บริหารของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส โดยผู้วิจัยใช้การโทรศัพท์ติดตามกับเลขานุการหรือหน่วยงานกลางเพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล สำหรับการยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบแบบย้ำยันจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (Data Triangulation) ทั้ง

การเปรียบเทียบมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา การเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนโดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากแวดวงต่างๆ อาทิ สื่อมวลชน ผู้บริหารธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่นที่ไม่ใช่ห้างสรรพสินค้าและไฮเปอร์มาร์เก็ต ผู้จัดจำหน่ายสินค้าสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญด้านดนตรีจำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน รวมไปถึงการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์กับเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีเหตุผลสนับสนุนทางวิชาการเป็นที่น่าเชื่อถือ

ผลการศึกษา

ข้อสรุปที่ 1 การสร้างเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

แม้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะสร้างเอกลักษณ์บนพื้นฐานความต่างทั้งในแง่จุดกำเนิด วิวัฒนาการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า แต่ความต่างนั้นกลับมีจุดร่วมเกิดขึ้นภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสาระสำคัญของเอกลักษณ์ (Essence) เอกลักษณ์หลัก (Core Identity) และส่วนขยายเอกลักษณ์ (Extended Identity) อธิบายความสัมพันธ์โดยเรียงลำดับตามข้อค้นพบดังนี้

1) สาระสำคัญของเอกลักษณ์: "วัตถุประสงค์หลักและค่านิยม" จุดเริ่มแรกของเอกลักษณ์ ความเป็นห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและความเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสที่สะท้อนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติเป็นผลจากการยึดมั่นในสาระสำคัญของเอกลักษณ์ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมองค์การ สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ค่านิยม "มุ่งพัฒนาอยู่เสมอ นำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ทำด้วยความซื่อสัตย์และจรรยา และให้ความเคารพในคุณค่าของคน" หรือเรียกสั้น ๆ ว่า "มุ่ง นำ ทำ ให้" ที่กำหนดโดยบริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด บริษัทแม่ เริ่มต้นขึ้นเมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำการรวบรวมแนวคิด หลักปรัชญาครอบครัว และคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารตระกูลจิราธิวัฒน์มาปรับใช้ โดยมีห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในฐานะห้างสรรพสินค้าแห่งแรกของตระกูลเป็นสถานที่บ่มเพาะแนวคิดและปรัชญาครอบครัวให้มีความชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ สู่การเปิดตัวค่านิยมอย่างเป็นทางการในสมัยคุณทศ จิราธิวัฒน์ ทายาทรุ่นที่ 3 ของตระกูล

อีกด้านหนึ่ง การสะท้อนตัวตนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสก็เป็นผลจากการยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลัก "สร้างสรรค์คุณค่าที่ดีสำหรับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป" รวมทั้งคุณค่าองค์การ "ไม่มีใครทุ่มเทสำหรับลูกค้าเหนือไปกว่าเรา" และ "ปฏิบัติต่อเพื่อนพนักงานเช่นเดียวกับที่เราต้องการได้รับการปฏิบัติ" ที่กำหนดโดยกลุ่มเทสโก้ ประเทศอังกฤษในฐานะบริษัทแม่เพื่อให้การดำเนินงานของห้างเทสโก้ทั่วโลกอยู่ภายใต้หลักปรัชญาและกรอบนโยบายเดียวกัน เนื่องจากสองสิ่งนี้คือจุดกำเนิดของเอกลักษณ์ที่ส่งผลต่อการกำหนดปรัชญา เป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติขององค์การ ตลอดจนคุณลักษณะของพนักงานที่คาดหวัง

2) เอกลักษณ์หลัก: ตำแหน่งทางการตลาดและบุคลิกภาพขององค์การ เมื่อสาระสำคัญของเอกลักษณ์มีความชัดเจน แน่นอนว่าความชัดเจนนั้นจะถูกส่งผ่านมายังองค์ประกอบภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ลำดับถัดไป นั่นคือ “เอกลักษณ์หลัก” เริ่มจากห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลที่สร้างความชัดเจนให้แก่เอกลักษณ์หลักด้วยการวางตำแหน่งทางการตลาดโดยตอกย้ำจุดยืนเรื่องความเป็นห้างสรรพสินค้าครบวงจร (One-stop Shopping) ที่ตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้ากลุ่มบนเพื่อมุ่งสู่ “Complete Lifestyle Destination” พร้อมกำหนดบุคลิกภาพให้เป็น “ผู้หญิงใจดีวัยกลางคนที่กระฉับกระเฉง มีเสน่ห์ มีความทันสมัย ชอบใช้สินค้ามีคุณภาพ ตลอดจนปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอตามเทคโนโลยีของโลก” ขณะที่การสร้างเอกลักษณ์ของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสนั้นกลับวางตำแหน่งทางการตลาดในฐานะไฮเปอร์มาร์เก็ตที่พยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อมุ่งสู่การเป็นอันดับหนึ่งในทุกด้านภายใต้สโลแกน “เราใส่ใจคุณ” พร้อมตอกย้ำจุดยืนเรื่องความเป็นไฮเปอร์มาร์เก็ตที่เน้นตอบสนองความต้องการของคนทุกเพศทุกวัยด้วยสินค้าอุปโภคบริโภคจำเป็นในชีวิตประจำวัน เพื่อสื่อให้เห็นภาพ “ชาวต่างชาติใจดีวัยกลางคนที่หัวใจเป็นคนไทย มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้น มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม โดยพยายามทำงานหนักเพื่อมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ผู้อื่น”

