

การศึกษาอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร
กรณีศึกษา TMB



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

กรณีศึกษา TMB

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



.....
นายพลศักดิ์ สุนทรตรีภ

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิริปป์,

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสัน ธีงทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี ซึ่งได้รับความช่วยเหลือและ
ระยะเวลาในการให้แนวทางในการทำสารนิพนธ์ วิธีคิด คำแนะนำ คำชี้แนะ รวมถึงตรวจทานแก้ไข
จาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ช่วยแนะนำแนวทางในการแก้ไข
ข้อบกพร่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จนเป็นผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ คุณกาญจนา โรจนวาทัญญู หัวหน้าแผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร TMB
เจ้านายผู้ใจดีของผม ที่ระยะเวลาให้ข้อมูลจนวินาทีสุดท้ายที่ต้องเดินทางไปต่างประเทศ และ
ขอขอบคุณ พี่ๆน้องๆ แผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร TMB ทุกคนสำหรับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ใน
สารนิพนธ์เล่มนี้ ทำให้สารนิพนธ์เสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์

และท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ ป้า น้า อา และเพื่อนๆ ทุกคน ที่ให้
กำลังใจในการศึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้มาโดยตลอด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็น
ประโยชน์สำหรับผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ
ปรับปรุงการสร้างภาพลักษณ์องค์กรของท่าน และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรของท่านได้อย่าง
เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

พลศักดิ์ สุนทรตรีภ

การศึกษาอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา TMB
A STUDY OF OBSTRACLES OF INTERNAL BRANDING CREATING IN BANK BUSINESS,
TMB CASE STUDY.

พลศักดิ์ สุนทรตรีภ 6050481

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรณสถิตเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาสัน ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทำให้การสร้าง Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรไม่สามารถถ่ายถอดคุณค่าขององค์กรไปถึงพนักงานได้ และเพื่อประเมินประสิทธิผลของการสร้าง Internal Branding ว่าพนักงาน TMB มีความเข้าใจ สอดคล้องหรือตรงกับที่แผนกส่งเสริมภาพลักษณ์ภายในองค์กรสื่อสารหรือไม่ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร และพนักงานแผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร TMB จำนวน 10 ท่าน พร้อมทั้งศึกษาจากรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Internal Branding ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบคำถามทุกท่านมีความเข้าใจที่เป็นไปในทางเดียวกันกับคำว่า Internal Branding ว่าเป็นการสื่อสารคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร พนักงาน TMB รับรู้การสื่อสาร Internal Branding จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในของ TMB และบางส่วนรับรู้จากการปฏิบัติงานจริง การกำหนดกลยุทธ์ Internal Branding นั้น กว่า 50% ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ควรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน และยังมีความเห็นที่ Internal Branding และ External Branding ควรมีความสอดคล้องกัน ทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของ TMB และยังมีพนักงานบางท่านให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของสื่อที่จะถ่ายถอดข้อมูลควรจะทำให้เข้าใจได้ง่าย กระชับและน่าไว้วางใจ สามารถสื่อสารใจความสำคัญได้ถูกต้อง และสามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งขนาดขององค์กรไม่ได้เป็นอุปสรรคสำคัญของการสร้าง Internal Branding หากมีการเลือกใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพและเข้าถึงพนักงาน ประโยชน์ของ Internal Branding นอกจากจะเป็นทิศทางการทำงานของพนักงานแล้วยังเป็นสิ่งที่สะท้อนให้ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างขององค์กรได้อีกด้วยเพื่อผลของการแข่งขันในอนาคตและอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จก็คือ Top Management ในมุมมองการให้ความสำคัญและใช้เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารองค์กร หาก Top Management ไม่ให้ความสำคัญ Internal Branding ก็จะไม่สามารถทำให้วัฒนธรรมขององค์กรแข็งแกร่งขึ้นได้และไม่สามารถสะท้อนภาพลักษณ์ที่อยู่ภายในองค์กรสู่สายตาลูกค้าได้เช่นกัน ยิ่งทำให้องค์กรไม่เป็นที่น่าสนใจ น่าจดจำ หรือแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

คำสำคัญ : Internal Branding / ภาพลักษณ์องค์กร

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 สมมุติฐานการวิจัย	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.6 คำนียามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย	41
3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร	41
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บข้อมูล	42
3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์	43
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์	44
3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	44
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.7 การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์	46
4.2 พื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร	47
4.3 ความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร	54
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	64
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	64
5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย	69
5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์	69
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	74
ประวัติผู้วิจัย	75

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ผมได้มีโอกาสทำงานอยู่ในองค์กรซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งด้านธุรกิจธนาคารของประเทศไทย โดยมีพนักงานมากกว่า 8,000 คน ที่เป็นพนักงานประจำและยังมีพนักงานจัดจ้างพิเศษอีกจำนวนมาก หน้าที่ของผมจะเป็นการรับผิดชอบเรื่องการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร แต่กระนั้นผมเองก็ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรหรือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมาก่อน ฉะนั้นในการทำงานจึงมีคำถามอย่างมากที่ยังสงสัยและต้องการหาคำตอบโดยเฉพาะคำถามที่ว่า Internal Branding มีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ เราจะสามารถสื่อสารคุณค่า (Value) ขององค์กรไปสู่พนักงานทั้ง 8,000 คนให้ได้รับรู้ในความเข้าใจที่ตรงกันและนำคุณค่าเหล่านั้นเพื่อสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างไร เพื่อนำมาสู่ความแข็งแกร่งในการสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น คำถามนี้ยังคงเป็นคำถามที่ท้าทายความสามารถของผมว่าจะสร้างกระบวนการหรือทำอย่างไรให้สามารถสร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้สำเร็จ ฉะนั้นการศึกษาในครั้งนี้ จะไม่เป็นเพียงการศึกษาว่า อะไรที่เป็นปัจจัยที่ทำให้การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรสัมฤทธิ์ผลแต่เพียงเท่านั้น ผมยังสนใจในปัจจัยลบหรืออุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จและเกิดความล้มเหลวในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย

ผมใช้เวลาช่วงหนึ่งในการค้นคว้าถึงความสำคัญของแผนกสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร หรือ Internal Branding และพบข้อมูลว่า ในองค์กรใหญ่ๆของประเทศไทยล้วนแล้วแต่มี Internal Branding เป็นหนึ่งในส่วนสำคัญขององค์กร และมีอีกหลายองค์กรที่พูดถึงความสำคัญของแผนกสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรว่ามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จด้วยการสื่อสารกับพนักงานที่ดีและมีประสิทธิภาพก็สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผมยิ่งสนใจที่จะศึกษาอย่างจริงจังว่า [Internal Branding] มีส่วนช่วยขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรถึงทำให้องค์กรใหญ่ๆหลายองค์กรประสบความสำเร็จและที่สำคัญไม่ใช่แค่การประสบความสำเร็จระยะสั้น แต่เป็นการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน [Sustainability] รวมถึง

ต้องการศึกษาว่าอะไรที่เป็นสาเหตุให้การสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จอีกด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะเริ่มเรียบเรียงตามลำดับจากความหมายในเชิงลึกของคำว่า การสร้างแบรนด์ (Branding) ที่เป็นภาพใหญ่ก่อนที่จะเจาะลึกไปที่การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร (Internal Branding) รวมถึงการศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างการสร้างแบรนด์เพื่อสื่อสารกับลูกค้า และการสร้างแบรนด์เพื่อสื่อสารกับพนักงาน หรือ External Communications และ Internal Communications

(ศิริ โยธิน) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า “การสร้างแบรนด์ (Branding)” เป็นหัวใจสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการทำการตลาดของสินค้าและบริการ และส่งผลต่อความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจในระยะยาว (Corporate Sustainability) แม้ปัจจุบันจะมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีการสร้างแบรนด์อย่างกว้างขวางในหลายมิติ แต่ นักการตลาดในปัจจุบันได้หันมาให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่าง “การสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กร (External Branding)” ที่มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์ไปยังผู้บริโภค กับ “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)” ที่มุ่งเน้นการสร้างแบรนด์ไปยังพนักงานภายในองค์กร (Burmam & Zeplin, 2005; Kanjanasilanon, 2016; Punjaisri & Wilson, 2007; Heskett & Schlesinger, 1994) ซึ่ง “การสร้างแบรนด์ ภายในองค์กร (Internal Branding)” ถือเป็น “นวัตกรรม” สำหรับนักการตลาดในประเทศไทย ควรคำนึงถึงเพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางการตลาดในปัจจุบันที่เน้นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านพนักงานผู้ให้บริการไปยังผู้บริโภค

ชมัพร วิเศษมงคลกล่าวว่าเหตุผลที่ทำให้ Branding เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เนื่องจาก Branding ไม่เป็นเพียงการนำเสนอสินค้าและบริการให้ผู้บริโภคเท่านั้น แต่ Branding ยังเป็นการเชื่อมสายสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์และผู้บริโภคด้วยคุณค่าที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญไว้วางใจ จงรักภักดี และคาดหวังได้ทั้งด้านอรรถประโยชน์ อารมณ์ และความรู้สึก ช่วยลดระยะเวลาในการตัดสินใจเลือกซื้อจากตัวเลือกที่มีอยู่ในตลาดมากมาย

ธุรกิจและองค์กรหลายแห่งมองว่า “แบรนด์” เป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ค่อนข้างทำความเข้าใจยากเมื่อพูดถึงการวัดผลในแง่ของประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงของแบรนด์ (Aakar1996) แบรินด์มีอยู่เพื่อช่วยให้องค์กรชนะใจผู้บริโภค (Kung2010) Brand (แบรนด์) หรือ ตราสินค้า ยังไม่ใช่แค่เพียงชื่อสินค้า ไม่ใช่แค่เพียง Logo ไม่ใช่แค่เพียงโฆษณา และไม่ใช่แค่รูปแบบของตัวบรรจุภัณฑ์

เท่านั้นแบรนด์ ยังหมายรวมถึง ความรู้สึก หรือ ความประทับใจโดยรวมต่อสินค้าชิ้นนั้น ๆ หรือองค์กร ที่ถูกสร้างขึ้นภายในจิตใจของผู้บริโภค ทั้งจากการโฆษณา ประสบการณ์การใช้สินค้า ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากรจากสินค้าและการบริการ รวมถึง ประสบการณ์ใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวกับสินค้าและบริการของ Brand แรนด์ นั้นอีกด้วย (เมธาวิ พูนศิริ 2015) แรนด์แสดงให้เห็นถึงตัวตน ของสิ่งสิ่งนั้น เปรียบเสมือนการสื่อสารความเป็นตัวตนของสิ่งเหล่านั้นมันคือ สิ่งที่เราเรียกว่าตัวตนของสิ่งสิ่งนั้น

ความซับซ้อนเกิดขึ้นเมื่อตลาดเติบโตและมีการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรต่าง ๆ กำลังค้นหาวิธีขยายแบรนด์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มผลกำไรของ บริษัท (Aaker, 1991) กลยุทธ์หนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างมากคือการสร้างแบรนด์ภายในซึ่ง บริษัท ลงทุนในการพัฒนาพนักงานให้มีชีวิตอยู่กับแบรนด์ คุณสมบัติที่สำคัญที่เกิดขึ้นจาก Internal Branding นี้ ไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Albrecht & Zemche, 1985), (Doyle 1989) แต่ยังมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับบริษัท (Barney 1991) นอกจากนี้ยังมีศักยภาพในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมถึงพนักงานอีกด้วย (ปรารพ 2008) จะว่าไปแล้ว แรนด์ไม่ได้เป็นเรื่องที่ใหม่มากมายของสังคมไทยเลย แต่ความสำคัญของแบรนด์ได้ถูกเปลี่ยนสถานะมาเรื่อยๆ จากความสำคัญที่มุ่งไปสู่การสร้างสินค้าหรืองานบริการที่ดี มาเป็นการสร้างความผูกพัน (Emotional Connections) ให้เกิดขึ้นระหว่างสินค้า หรืองานบริการกับผู้บริโภคสินค้า

แบรนด์นั้นมีพลังเทียบเท่ากับองค์กร ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะอุปสรรคใหญ่ที่สุดในการประสบความสำเร็จของแบรนด์มักจะอยู่ในองค์กร การสร้างแบรนด์จะประสบความสำเร็จได้เมื่อพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตามสิ่งที่แบรนด์ได้สัญญาเอาไว้ในแต่ละวันซึ่งเป็นงานที่ค่อนข้างน่ากังวล (MDSI Global 2018) แรนด์ไม่ใช่สิ่งที่เป็นอยู่ถาวรเหมือนเดิมหรือเป็นอมตะ แรนด์ที่เป็นที่นิยมอยู่ในสถานะสูงในวันนี้ แต่เมื่อเวลาผ่านไปอาจไม่อยู่ในสถานะเดิม เนื่องจากมีคู่แข่งหรือสถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้มาทำให้กระแสเปลี่ยนไป หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงของเจ้าของ แรนด์ นั่นคือ ที่มาของการที่ต้องมีการ “รีแบรนด์ดิ้ง” ซึ่งเป็นการสร้าง ปรับเปลี่ยน ภาพลักษณ์ใหม่ๆ ให้คนเดิมที่รู้จักได้ตื่นตัว คนใหม่ได้รู้จักและมีภาพที่ต้องการอยู่ในใจ

(Berry, 2000) ในการวิจัยเรื่องตราสินค้าการวิเคราะห์กลยุทธ์ของบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเป็นผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูง 14 แห่ง เปิดเผยว่าแหล่งที่มาหลักของการรับรู้แบรนด์คือการ

สื่อสารที่ควบคุมโดยบริษัทซึ่งครอบคลุมการโฆษณา สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การบริการ และการปรากฏตัวของผู้ให้บริการ ชื่อบริษัท และโลโก้ เขากล่าวต่อไปอีกว่า แแบรนด์ได้รับความสำคัญเนื่องจากลูกค้าได้รับประสบการณ์จากบริษัท ในมุมมองของเขานั้นเป็นเพราะธุรกิจบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการธนาคารมีการใช้พนักงานจำนวนมากรวมถึงประสิทธิภาพของพนักงานมากกว่าประสิทธิภาพของเครื่องจักรมีบทบาทสำคัญในการสร้างแบรนด์ (Berry, 2000)