3) **ส่วนขยายเอกลักษณ์: การสะท้อนตัวตนผ่านเอกลักษณ์ทั้ง 5 มิติ** แม้ความต่างทางภูมิหลังประวัติศาสตร์และรูปแบบการดำเนินธุรกิจของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะกำหนดให้ปัจจัยตั้งต้นอย่างวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมในฐานะสาระสำคัญของเอกลักษณ์มีความแตกต่างกัน แต่ถ้าพิจารณาความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเอกลักษณ์กลับพบความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ 3 ส่วนที่เหมือนกัน เริ่มจากสาระสำคัญของเอกลักษณ์สู่การกำหนดเอกลักษณ์หลัก จากเอกลักษณ์หลักสู่การสะท้อนตัวตนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์ 5 มิติ ได้แก่ มิติวัฒนธรรมองค์การ มิติพฤติกรรมองค์การ มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด มิติผลิตภัณฑ์และบริการ มิติการสื่อสารและการออกแบบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ความโดดเด่นแตกต่างของส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติล้วนเป็นผลมาจากความชัดเจนของตำแหน่งทางการตลาดและบุคลิกภาพที่หลอมรวมอยู่ภายในเอกลักษณ์หลัก ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมในฐานะสาระสำคัญของเอกลักษณ์ที่สัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินธุรกิจนั่นเอง อย่างไรก็ดี แม้ความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเอกลักษณ์จะแสดงให้เห็นจุดร่วมเชิงภาพรวม แต่ถ้าพิจารณาในรายละเอียดความโดดเด่นของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสที่สะท้อนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติย่อมมีความแตกต่างกันไปตามรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งสิ่งนี้ก็คือความเป็นหนึ่งเดียวที่ลูกค้าสามารถรับรู้และสัมผัสได้ตลอดช่วงเวลาของการเลือกซื้อสินค้า

ข้อสรุปที่ 2 การจัดการเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

แม้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะกำหนดสาระสำคัญของเอกลักษณ์และเอกลักษณ์หลักที่ชัดเจน พร้อมกับสร้างส่วนขยายเอกลักษณ์ อันประกอบด้วย มิติวัฒนธรรมองค์การ มิติพฤติกรรมองค์การ มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด มิติสินค้าและบริการ มิติการสื่อสารและการออกแบบให้มีความแตกต่างโดดเด่นเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่เอกลักษณ์ดังกล่าวจะไม่มีประสิทธิภาพมากพอหากขาดวิธีจัดระบบที่ดี ด้วยเหตุนี้แกนหลักของการจัดการเพื่อให้เอกลักษณ์มีระบบระเบียบจึงอยู่ที่การแสดงให้กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายทั้งพนักงานภายในและลูกค้าภายนอกเห็นถึงสาระสำคัญของเอกลักษณ์ ซึ่งกระบวนการแปลความหมายจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่สอดรับกับการจัดการเอกลักษณ์แต่ละรูปแบบเพื่อให้การสะท้อนตัวตนของธุรกิจผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์มีความชัดเจน สำหรับเครื่องมือที่ห้างค้าปลีกทั้งสองใช้จัดการเอกลักษณ์นั้น พบว่า ในแง่ประเภทเครื่องมือมีความคล้ายคลึงกันอย่างมาก เพียงแต่ในความคล้ายคลึงนั้นก็พบความต่างของรายละเอียดเช่นกัน ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกสำหรับห้างค้าปลีกที่ดำเนินธุรกิจคนละประเภท การนำเสนอจะเริ่มด้วยผลการวิจัยของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเป็นอันดับแรก

การจัดการเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สำหรับการจัดการเอกลักษณ์ภายในองค์การ บริษัท เซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้มอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลรวบรวมแนวคิดหลักปรัชญาครอบครัว หลักปรัชญาการทำงาน และคุณสมบัติที่ดีของผู้ก่อตั้งเพื่อกำหนดเป็นค่านิยม “มุ่ง นำ ทำ ให้” ซึ่งกระบวนการแปลความหมายจากค่านิยมในฐานะสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่การแสดงตัวตนเชิงรูปธรรมผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์ทั้ง 5 มิติของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลได้อย่างถูกต้องจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือจัดการเอกลักษณ์หลากหลายรูปแบบ ประกอบด้วย การกำหนดจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ (Code of Conduct) การฝึกอบรมพนักงาน (Training) การสร้างบุคคลต้นแบบ (Role Model) การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (Exemplary Leadership) การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ (Event and Acitivity) และรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาสาร (Presentation Format) ขณะที่การจัดการเอกลักษณ์ภายนอกองค์การนั้น ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลได้มอบหมายหน่วยงานหลักทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารสินค้า ฝ่ายบริหารสาขา ฝ่ายการตลาด และฝ่ายออกแบบร่วมกันทำหน้าที่สื่อสารความเป็นตัวตนของห้างเพื่อให้ลูกค้าแต่ละคนมีประสบการณ์ที่ดีและรับรู้ว่า “คุณคือคนสำคัญสำหรับเรา” ด้วยเครื่องมือจัดการต่อไปนี้ 1) สินค้าหลากหลาย สินค้าคุณภาพดี และสินค้าแปลกใหม่หาซื้อที่ไหนไม่ได้ 2) พนักงานขายกับการมอบประสบการณ์อันน่าประทับใจ 3) การบริการเหนือความคาดหมาย 4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่โดนใจ และ 5) การออกแบบตกแต่งที่บ่งบอกความเป็นห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล

การจัดการเอกลักษณ์ของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส ผลการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเอกลักษณ์ภายในองค์การ พบว่า การยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าได้สร้างความแข็งแกร่งให้กับนโยบายและแนวทางปฏิบัติของพนักงาน ซึ่งไม่เพียงไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส ประเทศไทย

เท่านั้น กลุ่มเทสโก้ ประเทศอังกฤษในฐานะบริษัทแม่ยังกำหนดให้ห้างเทสโก้ทั่วโลกปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หลักและคุณค่านี้เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยกระบวนการแปลความหมายจากวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าในฐานะสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่การแสดงตัวตนเชิงรูปธรรมผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์ทั้ง 5 มิติของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะใช้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์รูปแบบเดียวกับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ขณะที่การจัดการเอกลักษณ์ภายนอกองค์การ เมื่อพิจารณาวัตถุประสงค์หลัก “สร้างสรรค์คุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป” มาสู่คุณค่าที่ธุรกิจมอบแก่ลูกค้า “ไม่มีใครทุ่มเทสำหรับลูกค้าเหนือไปกว่าเรา” พบว่า ไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสได้ขยายรายละเอียดของคุณค่าให้ชัดเจนยิ่งขึ้นผ่านคำมั่นสัญญาเรื่อง “ครบถ้วนในทุก ๆ สิ่ง ไม่ว่าจะเป็น สินค้า ราคา และบริการ” โดยกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติไว้ 5 ประการ คือ ลูกค้าสะดวกสบายและเพลิดเพลินในการจับจ่าย ลูกค้าได้ทุกสิ่งที่ต้องการ ราคาถูกใจ ลูกค้าไม่ต้องรอคิวนานและพนักงานบริการเป็นกันเอง ซึ่งการแสดงให้ลูกค้าเห็นถึงวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าองค์การที่หลอมรวมอยู่ภายใต้สโลแกน “เราใส่ใจคุณ” ต้องดำเนินการผ่านเครื่องมือจัดการที่สอดรับกับคำมั่นสัญญาข้างต้น ประกอบด้วย 1) ความสะดวกสบายและความเพลิดเพลินในการจับจ่าย 2) สินค้าครบครันและบริการหลากหลายรูปแบบ 3) ราคาประหยัด ถูก...ทุกวัน และ 4) พนักงานเป็นมิตร

ข้อสรุปที่ 3 การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

เพราะวัตถุประสงค์ของการจัดการทางการสื่อสารก็คือการสนับสนุนให้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งผ่านสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนเกิดเป็นความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างธุรกิจกับพนักงาน ตลอดจนธุรกิจกับลูกค้า โดยมุ่งตอบคำถามว่า “ธุรกิจจะเลือกใช้กรรมวิธีสื่อสารอย่างไรเพื่อให้การจัดการเอกลักษณ์นั้นประสบความสำเร็จ” ด้วยเหตุนี้ การจัดการทางการสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทต่อกระบวนการส่งผ่านสาระสำคัญของเอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายจนเกิดเป็นความเข้าใจที่ตรงกัน ผลการศึกษาพบว่า ทั้งห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสใช้กรรมวิธีจัดการเพื่อให้กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับที่ห้างค้าปลีกทั้งสองนิยามโดยควบคุมทุกองค์ประกอบภายในกระบวนการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร ดังนี้

การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สำหรับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับธุรกิจ พบว่า ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลใช้กรรมวิธีจัดการผู้ส่งสารโดยการกำหนดให้มีหน่วยงานหลักดูแลรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายในองค์การ การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน ตลอดจนการกำหนดบทบาทของผู้บริหารในฐานะสื่อบุคคลผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในขณะที่กรรมวิธีจัดการเนื้อหาสารกลับเลือกใช้การขัดเกลาสำนวน

ภาษาและปรับเปลี่ยนเนื้อหาสารให้มีความเหมาะสม การกำหนดสัดส่วนของเนื้อหาสารที่นำเสนอผ่านสื่อภายในองค์การ การตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาสาร และการจำกัดการเข้าถึงประเภทข้อมูล ส่วนกรรมวิธีจัดการช่องทางการสื่อสารนั้นมีอยู่ 2 วิธี คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจร่วมกันด้วยสื่อภายในองค์การ ท้ายสุด กรรมวิธีจัดการผู้รับสารจะอยู่ในรูปของการพิจารณาความเหมาะสมของผู้รับสารและการส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร

ไม่ต่างจากการจัดการทางการสื่อสารภายนอกองค์การเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับธุรกิจเท่าใดนัก ผลการศึกษา พบว่า ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลใช้กรรมวิธีจัดการผู้ส่งสารโดยการกำหนดให้มีหน่วยงานหลักดูแลรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายนอกองค์การ การกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับลูกค้า ตลอดจนการกำหนดบทบาทของพนักงานขายในฐานะผู้สื่อสารเอกลักษณ์ ส่วนกรรมวิธีจัดการเนื้อหาสารจะใช้การป้องกันความคลาดเคลื่อนของเนื้อหาสาร การใช้ระบบตรวจสอบเพื่อป้องกันเนื้อหาสารเผยแพร่สู่ภายนอก รวมทั้งการจัดการสารสนเทศให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับกรรมวิธีจัดการช่องทางการสื่อสารแบ่งออกเป็นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อกับลูกค้าและการบูรณาการสื่อเพื่อสื่อสารสาระสำคัญของเอกลักษณ์ ลำดับสุดท้าย กรรมวิธีจัดการผู้รับสารจะใช้วิธีคล้ายคลึงกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วย การพิจารณาความเหมาะสมของผู้รับสารและการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม

การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส

เมื่อพิจารณาการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การเพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับธุรกิจ พบว่า ไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสใช้กรรมวิธีจัดการผู้ส่งสารด้วยการกำหนดให้มีหน่วยงานหลักดูแลรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายในองค์การ การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดบทบาทของผู้บริหารในฐานะสื่อบุคคลผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในขณะที่กรรมวิธีจัดการเนื้อหาสารกลับเลือกใช้การจำกัดการเข้าถึงข้อมูลส่วนกลางของธุรกิจ การจัดเก็บข้อมูลในคอมพิวเตอร์ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดการสร้างมาตรฐานให้กับเนื้อหาสารที่นำเสนอ และการจัดการสารสนเทศให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ ส่วนกรรมวิธีจัดการช่องทางการสื่อสารมีอยู่ 2 วิธีด้วยกัน คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการสื่อสารและการสร้างความเข้าใจร่วมกันด้วยสื่อภายในองค์การ สำหรับกรรมวิธีจัดการผู้รับสารที่อยู่ในรูปของการพิจารณาความเหมาะสมของผู้รับสารและการส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร พบว่า มีความคล้ายคลึงกับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล

ในส่วนของการจัดการทางการสื่อสารภายนอกองค์การเพื่อให้ลูกค้าเข้าใจสาระสำคัญของเอกลักษณ์ในความหมายเดียวกับธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า ไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสใช้กรรมวิธีจัดการผู้ส่งสารโดยการกำหนดให้มีหน่วยงานหลักดูแลรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภายนอกองค์การ

การกำหนดตัวบุคคลผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับลูกค้า รวมทั้งการกำหนดบทบาทของพนักงานขายในฐานะผู้สื่อสารเอกลักษณ์ ส่วนกรรมวิธีจัดการเนื้อหาสารจะใช้การจัดการสารสนเทศให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์และการใช้ระบบตรวจสอบเพื่อป้องกันเนื้อหาสารออกสู่ภายนอก สำหรับกรรมวิธีจัดการช่องทางการสื่อสารนั้นแบ่งออกเป็นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อกับลูกค้าและการสร้างภาพลักษณ์ด้วยสื่อภายนอกองค์การ ลำดับสุดท้าย กรรมวิธีจัดการผู้รับสารจะใช้วิธีคล้ายคลึงกับการจัดการทางการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสมของผู้รับสารและการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม

อนึ่ง ผลการศึกษาภายใต้ข้อสรุปเรื่อง “การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่” ยังสะท้อนความจริงที่น่าสนใจว่า แม้ห้างค้าปลีกทั้งสองจะมีรูปแบบธุรกิจต่างประเภทกัน แต่ภายใต้ความเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เหมือนกันส่งผลให้ตัวกรรมวิธีจัดการองค์ประกอบผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสารไม่ต่างกันนัก อาจต่างกันบ้างก็เพียงรายละเอียดที่ซ่อนอยู่ในกรรมวิธีนั้น

อภิปรายผลการศึกษา

1) แม้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส จะสร้างเอกลักษณ์บนพื้นฐานความต่างทั้งในแง่จุดกำเนิด วิวัฒนาการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า แต่ด้วยปรากฏการณ์ทุกอย่างต้องมีสาเหตุและแบบแผนทั่วไปของการกระทำนั้น เมื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัย จึงพบว่า ในความต่างนั้นได้ซ่อนแบบแผนเชิงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่าง 3 องค์ประกอบหลักภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ ได้แก่ สาระสำคัญของเอกลักษณ์ เอกลักษณ์หลัก และส่วนขยายเอกลักษณ์ ตามที่ Aaker (2000, pp. 43-47) กล่าวไว้ นั่นคือ ความโดดเด่นของเอกลักษณ์แต่ละมิติล้วนเป็นผลมาจากความชัดเจนของตำแหน่งทางการตลาดและบุคลิกภาพ ตลอดจนการกำหนดวัตถุประสงค์หลักและค่านิยมที่สัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้อาจพอสรุปได้ว่าสาระสำคัญของเอกลักษณ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ เพราะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อม

ความน่าสนใจของผลการศึกษาไม่ได้หยุดแค่เพียงการค้นพบแบบแผนเชิงความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างเอกลักษณ์เท่านั้น แต่เอกลักษณ์ที่ธุรกิจสร้างขึ้นยังมีคุณลักษณะที่ดีตรงตามข้อเสนอของ Larcon and Reitter (1979, as cited in Van Riel & Fombrun, 2007, p. 69) ไม่ว่าจะเป็น ความต่อเนื่อง (Continuity) การเข้าไปอยู่กลางใจลูกค้า (Centrality) และความเป็นหนึ่งเดียว (Uniqueness) ดังตัวอย่างเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลที่ใช้แนวคิด หลักปรัชญาครอบครัว และคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารยุคก่อนสร้างความต่อเนื่องให้กับเอกลักษณ์ พร้อมกับเชื่อมโยงโลโก้