องค์ประกอบบุคลากรขององค์กรบริการใด ๆ จึงมีความสำคัญ และจะสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ซึ่งพวกเขาเป็นผู้สนับสนุนหลักของบริษัท ในความเป็นจริงกิจกรรมของพวกเขาสามารถส่งเสริมหรือส่งผลกระทบต่อแบรนด์ แต่บ่อยครั้งที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ได้รับการฝึกฝนให้เข้าใจลูกค้าและไม่ใช้ดุลยพินิจในการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ (Debra & O’Cass 2001) นอกจากนี้พนักงานที่ต้องเผชิญกับลูกค้าอาจได้รับค่าตอบแทนไม่ดีส่งผลให้เกิดแรงจูงใจและความรับผิดชอบในระดับต่ำ นี้อาจเป็นหายนะสำหรับบริษัทที่ให้บริการและในระยะยาวมูลค่าแบรนด์ การสร้างแบรนด์ได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้นเนื่องจากความจริงที่ว่าธุรกิจบริการเป็นสิ่งที่ผู้คนให้ความสำคัญและการขับเคลื่อนองค์กรด้วยแบรนด์ก็เป็นสิ่งที่รู้จักกันดี อย่างไรก็ตามสิ่งที่เพิ่มเติมคืออุตสาหกรรมการธนาคารมักจะมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรในการสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์ ซึ่งนั่นเป็นสาเหตุที่มีความน่าสนใจที่จะวิจัยประสิทธิภาพของการสร้างแบรนด์ภายในต่อพนักงานในภาคธุรกิจการธนาคาร

ก่อนอื่น การสร้างแบรนด์มีความแตกต่างระหว่างการบริการและผลิตภัณฑ์ (Doyle, 2002); บริการส่วนใหญ่ไม่มีตัวตนและมีลักษณะที่แตกต่างกันโดยแบ่งแยกไม่ได้และมักจะล้มเหลวได้ง่าย (Kotter, 1991) ลักษณะของบริการนั้นต้องใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ (de Chernatony & Rite 1999) (Kotler, 2003) เขาย้ำว่า สินค้า บรรจุภัณฑ์ สำหรับการสร้างแบรนด์นั้นไม่ใช่สิ่งสำคัญ โดยเฉพาะบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการ เนื่องจากการวัดคุณภาพการให้บริการเป็นไปอย่างต่อเนื่องในบริษัทเป็นไปได้ยาก ผู้ให้บริการรายใหญ่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบว่าความสัมพันธ์ของพนักงานที่วัดโดยการสร้างแบรนด์ภายในจะช่วยเพิ่มมูลค่าแบรนด์ทั้งหมดหรือไม่ วัฒนธรรมขององค์กรจะเกิดจากการทำ Internal Branding ได้หรือไม่

องค์ประกอบพื้นฐานประการแรก ในการบรรลุความสำเร็จของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) คือ การสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อผู้บริโภค (Brand Promise) ไปยังพนักงาน ภายในองค์กร ผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า การสื่อสารภายในองค์กร

(Internal Communication) เหตุเพราะ ตาม แนวคิดของ Internal Branding การสื่อสารนี้จะมีอิทธิพล ต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร (Employees' Brand Attitudes) และนำไปสู่ พฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาเหล่านั้นไปสู่ผู้บริโภค (Employees' Brand Behavior) (Asha & Jyothi, 2013; Blombäck & Brunninge, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Lai & Hsu, 2015; Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2015; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Tosti & Stotz, 2001) จากความสำคัญ ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ข้างต้นนั้นทำให้ผู้ที่จะนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติในองค์กรต่างๆจำเป็นต้องเข้าใจ บทบาทความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนถึงองค์ประกอบของการสื่อสารภายใน องค์กร (Internal Communication Constructs) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งจากการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) พบว่า ยังมีผู้รู้และเข้าใจในเรื่อง นี้เป็นจำนวนน้อยอยู่

เพื่อเป็นประโยชน์แก่นักสื่อสารองค์กรและรวมถึงนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล การศึกษาอุปสรรคของ Internal Branding จึงน่าจะเป็นความรู้สำคัญที่ทำให้มีการสื่อสารองค์กรได้ ให้มีความสำคัญกับปัจจัยทางลบ รวมถึงวางแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสื่อสารภายในองค์กรนั้นไม่ ประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทำให้การสร้าง Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าขององค์กรไปถึงพนักงานได้
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลของการสร้าง Internal Branding ว่าพนักงาน TMB มีความเข้าใจ สอดคล้องหรือตรงกับที่แผนกส่งเสริมภาพลักษณ์ภายในองค์กรสื่อสารหรือไม่

1.3 สมมุติฐานการวิจัย

1. การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในด้านคุณค่าขององค์กร หากส่งต่อถึงพนักงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน จะสามารถเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้แบรนด์หรือตราสินค้ามีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และคุณค่าเหล่านี้จะถูกส่งต่อไปยังลูกค้าเพื่อให้ได้รับบริการที่ดีที่สุด นำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินการธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาจากพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ในมุมมองและประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องรวมถึงปัจจัยที่ทำให้ส่วนงานการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยจะให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับการสัมภาษณ์จากพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ นักคิด ผู้บริหาร และรวมถึงการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเอกสารรายงานต่างๆที่เกี่ยวข้องและเคยได้ศึกษาไว้บ้างแล้ว เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดนำมาเรียบเรียงเพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์กับผู้ที่ตั้งใจจะศึกษาในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะ การศึกษานี้จะศึกษาในระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2562 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้อ่านจะได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรไม่ประสบความสำเร็จรวมถึงปัจจัยที่จะเอื้อให้การสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างยั่งยืนได้
2. ผู้อ่านจะได้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับใด
3. ผู้อ่านจะได้ทราบผลลัพธ์ของการสื่อสารภาพในองค์กรจากกรณีศึกษาธนาคารทหารไทยว่าแผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรสามารถทำได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

1.6 คำนิยามเฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. Branding คือ วิธีการที่ทำเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทออกไปสู่สายตาของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็น การสร้างเว็บไซต์ การออกแบบโฆษณา การเลือกสีเฉพาะตัวที่สื่อถึงตัวองค์กร โลโก้ หรือการใช้งานโซเชียลมีเดีย การทำแบรนด์ดึงดูดประสงค์หลักก็เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจได้ง่ายขึ้นว่าบริษัทของคุณต้องการนำเสนออะไร และมีความแตกต่างจากบริษัทอื่นอย่างไร ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารที่คุณนำเสนอออกไป เช่น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของร้านค้า การบริการของพนักงานภายในร้าน เครื่องแบบพนักงาน การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น By CEO INSIDER - 29 October, 2017

2. Internal Branding คือ กิจกรรมการตลาดลักษณะหนึ่งที่ทำเนิกรภายในองค์กร (Corporate Marketing) เป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรมีความรู้พื้นฐาน และความเข้าใจต่อแบรนด์ของสินค้าหรือขององค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่อย่างลึกซึ้ง และปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อ (Belief) ในแบรนด์ และมีเจตคติ (Attitude) ที่ดีต่อแบรนด์ที่องค์กรพยายามสร้าง และสื่อสารออกไปสู่ภายนอก

3. External Branding หมายถึง การสื่อสารคุณค่าและ พันธะสัญญาของแบรนด์ ไปยังลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Marketing Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร

4. การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) หมายถึง การสื่อสารนโยบายและเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น ตลอดจนจนถึงการตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารนั้น ว่าเป็นไปตามที่ คาดหมายไว้หรือไม่ สิริ โสริโยธิน (Sira Sriyothin) Veridian E-Journal, Silpakorn University ISSN 1906 – 3431

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

Branding คืออะไร

ชัยพร วิเศษมงคลกล่าวไว้ว่า ความหมายของคำว่า “Branding” มีการนิยามที่หลากหลายกันไป แต่พอจะสรุปได้ว่าเป็น การสร้างตราสินค้า (Brand) ให้เป็นที่รู้จัก และนิยมชมชอบ ใ่วางใจ ในหมู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย คำว่า “ตราสินค้า (Brand)” คือ เครื่องหมายที่แสดงความเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจออกมาในรูปของชื่อ คำเฉพาะ รูปแบบ หรือสัญลักษณ์ ตราสินค้าที่มีพลัง สามารถนำไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาด และอาจกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กรได้ “Brand” ก่อกำเนิดขึ้นในศตวรรษที่ 19 จากสินค้าที่มีการบรรจุหีบห่อ ดังเช่น สบู่ เป็นต้น และจำเป็นต้องมีการขนส่งเคลื่อนย้ายจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง จึงต้องมีการตั้งชื่อผลิตภัณฑ์ไว้ที่ภาชนะบรรจุสินค้า นอกจากนั้น การตั้งชื่อผลิตภัณฑ์ยังจะช่วยสร้างให้เกิดความคุ้นเคย และใ่วางใจในผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้ผลิตในท้องถิ่นตนให้กับผู้บริโภคในท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งต่อมา ชื่อผลิตภัณฑ์ได้ถูกนำมาใช้ในการโฆษณา ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจ และอธิบายผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น แต่กลับกลายเป็นการสร้างให้ผู้บริโภคคุ้นเคยกับชื่อผลิตภัณฑ์ และชื่อ “Brand” มากกว่าชื่อ “ตัวผลิตภัณฑ์” ที่ในปัจจุบันเรียกว่า “Branding” นั่นเอง

ดังนั้น หลายคนจึงมอง “Branding” ว่าไม่ใช่เรื่องของการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการสร้างส่วนแบ่งทางอารมณ์และจิตใจของผู้บริโภค ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเป็นเจ้าของ “Position of Privilege” หรือตำแหน่งอันมีศักดิ์ศรีในใจผู้บริโภคอย่างถาวร และยาวนาน

จากการสรุปของชัยพร วิเศษมงคล จะเห็นได้ว่าแบรนด์มีความหลากหลายในหลายๆ มิติ ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ แบรนด์ไม่เป็นเพียงแต่ สัญลักษณ์ ตราสินค้า ลักษณะ เท่านั้น ยังรวมถึงอารมณ์และความรู้สึก รวมถึงความคิดเห็นของผู้บริโภค เป็นสิ่งที่เป็นองค์รวมจากหลายๆ อย่างเพื่อบ่งบอกความเป็นตัวตนของสินค้านั้นให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

รูปแบบที่หลากหลายของ “Branding”

การทำ “Branding” มีได้หลายรูปแบบ และไม่ได้มีเฉพาะ “ผลิตภัณฑ์” เท่านั้น แต่ยังสามารถดำเนินการได้กับปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลในเบื้องต้น พอจะสรุปได้ถึงรูปแบบของ “Branding” ที่มีการกล่าวถึงกันในปัจจุบัน ดังนี้

1. Corporate Branding เริ่มขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของการที่มีธุรกิจทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่เกิดขึ้นมากมาย และแข่งขันกันประชิดกัน โฆษณาทางการตลาด จนทำให้ยากต่อการสร้างจุดสังเกตที่แตกต่างกันของผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคได้ ประกอบกับ ต้นทุนของการสร้างความพร้อมของผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจหลายแห่งหันมาให้ความสนใจกับการทำ “Branding” ให้กับองค์กร (Corporate Branding) มากกว่าตัวผลิตภัณฑ์ เนื่องจาก การมี Corporate Brand ที่เข้มแข็งจะช่วยเพิ่มเติมคุณค่าให้กับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธุรกิจแต่ละครั้งได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านงบประมาณให้กับองค์กรที่ปัจจุบันส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาด้านทุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สูงขึ้น ในขณะที่วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลง การที่ธุรกิจใดจะหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้คงไม่พ้นกับการที่จะต้องลดคุณภาพและบริการลง แต่ถ้าธุรกิจมี Corporate Brand ที่ดี จะช่วยให้กิจกรรมการณรงค์ ประชาสัมพันธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่มีค่าใช้จ่ายสูงสามารถดำเนินการได้ความสำเร็จของ Corporate Brand จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีการจัดทำวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องเปลี่ยนความคิด (โดยเฉพาะกับ CEO ขององค์กร) ที่ว่า “Branding” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทางด้านการตลาดเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงยังรวมถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ลงทุน สื่อต่างๆ คู่แข่งขัน และรัฐบาล เป็นต้น

ตัวอย่างของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ อาทิ Microsoft / Intel / Singapore Airlines / Disney / CNN / Samsung / Mercedes-Benz / HSBC Bank และสำหรับประเทศไทย เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซี.พี.อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นต้น

2. CEO Branding CEO เป็นได้ทั้งเครื่องมือ (Tool) ในการที่จะทำให้ Corporate Branding ประสบความสำเร็จ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ในขณะที่เดียวกัน ก็สามารถเป็น “Branding” อีกชนิดหนึ่งที่สามารถทำให้ผู้บริโภคเกิดความเลื่อมใส ศรัทธาในตัวสินค้า โดยใช้งบประมาณที่ค่อนข้างต่ำ

วิธีการคือ การใช้ผู้บริหารบริษัทหรือผู้นำองค์กรเป็น Spokesperson ในการสื่อสาร นำเสนอสาระทางธุรกิจและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและผลิตภัณฑ์ ซึ่งคุณสมบัติของบุคคลนี้จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือ จริงใจ มีพรสวรรค์ พูดอย่างมีสาระ มีไหวพริบที่จะสามารถเรียบเรียงเรื่องราว และถ่ายทอดให้คนทั่วไปเข้าใจได้ รู้จักกาลเทศะที่เหมาะสมทั้งเรื่องและเวลาที่จะพูด ต้องเป็นคนจัดการเก่ง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และต้องมีภาพพจน์ที่ดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย การทำ CEO Branding ที่ได้ผลดีจะต้องทำให้ผู้บริหารรู้สึกได้ถึง 2 อย่างคือ รู้สึกว่าสินค้าที่เขาใช้เงินแลกมานั้นคุ้มค่า และรู้สึกได้ถึงความจริงใจของผู้บริหารว่าไม่ได้ตั้งใจมาเอาเปรียบ หรือขายสินค้าเพื่อหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องการนำสิ่งดีๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดมาให้กับผู้บริโภค

ตัวอย่าง CEO Branding ที่ประสบความสำเร็จ อาทิ Bill Gates / คนโชค บูลกุล เจ้าของธุรกิจฟาร์มโชคชัย ที่เริ่มต้นให้ความสำคัญกับเรื่องนี้และประสบความสำเร็จด้วยดี จุดเริ่มมาจากความต้องการประหยัดงบประมาณในการโฆษณาและการสื่อสารการตลาด คุณโชคเป็น CEO Branding ด้วยบุคลิกลักษณะ ท่าทาง หน้าตา รูปร่าง การแต่งกายต่างๆ ที่สะท้อนถึงความเป็น Brand โชคชัยฟาร์ม ประกอบกับ น้ำเสียง และลีลาการพูดอย่างสุขุม นุ่มลึกสมกับมาดชายชาตรี ช่วยส่งเสริมให้ทั้ง Corporate Brand และ Product Brand ของฟาร์มโชคชัยมีความเข้มแข็งขึ้นมาได้เช่นกัน