ลูกศรสี่ทิศพุ่งเข้าหาตัวอักษร C ตรงกลางซึ่งเป็นสัญลักษณ์ประจำห้างเซ็นทรัลไปสู่กลางใจลูกค้า เพื่อให้รับรู้ความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องสินค้าหลากหลาย สินค้าคุณภาพดี และสินค้าแปลกใหม่ไป พร้อม ๆ กับการมอบบริการเหนือความคาดหมาย

ขณะที่เอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลเป็นผลผลิตจากความแข็งแกร่งภายในครอบครัว จิราธิวัฒน์ แต่สำหรับไฮเปอร์มาร์เก็ตสัญชาติอังกฤษอย่างเทสโก้ โลตัส ความต่อเนื่องของเอกลักษณ์ที่พนักงานใช้ในการเชื่อมโยงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต กลับถูกกำหนดโดยกลุ่มเทสโก้ ประเทศอังกฤษ เพื่อให้การดำเนินงานของห้างเทสโก้ทั่วโลก รวมทั้งเทสโก้ โลตัส ประเทศไทยอยู่ภายใต้หลักปรัชญาและกรอบนโยบายเดียวกัน อย่างไรก็ดี แม้ปัจจุบันกลุ่มเทสโก้จะเข้ามาถือหุ้นทั้งหมดในบริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิสเทม จำกัด แล้วก็ตาม แต่ถ้าสังเกตพัฒนาการด้านการออกแบบโลโก้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันจะพบว่าบริษัทไม่เคยลบชื่อ “LOTUS” ออกไป เนื่องจากคำ ๆ นี้ได้เข้าไปอยู่กลางใจลูกค้าจนไม่อาจลบเลือนได้ โดยความเป็นหนึ่งเดียวที่ธุรกิจต้องการให้ลูกค้ารับรู้ คือ ความคุ้มค่าเงินภายใต้แนวคิดสินค้าราคาถูกทุกวัน ความหลากหลาย ความแปลกใหม่ของสินค้า ความสะดวกสบายในการจับจ่าย พนักงานเป็นมิตรและมีความกระตือรือร้นในการให้บริการ

2) ปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างห้างค้าปลีกสัญชาติไทยและห้างค้าปลีกข้ามชาติ คงปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องจากแนวคิดขององค์การธุรกิจข้ามชาติที่ต้องการก้าวมาสู่ผู้นำในเวทีการค้าโลก และวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ ก็คือ การเข้ามาลงทุนในประเทศต่าง ๆ เพื่อมุ่งหวังให้เป็นฐานการผลิตหรือเป็นตลาดแห่งใหม่ในอนาคต ดังเช่นกลุ่มเทสโก้ ห้างค้าปลีกยักษ์ใหญ่สัญชาติอังกฤษที่ขยายการลงทุนในประเทศไทยช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 โดยเข้ามาซื้อหุ้นโลตัส ซุเปอร์เซ็นเตอร์จากเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ ซี.พี. พร้อมชูจุดขายเรื่องความคุ้มค่าเงินภายใต้แนวคิดสินค้าราคาถูกทุกวันหรือ Everyday Low Price ตลอดจนความหลากหลายและความแปลกใหม่ของสินค้า ความสะดวกสบายในการจับจ่าย พนักงานเป็นมิตรและมีความกระตือรือร้นในการให้บริการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดรับกับงานวิจัยของนิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ (2545, น. ii, 22-23) ที่ชี้ชัดว่าสาเหตุของการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติในประเทศไทยมาจากวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 โดยกลยุทธ์ที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาตินิยมนำมาใช้ คือ การเน้นจำหน่ายสินค้าหลากหลายและมีราคาถูกกว่าธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและวิถีชีวิตของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะในสังคมเมือง อย่างไรก็ตาม สำหรับห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในฐานะบิดาแห่งห้างสรรพสินค้าไทยกลับมองผลกระทบภายหลังการเข้ามาของไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาติรายนี้ว่าไม่ได้ส่งผลต่อธุรกิจเพราะต่างดำเนินธุรกิจค้าปลีกคนละรูปแบบ แม้ปัจจุบันการขยายสาขาของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสจะรุกคืบเข้าใกล้ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลมากขึ้นทุกที

3) แม้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ส่วนใหญ่จะสะท้อนให้เห็นจุดร่วมระหว่างห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสก็ตาม แต่ในความเหมือนของประเภทเครื่องมือกลับพบ

ความต่างในรายละเอียดของเครื่องมือนั้น ๆ เช่นกัน เหตุผลสนับสนุนข้อค้นพบน่าจะมาจากการที่องค์การธุรกิจทั้งสองมีจุดร่วมของความเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail Business) เหมือนกัน แต่ความต่างในแง่จุดกำเนิด วิวัฒนาการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า การแสดงให้บุคคลภายในและภายนอกเห็นถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมองค์การ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการเอกลักษณ์ (Schmidt, 1995, pp. VII, 6) ผ่านเครื่องมือหลากหลายรูปแบบจึงมีความต่างในรายละเอียด ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการเอกลักษณ์ในสถานการณ์จริงจำเป็นต้องพิจารณาความเหมาะสมตามรูปแบบของธุรกิจ แนวคิดการดำเนินงาน ตลอดจนภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มิอาจมองข้าม ก็คือการรักษาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแต่ละส่วนภายในโครงสร้างเอกลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็น สาระสำคัญของเอกลักษณ์ เอกลักษณ์หลัก และส่วนขยายเอกลักษณ์ เพราะเปรียบเสมือนแกนกลางความสัมพันธ์ที่ทำให้กระบวนการจัดการเอกลักษณ์ประสบความสำเร็จตามที่ Aaker (2000, pp. 43-47) กล่าวไว้

4) เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มากระตุ้นให้เกิดการจัดการเอกลักษณ์ตามข้อเสนอของ Schmitt and Simonson (1997, pp. 32-35) พบว่า การจัดการเอกลักษณ์ของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส อันดับแรกน่าจะมีมูลเหตุหลักมาจากปัจจัยเรื่องคุณลักษณะของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะธุรกิจทั้งสองต่างยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารงาน ส่วนการพัฒนาสินค้าเฮ้าส์แบรนด์ของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส การพัฒนาสินค้าให้โดดเด่นภายใต้เครื่องหมาย Only@Central รวมถึงการสรรหาบริการรูปแบบใหม่ ๆ ได้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของปัจจัยเรื่องสินค้าใหม่ การขยายใหม่ และบริการใหม่ แม้แต่การปรับรูปแบบโลโก้ของธุรกิจให้ดูทันสมัยขึ้นเพราะเล็งเห็นความสำคัญของปัจจัยเรื่องภาพลักษณ์ที่ล้าสมัยในสายตาลูกค้า นอกจากนี้ปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การอย่างกรณีการปรับโครงสร้างการบริหารงานของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลจากธุรกิจครอบครัวมาสู่การผสานความเป็นธุรกิจครอบครัวเข้ากับความเป็นมืออาชีพ หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างการบริหารงานของโลตัส ซุเปอร์ เซ็นเตอร์ภายหลังการถือหุ้นของกลุ่มเทสโก้ ประเทศอังกฤษ โดยผู้วิจัยเชื่อว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ ปัจจัยหลักที่ผลักดันให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในสังคมไทยต้องดำเนินการจัดการเอกลักษณ์ของตน

5) ไม่เพียงกรรมวิธีจัดการองค์ประกอบด้านช่องทางการสื่อสารที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลนำมาใช้เผยแพร่ค่านิยมองค์การ “มุ่ง นำ ทำ ให้” ตลอดจนการเผยแพร่วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าองค์การภายใต้สโลแกน “เราใส่ใจคุณ” ของไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสไปสู่ผู้บริหารและพนักงานภายในจะประกอบด้วยสื่อดั้งเดิมอย่างสื่อบุคคล สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเฉพาะกิจ ปัจจุบันห้างค้าปลีกทั้งสองยังให้ความสนใจกับการสื่อสารผ่านสื่อใหม่อย่างอินเทอร์เน็ต อาทิ อีเมล อินทราเน็ต โลตัสโน้ต บล็อก การส่งข้อความสั้นผ่านโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี (Free Flow of Information) ตามที่ Ströh and Jaatinen (2001, p. 149)

เสนอไว้ว่าการนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารสารอย่างสื่อใหม่มาใช้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการดำเนินงานขององค์การ ไม่ต่างจากคำกล่าวของ Markus Will ที่นิยามการจัดการทางการสื่อสารว่าเป็นแนวทางการจัดการกลยุทธ์เชิงองค์รวม และการจัดการสารสนเทศให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี (Will, 2000, pp. 46-47)

ส่วนการจัดการทางการสื่อสารภายนอกองค์การนั้น ความน่าสนใจอยู่ตรงกรรมวิธีจัดการที่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลใช้จัดการสารสนเทศให้สอดรับกับยุคโลกาภิวัตน์ โดยการเปิดตัว “เซ็นทรัลออนไลน์ช้อปปิ้ง” ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ผ่าน www.central.co.th เป็นครั้งแรกในประเทศไทย เพื่อให้ได้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการซื้ออย่างสูงสุดตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีวันหยุด และไม่มีเวลาเปิด-ปิดของห้าง ซึ่งเป็นไปตามที่ Bearden (2004, p. 328) คาดการณ์ไว้ว่าแนวโน้มการค้าปลีกแบบไม่มีร้านค้าจะเพิ่มสูงขึ้นด้วยข้อเสนอเรื่องความสะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าที่สำคัญธุรกิจค้าปลีกทุกประเภทต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก นอกจากการเปิดประตูค้าขายสู่โลกออนไลน์จะสร้างโอกาสทางการตลาดอันสำคัญยิ่งแก่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล เพราะยังไม่มีห้างคู่แข่งในประเทศไทยรายใดใช้ช่องทางนี้จำหน่ายสินค้า จุดเด่นของเซ็นทรัลออนไลน์ช้อปปิ้งไม่เพียงสร้างปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างองค์การธุรกิจกับลูกค้าเท่านั้น แต่ยังเปิดพื้นที่แสดงตัวตนผ่านการสื่อสารข้อมูลในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติอีกช่องทางหนึ่ง อันสอดคล้องกับบทความของ Ihator (2004, pp. 249-251) ที่นำเสนอว่าเว็บไซต์ถือเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ได้รับความนิยมในการเผยแพร่เอกลักษณ์และภาพลักษณ์ ตลอดจนการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความได้เปรียบเชิงนโยบายของธุรกิจ