3. Live Branding เป็นวิธีการสร้างแบรนด์ที่ประหยัด เพราะสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือเป็นการสร้างแบรนด์ โดยการนำแบรนด์มาใกล้กลุ่มเป้าหมายมากกว่าการใช้ Mass Media ที่อาจจะสัมผัสแบรนด์ได้เพียงด้วยตาหูฟัง Live Branding จึงเป็นการสร้างแบรนด์แบบที่สามารถสัมผัสได้ด้วยสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส ซึ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก โดยเลือกเอาเครื่องมือบางส่วน ของ Integrated Marketing Communication (IMC) ที่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็น Customer Relation Management (CRM) / Direct Marketing / Point of Purchases (POP) / Public Relation / Event Marketing มาผสมผสานกับสื่อรูปแบบใหม่ๆ (เกรียงไกร กาญจนะ โภคิน กรุงเทพธุรกิจ-BiZ Week 2549) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

รูป เมื่อถึงเวลาจะทำแบรนด์ให้เป็นรูปธรรมจะใช้รูปแบบของอีเวนท์โดยจะถูกนำเสนอด้วยการตกแต่งเวที บรรยากาศของอีเวนท์ให้สะท้อนแบรนด์นั้นๆ ออกมาให้สายตาของกลุ่มเป้าหมายสัมผัสได้

รส แบรินค้จะมีรสชาติแบบไหนสามารถนำเสนอออกมาในรูปของเครื่องดื่มหรือชนิดของอาหารซึ่งสามารถบอกได้ว่า แบรินค้ันมีรสชาติเป็นอย่างไร

กลิ่น ความชัดเจนของกลิ่นที่จะสะท้อนความเป็นแบรินค้ได้นั้นขึ้นอยู่กับเป็นสินค้าประเภทไหน เช่น ถ้าเป็นพวกเครื่องสำอาง (Cosmetic) หรือสินค้าแฟชั่น (Fashion) คงจะมีเห็นได้ชัดเจน

เสียง อีกสัมผัสในการรับรู้แบรินค้คือ ผ่านทางเสียงในรูปของเสียงดนตรีเป็นหลักตั้งแต่ชนิดของเครื่องดนตรี สไตล์ที่เล่นซึ่งจะบ่งบอกความเป็นแบรินค้ได้อย่างชัดเจน

สัมผัส รสสัมผัสของแบรินค้จะเป็นอย่างไร อ่อนนุ่มหรือหยาบกระด้างเสนอผ่านได้ตั้งแต่การเลือกพิธีกรบรรดาพนักงานต้อนรับเสื้อผ้านักแสดงที่ใส่ แม้กระทั่งยูนิฟอร์มของพนักงานซึ่งสามารถนำเสนอรสสัมผัสได้อย่างชัดเจน

4. Co-Branding กลยุทธ์ Co-branding หรือบางองค์กรอาจจะเรียกว่า Dual Branding มีจุดเริ่มต้นมาจากประเทศแถบตะวันตก โดยบริษัทที่นำกลยุทธ์นี้มาใช้และเป็นที่ยอมรับเป็นอย่างดีคือกลุ่ม Tricon ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจพิซซ่าฮัท เคเอฟซี และ ทาโก้ เบลล์ โดยกลุ่ม Tricon ได้มีการนำเอาร้านอาหารภายในเครือทั้ง 3 ร้านมารวมกัน และจัดจำหน่ายสินค้าภายในสถานที่เดียวกัน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันและสามารถทำให้เกิดการขายข้ามสายธุรกิจได้อีกด้วย

จากความหมายที่กำหนดไว้ในพจนานุกรมของต่างประเทศ (Wikipedia) Co-branding คือ การร่วมมือกันของ 2 องค์กรหรือมากกว่าในการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์ และรวมพลังทางการตลาดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งการรวมตัวกันอาจจะอยู่ในรูปของการมีโลโก้ร่วมกัน การใช้สีร่วมกัน หรือการมีตราสินค้าที่ออกแบบสำหรับสินค้าและบริการเฉพาะกิจ

การร่วมมือกันในลักษณะ Co-branding สามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ อาทิ

Ingredient Co-branding เป็นการสร้างตราสินค้าสำหรับวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบที่บรรจุอยู่ในผลิตภัณฑ์อื่น ยกตัวอย่างเช่น Intel processors ร่วมมือกับ Dell Computers เป็นต้น

Same-company Co-branding กรณีนี้เกิดขึ้นเมื่อบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์มากกว่าหนึ่งรายการต้องการส่งเสริมการขายสินค้าร่วมกัน

Joint Venture Co-branding เป็นความร่วมมือกันระหว่าง 2 บริษัท หรือมากกว่า ในการกำหนดกลยุทธ์การนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น สายการบินบริติช

แอร์เวย์ และซีดีเบงก์ เสนอเครดิตการ์ดที่ผู้ถือจะได้สิทธิการเป็นสมาชิก Executive Club ของสายการบินบริติชแอร์เวย์ได้โดยอัตโนมัติ

Multiple Sponsor Co-branding เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 บริษัทหรือมากกว่า ในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างพันธมิตรสำหรับกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันด้านต่างๆ อาทิ ด้านเทคโนโลยี ด้านส่งเสริมการขาย และอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น กรณีของซีดีเบงก์ อเมริกันแอร์ไลน์ และวีซ่าเครดิตการ์ด

นอกจากรูปแบบของความร่วมมือดังกล่าวแล้ว Co-branding ยังมีระดับของความสัมพันธ์และการสร้างคุณค่าร่วมกันที่มีความแตกต่างกันไปเป็น 4 ระดับคือ

o Reach and Awareness Co-branding เป็นระดับของความร่วมมือที่ต่ำสุด มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อจะเพิ่มการรับรู้อย่างรวดเร็วกับการแบ่งปันความน่าเชื่อถือ และความแข็งแกร่งของแบรนด์ซึ่งกันและกัน ยกตัวอย่างเช่น ความร่วมมือระหว่างห้างสรรพสินค้ากับบัตรเครดิต ซึ่งมีวัตถุประสงค์แค่เพียงเพื่อให้ลูกค้าบัตรเครดิตสะสมแต้ม เป็นต้น

o Value Endorsement Co-branding เป็นความร่วมมือที่มีการสร้างคุณค่าร่วมกัน และมีจุดแข็งที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อทำ Brand Endorsement จากแบรนด์หนึ่งไปอีกแบรนด์หนึ่ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีของธุรกิจเข้าไปให้ความช่วยเหลือกับองค์กรการกุศลต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น

บริษัท P&G เข้าไปขายผ้าอนามัยราคาพิเศษแก่นักเรียน โรงเรียนสอนผู้ที่พิการทางสายตา หรือกรณีของ ไทเกอร์ วูดส์ ให้การรับรองรถ Buick ของ GM เป็นต้น

o Ingredient Co-branding ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในรูปแบบแรกของ Co-branding

o Complement Co-branding เป็นความร่วมมือระดับขั้นสูงสุดที่มีการสร้างคุณค่าร่วมกัน ซึ่งพร้อมที่จะสานต่อความสัมพันธ์ไปจนถึงขั้นการร่วมทุนทางธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น รานแมคโดนัลด์ที่ต้องขายเครื่องดื่มโค้กเท่านั้น เป็นต้น