อนึ่ง ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นความจริงข้อหนึ่งว่า แม้องค์การธุรกิจค้าปลีกจะพัฒนาเครื่องมือสื่อสารให้สอดรับกับสภาพสังคมในยุคโลกาภิวัตน์มากขึ้นเท่าใดก็ตาม แต่ถ้าไม่พยายามพัฒนาศักยภาพขององค์ประกอบด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะขีดจำกัดของผู้รับสาร เครื่องมืออันทรงพลังก็ไม่สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ ฉันใดก็ฉันนั้น ตราบใดที่ความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลยังคงทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะพนักงานขายหรือพนักงานประจำสาขาซึ่งผู้บริหารต่างยอมรับว่ามีบทบาทหลักในการสื่อสารเอกลักษณ์แต่ละมิติไปสู่ลูกค้า ไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสารหรือไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น การถามหาประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อให้องค์การธุรกิจเข้าไปอยู่กลางใจลูกค้าอาจเป็นสิ่งไกลเกินคว้าสำหรับภาวการณ์เช่นนี้

ข้อเสนอแนะ

1) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการค้นหาจุดร่วมบนความต่างทั้งในแง่จุดกำเนิด วิวัฒนาการรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า ภายใต้ข้อสงสัย

ของผู้วิจัยว่า “ความเป็นธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Retail Business) ที่เหมือนกัน องค์การทั้งสองจะมีจุดร่วมใดบ้างในการบริหารจัดการเอกลักษณ์ของตนเองทั้งในแง่การสร้าง การจัดการตลอดจนการจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์นั้นไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมาย” อย่างไรก็ตาม แม้ผลการศึกษาจะเชื่อมโยงไปสู่การค้นพบคำตอบที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา แต่ก็เป็นแค่เพียงคำตอบในแง่มุมของผู้ส่งสารซึ่งก็คือห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสเท่านั้น ด้วยเพราะข้อจำกัดด้านระยะเวลาทำให้ขอบเขตการศึกษาไม่สามารถขยายไปสู่แง่มุมผู้รับสารซึ่งเป็นผู้รับรู้และสัมผัสเอกลักษณ์โดยตรง ผู้วิจัยจึงเห็นว่าในอนาคตควรมีการศึกษาประเด็นดังกล่าวในแง่มุมของผู้รับสาร ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาการรับรู้ของลูกค้าต่อเอกลักษณ์ที่สร้างขึ้นหรือการขยายประเด็นศึกษาไปสู่หัวข้อการวิเคราะห์ช่องว่างของเอกลักษณ์ โดยใช้วิธีเปรียบเทียบระหว่างเอกลักษณ์ที่องค์การธุรกิจสร้างขึ้นและเอกลักษณ์ที่ลูกค้ารับรู้ ซึ่งการผนวกวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีวิจัยเชิงปริมาณเข้าด้วยกันไม่เพียงสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสาขาวิชาการจัดการทางการสื่อสารที่ยังคงมีน้อยในแวดวงวิชาการของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังช่วยเติมเต็มองค์ความรู้เดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจนพัฒนาไปสู่ข้อสรุปทั่วไปได้

2) การหยิบยกห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลในฐานะบิดาแห่งห้างสรรพสินค้าไทยและไฮเปอร์มาร์เก็ตข้ามชาติอย่างเทสโก้ โลตัสที่สามารถปรับตัวจนเอาชนะอุปสรรคเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาเป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้าและประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตอื่นเพิ่มเติม อาจแบ่งกรณีศึกษาออกเป็นธุรกิจค้าปลีกประเภทห้างสรรพสินค้า 2 องค์การ และธุรกิจค้าปลีกประเภทไฮเปอร์มาร์เก็ตอีก 2 องค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การค้นหาแบบแผนร่วมของธุรกิจค้าปลีกประเภทเดียวกันจนนำไปสู่การยืนยันข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

3) เดิมทีการศึกษาเรื่องเอกลักษณ์จำกัดอยู่เพียงแค่มิติสัญลักษณ์ มิติพฤติกรรม และมิติการสื่อสาร ส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้จึงเปรียบเสมือนงานวิจัยนำร่องที่ขยายขอบเขตการวิเคราะห์เอกลักษณ์ไปไกลถึง 5 มิติตามแนวทางการศึกษาเชิงองค์รวมของ Schmidt (1995) ประกอบด้วย มิติวัฒนธรรมองค์การ มิติพฤติกรรมองค์การ มิติสภาพตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาด มิติผลิตภัณฑ์และบริการ มิติการสื่อสารและการออกแบบ พร้อมกับเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นการสร้างเอกลักษณ์องค์การ การจัดการเอกลักษณ์ การจัดการทางการสื่อสารเพื่อส่งผ่านเอกลักษณ์ไปสู่กลุ่มผู้รับสารเป้าหมายภายใต้บริบทค้าปลีกสมัยใหม่ของสังคมไทย โดยผู้วิจัยคาดหวังว่านอกจากการเปิดประเด็นการศึกษาที่ยังไม่เคยมีใครศึกษามาก่อนในประเทศไทยจะสร้างการเรียนรู้ใหม่ว่าเอกลักษณ์ขององค์การไม่ได้มีเฉพาะแค่เพียงมิติสัญลักษณ์ มิติพฤติกรรม และมิติการสื่อสารเท่านั้น แต่ประโยชน์ที่ได้รับอาจสนับสนุนให้ผู้สนใจนำแกนกลางวิเคราะห์นี้ไปประยุกต์ใช้ในประเด็นอื่น ๆ ต่อไป เพราะเมื่อใดที่องค์ความรู้ทุกแง่มุมของเอกลักษณ์ในบริบทสังคมไทยมีจำนวนมากขึ้น ปัญหาการหยิบยืมองค์ความรู้จากต่างประเทศที่ไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงในสังคมไทยย่อมลดน้อยลง