การที่จะดูว่าสินค้านั้นเป็น Co-branding หรือไม่ ให้สังเกตจากโลโก้ของแบรนด์ที่ควรปรากฏบนสินค้าหรือบริการคู่กัน ถึงแม้การทำ Co-branding จะเป็นการเติมเต็มทางด้านธุรกิจระหว่างกัน ช่วยสร้างความเข้มแข็ง ยืดอายุแบรนด์ สร้างจุดต่างจากคู่แข่ง ขยายเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจ และลดต้นทุนจากการแชร์ค่าใช้จ่ายในการทำโปรโมชันร่วมกัน ทำให้เกิดผลทางการตลาดที่สามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น และยังเป็นการช่วยเปิดตลาดในต่างประเทศที่อาจจะยังไม่คุ้นเคยได้ก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันถ้าดำเนินการอย่างไม่ระมัดระวัง ขาดความชัดเจนของกระบวนการและข้อตกลง (ซึ่งควรประกอบด้วย คุณสมบัติของสิ่งที่จะนำมาร่วมกันทำธุรกิจ การรักษาสถานะและเอกลักษณ์แบรนด์แต่ละตัว แผนการตลาดที่จะทำร่วมกัน วิธีการแบ่งส่วนรายได้และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น ระยะเวลาการทำ รวมไปถึงสัญญาการรักษาความลับในการค้าระหว่างกัน) หรือถ้าขาดความ

จิตใจต่อกัน และความร่วมมือกันอย่างจริงจัง โดยใช้ความสามารถและจุดเด่นเฉพาะของแต่ละฝ่าย นำมาสู่การร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ก็อาจจะนำมาซึ่งผลเสียจากการทำ Co-branding นี้ได้ อาจทำให้ธุรกิจเสียจุดเด่นทางการขายที่ชัดเจนไป และอาจจะทำให้เกิดความสับสนภายในจิตใจของผู้บริโภคได้อีกด้วย

5. Re-branding ผู้เชี่ยวชาญทางด้านส่งเสริมแบรนด์หลายท่านต่างเห็นพ้องต้องกันว่า แแบรนด์เป็นสิ่งที่อยู่เฉยไม่ได้ การสร้างแบรนด์เป็นเรื่องที่ไม่ Static แต่มีพลวัต (Dynamic) โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และข้อมูล ข่าวสาร รวมทั้งรสนิยมของผู้บริโภคเชื่อมโยงกันไปได้โดยปราศจากพรมแดน ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการให้ความสำคัญกับเรื่องของนวัตกรรม (Innovation) และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การทำ Re-branding จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องหันมาดูแลอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เปรียบเสมือนการประเมินสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการยอมรับในสินค้าและบริการของบริษัท เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น การทำ Re-branding ไม่ใช่เป็นเพียงการโฆษณาประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด แต่จะรวมถึงการยกเครื่อง หรือปรับปรุงในตัวสินค้าและบริการด้วยภายใต้การยึดหลักจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์หรือจุดขายของผลิตภัณฑ์ที่สร้างให้เกิดการยอมรับแบรนด์มาอย่างช้านาน ยกตัวอย่างเช่น กรณีของยาสิฟันตรา ดอกบัวคู่ ที่เริ่มมองเห็นถึงภาวะการแข่งขันของยาสิฟันสมุนไพรที่มีความรุนแรงมากขึ้น เพื่อต้องการเก็บลูกค้าเดิมไว้ให้นาน ในขณะเดียวกัน จะกระตุ้นความสนใจในลูกค้ากลุ่มใหม่ จึงได้นำกลยุทธ์ Re-branding มาใช้ โดยเริ่มจากการปรับบรรจุภัณฑ์ให้มีรายละเอียดที่ทันสมัยแต่ยังคงใช้โทนสีเดิม การออกยาสิฟันตัวใหม่ที่มีสีสันจางลง บรรจุแคมเปญโฆษณาที่สร้างจุดด้อยของผลิตภัณฑ์ให้เป็นจุดเด่น รวมถึงเพิ่มการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตเพิ่มขึ้น

อีกตัวอย่างหนึ่งของต่างประเทศคือ บริษัท Lego ซึ่งได้ทำการ Re-branding ผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในเครือข่าย และแนะนำสโลแกนใหม่ “Play on” ที่ช่วยสื่อความเป็น Lego (การสร้างสรรจินตนาการ การเรียนรู้ ความสนุกสนาน และคุณภาพ) ได้มากขึ้น การทำ Re-branding เกิดขึ้นจากการประเมินสถานการณ์ของผู้บริโภคว่า ที่ผ่านมาก่อเกิดความสับสนจากแบรนด์ย่อยของบริษัทที่ตั้งขึ้นหลายชื่อ เช่น Lego Technic / Duplo / Primo เป็นต้น โดยที่ไม่ยอมรับว่าแบรนด์เหล่านี้คือส่วนหนึ่งของ Lego นั่นเอง ดังนั้น บริษัทจึงได้จัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่แยกออกตามประเภทของผลิตภัณฑ์

ได้แก่ Explore/ Make&Create / Stories&Action/ Next ซึ่งจะจำแนกออกตามชุดสีที่ต่างกัน และตามอายุของกลุ่มเป้าหมาย

6. Digital Branding เป็นการทำให้ “Branding” ผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น เว็บไซต์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ อีเมล โทรศัพท์ PDA และ WAP เป็นต้น ซึ่งเป็นสื่อที่หลายฝ่ายออกมายอมรับและคาดการณ์ว่าจะเป็นสื่อที่มีผู้คนในโลกหันมาใช้มากขึ้นกว่าสื่ออื่นๆ อาทิ หนังสือและวารสาร หรือแม้แต่วิดีโอ โทรศัพท์ โดยมีข้อคำนึงถึงที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ที่น่าสนใจ ดังนี้ ต้องยอมรับและเข้าใจว่า ถ้าแบรนด์ประสบความสำเร็จ ภาพพจน์หรือความทรงจำที่เกิดขึ้นกับผู้บริโภคจะติดไปอีกยาวนาน ยกตัวอย่างเช่น Amazon.com ซึ่งถึงแม้ปัจจุบันไม่ได้ทำธุรกิจเฉพาะเจาะจงในเรื่องของการขายหนังสือและสิ่งพิมพ์ตามที่ปรากฏในช่วงแรก ๆ ของการโฆษณาผ่านเว็บไซต์ แต่ภาพของเขายังคงเป็นที่จดจำของคนทั่วไปก็คือ เว็บไซต์ที่ทำหน้าที่เสมือนร้านขายหนังสือนั่นเอง _ให้ความสำคัญกับการนำเสนอคำสัญญาแทนการส่งเสริมในตัวสินค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจ รวมทั้งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความแน่นอนในสิ่งที่ผู้บริโภคจะได้รับจริงๆ จากแบรนด์นั้น

ต้องมองไปข้างหน้าโดยทำการวิจัยผู้บริโภค เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้จะยังคงอยู่ต่อไปอีก 5 ปี ในขณะเดียวกัน ต้องดูว่าใครคือกลุ่มที่จะนิยมสื่อดิจิทัลประเภทไหนในอนาคต

มองหาสิ่งที่เป็นจุดยืนในระดับที่สูงขึ้น และหันมาสร้างความเชื่อมโยงกับผู้บริโภค (Emotional Bond) ในประเด็นที่นอกเหนือจากคุณประโยชน์ที่ได้รับจากเว็บไซต์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคา และความสะดวกสบาย ยกตัวอย่างเช่น ยางมิชลิน ที่ขายยางโดยการพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของเด็กเล็กๆ แต่ไม่ได้คุยเรื่องยางรถยนต์

ให้ความสำคัญกับวิธีที่จะช่วยให้เกิดการสนทนาระหว่างผู้ขายกับผู้บริโภคหรือระหว่างผู้บริโภคด้วยกัน มากกว่าที่จะใช้วิธีการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) เหมือนสื่อทีวี และป้ายโฆษณา