4) การศึกษาในประเด็นที่เชื่อมโยงกับเรื่องเอกลักษณ์ขององค์การธุรกิจซึ่งความลึกซึ้งของข้อมูลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างข้อสรุปทั่วไป หากผู้ศึกษาไม่ใช่ “คนใน” ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้ศึกษาต้องวางแผนในการเข้าถึงข้อมูลอย่างละเอียด รอบคอบ และแยบยล พร้อมทั้งบูรณาการวิธีศึกษา ไม่ว่าจะเป็น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การค้นคว้าหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ หรือแม้แต่การสังเกตการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลจากหลากหลายวิธีนี้นำไปสู่การสร้างข้อสรุปที่เข้าใกล้ความจริงมากที่สุด

ข้อจำกัดของการศึกษา

1) ด้วยข้อมูลส่วนใหญ่เป็นความลับทางธุรกิจ ไม่มีการเผยแพร่สู่สาธารณชนภายนอก ผลการศึกษาเกือบทั้งหมดจึงมาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านเครื่องมือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นหลัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเพิ่มน้ำหนักและความสมบูรณ์ของข้อมูลด้วยการหาหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ มาสนับสนุนเพิ่มเติม อาทิ เว็บไซต์ หนังสือ วิทยานิพนธ์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ รวมทั้งการเดินสังเกตภายในห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัส เพื่อทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของสนามวิจัยที่ซึ่งห้างค้าปลีกทั้งสองต่างสื่อสารส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตลอดช่วงเวลาแห่งการจับจ่าย ซึ่งวิธีดังกล่าวจะช่วยให้ข้อมูลสัมภาษณ์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2) การค้นหาหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ มาสนับสนุนเพิ่มเติมคำนึงถึงความเกี่ยวข้องกับข้อมูลสัมภาษณ์เป็นสำคัญ ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบว่าข้อมูลนั้น ๆ มีความเชื่อมโยงกับข้อมูลสัมภาษณ์หรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยความเชื่อมโยงในที่นี้ต้องสามารถยืนยัน สนับสนุน และเติมเต็มข้อมูลสัมภาษณ์ ในกรณีที่เอกสารย้อนหลังในอดีตมีความเชื่อมโยงกับข้อมูลสัมภาษณ์ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ข้อมูลนั้น ๆ ย่อมถูกคัดเลือกมาใช้ แม้จะพบว่าเอกสารบางฉบับอาจล่วงเลยมาหลายปีแล้วก็ตาม ด้วยเวลาไม่ใช่ข้อจำกัดที่ทำให้เอกลักษณ์เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

3) ภาพรวมของผลการศึกษาอาจนำไปสู่ข้อสงสัยว่าเพราะเหตุใดผู้บริหารมักหยิบยกห้างสาขาในจังหวัดกรุงเทพมหานครเป็นกรณีตัวอย่างมากกว่าห้างสาขาในต่างจังหวัด ทั้งที่ความจริงตัวตนของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลและไฮเปอร์มาร์เก็ตเทสโก้ โลตัสที่สะท้อนผ่านส่วนขยายเอกลักษณ์แต่ละมิติล้วนแทรกซึมอยู่ในห้างสาขาทั่วประเทศ ไม่จำกัดเฉพาะพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เหตุผลคือห้างทั้งสองมีการใช้นโยบายการบริหารแบบควบคุมจากส่วนกลาง (Centralize Control) เพื่อให้การดำเนินงานของทุกสาขาอยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น แม้กรณีตัวอย่างจะถูกหยิบยกเพียงแค่สาขาในจังหวัดกรุงเทพมหานคร แต่ความเป็นตัวแทนที่ดีสามารถลดข้อจำกัดเรื่องความไม่ครอบคลุมและความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลอันเกิดจากข้อสงสัยนี้ได้

เอกสารอ้างอิง

ทศ คณนาพร. (2548). *กลยุทธ์ 7-Eleven: คัมภีร์ธุรกิจค้าปลีกยุคใหม่*. เชียงใหม่: บลูพริ้น ดีซายน์.

นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ. (2545). *การค้าปลีกของไทย: ผลกระทบของการแข่งขันจากผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ศิริกุล เลากัยกุล. (2546). *สร้างแบรนด์*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2550). *การจัดการทางการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.

Bearden, W.O., Ingram, T.N., & LaForge, R.W. (2004). *Marketing: Principles & perspectives* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Dowling, G.R. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.

Floor, K. (2006). *Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in a Changing Marketplace*. London: Kogan Page.

Goldhaber, G.M. (1993). *Organizational communication* (6th ed.). Madison, Wis.: Brown & Benchmark.

Ihator, A.S. (2004). Corporate communication: Reflections on twentieth century change. *Corporate communication: An International Journal, 9,* 249-251.

Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International.

Schmidt, K. (1995). *The quest for identity: Corporate identity; strategies, methods and example*. Cassell: London.

Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*. New York: Free Press.

Strh, U., & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *The Journal of Communication Management, 6,* 148-162.

Van Riel, C.B.M., & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

Will, M. (2000). Why Communications Management?. *The International Journal on Media Management, 2,* 46-47.