คำนึงถึงทางเลือกอื่นๆ ในการสร้างแบรนด์เพื่อเตรียมพร้อมหนทางแก้ไขในกรณีที่เกิดความล้มเหลว และหันมาลงทุนในทางเลือกที่จะช่วยกู้สถานการณ์ หรือเสริมศักยภาพสูงสุดของการสร้างแบรนด์ให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งควรคัดเลือกโดยมีการประเมินผลการค้าผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ที่ผ่านมาเป็นปัจจัยประกอบ ฤกษ์แจสำคัญอยู่ที่การหยุดตั้งข้อสมมุติฐานว่า ความล้มเหลวของแบรนด์จะเกิดขึ้นตลอดไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และต้องมีการกำหนดจุดยืนของแบรนด์อย่างระมัดระวังไม่ให้ขัดแย้งกับความเป็นไปได้ในอนาคต

ปัจจุบัน ร้อยละ 99 ของเว็บไซต์ธุรกิจมักจะ “Branding” ด้วยการติดโลโก้บนสินค้าที่ระลึก หรือไม้ก็เป็น Mascot ในการสร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ หรืออยู่ในรูปของแจกฟริบนเว็บไซต์ตั้งแต่เวอลเปเปอร์ สกรีนเซฟเวอร์ ซึ่งบางส่วนไม่ได้อยู่เฉพาะบนหน้าจอคอมพิวเตอร์ แต่จะอยู่ในสื่อดิจิทัลอื่นๆ เช่น ริงโทนในมือถือที่สามารถดาวน์โหลดได้ฟรี เป็นต้น

แบรนด์สามารถมีรูปแบบได้อย่างหลากหลายจากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าแบรนด์แทรกซึมอยู่ในทุกส่วนของการสื่อสาร ตัวอย่างที่ท่านได้เห็นมาในข้างต้นคงจะพอให้ท่านเห็นความสำคัญของแบรนด์ได้ในระดับหนึ่งก่อนที่จะได้ทราบว่า การสร้างทำได้อย่างไร

“Branding” ทำอย่างไร

วิธีการสร้างแบรนด์ ตามทฤษฎีทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างสัญลักษณ์ตัวแทน สินค้า บริการ สถานที่ คน องค์กร หรือ แม้แต่ความรู้สึก ไม่ว่าจะป็นชื่อ สัญลักษณ์ (Logo) คำพุดคินใจสั้นๆ (Slogan) หรือแม้กระทั่งสี และ การรับสัมผัสต่างๆ ตัวแทนเหล่านี้จะทำให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกตามไปกับสินค้าหรือบริการ และสามารถจดจำแบรนด์ได้ง่ายขึ้น โดยสิ่งเหล่านี้ต้องจดลิขสิทธิ์เพื่อให้มีผลบังคับทางกฎหมายตั้งแต่เริ่มต้น ไม่อย่างนั้นอาจจะเกิดปัญหาการลอกเลียนแบบหรือขโมยแบรนด์ หรือสัญลักษณ์ของสินค้าและบริการไป

2. สร้างคุณค่าความประทับใจให้กับสัญลักษณ์ ควรจะกำหนดเป้าหมาย (Positioning) ของแบรนด์ว่า ต้องการจะสื่อความหมายอะไรกับผู้บริโภค อะไรที่ผู้บริโภคจะนึกถึงเมื่อรับรู้ถึงสินค้าและบริการ สินค้าและบริการจะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างให้แบรนด์นั้นส่งผลกับความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างดี บางแบรนด์ มี Logo ที่ไม่สวยเท่าไรห์ เรียบง่าย แต่ทำให้รู้สึกว่าเป็นสินค้าคุณภาพ

3. ทำการตลาดสินค้าโดยผ่านแบรนด์ แต่ต้องมีหลักการทำการตลาด (Brand Strategy) เพื่อสนับสนุน แบรนด์ ในเรื่องต่างๆ อาทิ การกำหนดคุณภาพสินค้า ราคาของสินค้า ช่องทางการจำหน่ายสินค้า หรือแม้แต่การสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นคนที่สำคัญที่ได้ใช้สินค้าและบริการนั้นๆ คุณค่าทางด้านจิตใจของกลุ่มเป้าหมายนั้นมีค่ายิ่งสำหรับแบรนด์ ดังนั้น การทำการตลาดทุกครั้ง ต้องนึกถึงว่า เรากำลังสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้าหรือบริการนั้น ได้ตรงกับความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ หรือว่า เราสร้างให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ในสิ่งที่เราอยากให้เขารับรู้ หรือ รู้สึกอย่างที่ต้องการได้หรือไม่ อย่างเช่น ปากการคาแพงยี่ห้อต่างๆ ก็จะใช้กลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ให้แตกต่างออกไป การโฆษณาจะจับกับสื่อที่กลุ่มระดับบนนิยม อาทิ หนังสือบนเครื่องบิน สนามบิน เป็นต้น ซึ่งเป็น

การสร้างภาพลักษณ์ ความรู้สึกที่ดี และยิ่งกลุ่มคนระดับสูงใช้มากเท่าใด ความรู้สึกที่ได้มาครอบครองก็จะทำให้รู้สึกว่า ตนนั้นเป็นบุคคลพิเศษกว่าคนอื่น ๆ □

4. ทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมในทางที่ดี ในตำแหน่งที่ดีเหมาะสมที่สุดกับกลุ่มเป้าหมาย เมื่อแบรนด์ออกสู่ตลาด ข้อมหนีไม่พ้นกับการสื่อสารให้ตรงกับแบรนด์ ต้องทำให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงการรับประกัน หรือ สัญญาที่ให้ไว้กับแบรนด์ ว่า กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้านั้นจะได้รับตามที่แบรนด์ได้สัญญาทางจิตใจ หรือ แม้แต่คำกล่าวอ้างต่างๆ เพื่อเสริมให้ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์นั้นแนบแน่นมากยิ่งขึ้น เช่น หากโฆษณาไปว่า "ราคาที่ถูกลงกว่า..." ก็ต้องพยายามทำให้คำเหล่านี้เป็นจริงขึ้นมา หากไม่สามารถทำได้ ก็จะทำให้ความรู้สึก

ที่มีต่อแบรนด์นั้นๆ มีความรู้สึกที่ลดค่าลงไปเรื่อยๆ ตามลำดับ จนไม่มีใครเชื่อกับภาพลักษณ์ก็เป็นได้ แต่ที่เหนือที่สุด ก็คือ แบรนด์ที่ใช้กับการบริการ เพราะ แบรนด์นั้น จะฝังความรู้สึกส่วนใหญ่มุ่งลงไปกับ แบรนด์ ดีหรือไม่ดี จะมีการบอกต่ออย่างรวดเร็ว อย่างเช่น งานบริการนวดสมุนไพรที่เป็นชื่อของดารา ก็ทำให้รู้สึกว่า เมื่อทำการนวด อบสมุนไพรของแบรนด์นั้นแล้ว จะทำให้ผิวขาว นวล ผ่อง ซึ่งมันก็เป็นเพียงความรู้สึกทางอ้อม

5. ตอกย้ำความรู้สึกที่ดี ให้กับแบรนด์ สร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ ไม่ว่าจะป็นคำสัญญาที่ให้ บุคลากรที่ดีเยี่ยม ภาพลักษณ์ของธุรกิจ ซึ่งการสื่อสาร หรือโฆษณาประชาสัมพันธ์จะมีผลกับการตอกย้ำความรู้สึกของแบรนด์ทั้งสิ้น จึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ดังนั้น การสร้างชื่ออาจจะยาก แต่การรักษาชื่อเสียง และ ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์นั้นๆ ยากกว่า ซึ่งต้องอาศัยเงินและปัจจัยต่างๆเป็นองค์ประกอบ

6. ตรวจสอบความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายกับแบรนด์ที่สร้างขึ้นเป็นประจำ การจะตอกย้ำความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายให้ถูกจุดนั้น เราควรที่จะศึกษาพฤติกรรม และความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายที่มีกับแบรนด์นั้นๆ ด้วย อย่าใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นตัวตัดสินว่า คนอื่นคิดอย่างไร เพราะว่า ความรู้สึกของเจ้าของกิจการมักจะเข้าข้างสินค้าและบริการของตนเองอยู่เสมอ ดังนั้น การตรวจสอบความรู้สึกต่างๆ จึงควรใช้งานวิจัย เพื่อทดสอบความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายว่ามีความรู้สึกเช่นใดกับแบรนด์ของเราจริงๆ

7. ควรมีการสร้างส่วนขยายของแบรนด์รูปแบบใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความรู้สึกไม่จำเจกับแบรนด์เดิมๆ หรือภาพลักษณ์เดิมๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย และต้องตรวจสอบความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายกับส่วนขยายของแบรนด์ว่า มีผลกับกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด แบรนด์บางแบรนด์จะกลายเป็นคุณลักษณะหลักๆของสินค้า หรือ บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กร ดังนั้น การสร้างส่วนขยายของแบรนด์ จึงจำเป็นต้องมีเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าทางจิตใจอีกมุมหนึ่ง หรือ เน้นใน

ด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ อย่างเช่น เวลาพูดถึง “โตโยต้า” จะนึกถึงรถยนต์ และรถกระบะทันที แต่เวลาพูดถึง “โตโยต้า แคมรี่” ก็จะมีความรู้สึกว่าเป็นรถเก๋งที่ใหญ่กว่า “โตโยต้า โคโรน่า” หรือใกล้เคียงกัน และจะรู้สึกกว่า “โตโยต้า โคโรลล่า” เล็กกว่า แต่ก็ใหญ่กว่า “โตโยต้า วีออส” ซึ่งชื่อที่มาเสริมเหล่านี้คือ ชื่อส่วนขยายของแบรนด์ โดยตัวมันเองก็อาจจะกลายมาเป็นแบรนด์ได้ด้วย.

8. ป้องกันไม่ให้แบรนด์มีชื่อเสียงในทางที่ไม่ดี และปรับปรุงให้แบรนด์มีการตอกย้ำคุณค่าในรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยใช้การตลาดในการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้ทันสมัย สินค้าบางสินค้านั้นจะสร้างแบรนด์มาได้ใช้เวลานานหลายปี แต่เมื่อมีเหตุการณ์ที่ผันผวนความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้านั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทันที ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้มิให้เห็นมากมาย คนเราจะจดจำสิ่งที่ไม่ดีได้รวดเร็วกว่าการจดจำในสิ่งที่ดีๆ ดังนั้น เมื่อมีเหตุเกิดขึ้นกับแบรนด์ ต้องแก้เกมส้อย่างรวดเร็ว (Re-branding) แต่หากไม่มีเรื่องอะไรมากระทบกับแบรนด์ ก็ต้องปรับปรุงและตอกย้ำแบรนด์อยู่เป็นประจำ เพื่อให้เขารู้สึกว่า แบรนด์นี้ทันสมัย และเป็นสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายควรที่จะหาซื้อไว้

9. เมื่อมีสินค้าใหม่ บริการใหม่ ต้องพยายามทำให้สินค้าใหม่ หรือ บริการใหม่นั้น มีความรู้สึก หรือสามารถผสมผสานความรู้สึกที่กลมกลืนกับ แบรนด์เดิมให้ได้ เมื่อมีสินค้าใหม่ๆ หรือ บริการใหม่ๆ และ ยังใช้แบรนด์เดิมๆ ต้องพยายามผสมผสานความรู้สึกเดิมๆ ของลูกค้า กับคุณสมบัติของสินค้าใหม่ หรือ บริการใหม่ ให้มีความรู้สึกที่ใกล้เคียงกัน อย่าแตกต่างกันมาก ซึ่งหากจะต้องการสร้างให้แตกต่างกัน ก็ควรสร้างเป็นแบรนด์ใหม่ไปเลยเพื่อใช้ในการขยายตลาดอื่นๆ ไปได้อีก

10. นำแบรนด์เข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ หรือตลาดใหม่ๆ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายใหม่รู้จัก โดยใช้ฐานเก่าเป็นตัวสนับสนุน แบรนด์ใดๆ ย่อมมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่ในบางครั้งกลุ่มเป้าหมายของแบรนด์อาจจะสามารถขยายออกไปได้ อย่างเช่น กระทิงแดง ที่ขยายกลุ่มเป้าหมายของตนเองออกไปสู่ตลาดใหม่ที่เป็นตลาดต่างประเทศ แต่ก็ยังมีตลาดในเมืองไทย และไม่ได้ทิ้งลูกค้าเก่าเพราะเป็นฐานลูกค้าที่ดี และรายได้ส่วนใหญ่อีกยังคงมาจากลูกค้าในเมืองไทยทำอย่างไรถึงจะให้ “แบรนด์” ประสบความสำเร็จ

จากการเสวนาเรื่อง “Thailand’s Top Brands” ที่จัดขึ้นโดยหอการค้าไทย เมื่อเดือนตุลาคม 2550 มีการบรรยายถึงปัจจัยที่ทำให้แบรนด์ที่ได้รับรางวัลประสบความสำเร็จ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. มีจุดยืน (Positioning) ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของการทำแบรนด์ จุดยืนจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคได้ รวมทั้งสอดคล้องกับคุณลักษณะที่

เป็นจุดเด่นของสินค้าและบริการด้วย สโลแกนที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นในการบ่งบอกถึงตำแหน่ง เพราะเป็นสิ่งที่จะแนะนำตัวสินค้าและบริการ หรือองค์กรว่ามีความแตกต่างกับสินค้าและบริการอื่นอย่างไร

เรื่องของจุดยืนนี้ จะต้องสร้างให้ผู้บริโภครับรู้ และจดจำตำแหน่งของแบรนด์ ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องทำตามจุดยืนนั้นอย่างเคร่งครัดด้วย

2. มีภูมิคุ้มกันที่ดี โดยการสร้างความเชื่อมโยง และความผูกพันกับผู้บริโภคให้แน่นแฟ้น (Emotional Bond) เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

3. มีการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ (Innovation) อยู่เสมอ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ Positioning และวัตถุประสงค์ของแบรนด์อย่างไม่ผิดเพี้ยน

4. แต่ละแบรนด์ ต้องมีสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกว่าแบรนด์มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตของตน

5. ต้องทำให้แบรนด์นั้นเข้าใจง่ายต่อผู้บริโภค ไม่ว่าแนวคิดของแบรนด์จะซับซ้อนเพียงใด เนื่องจากผู้บริโภคยุคนี้มีเวลาน้อย จึงต้องทำให้เขาสนใจและจดจำแบรนด์ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องค้นหามากมาย

6. ต้องแตกต่างจากผู้อื่น โดยจะเป็นด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ราคา หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็ได้

7. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ในตัวสินค้าและบริการ องค์กร หรือแม้แต่ CEO SMEs หลายรายอาจจะกังวลเรื่องของงบประมาณค่าใช้จ่ายในการ “Branding” ซึ่งจากการประชุมดังกล่าว ที่ประชุมได้มีการหยิบยกเรื่องนี้ขึ้นมา และให้ข้อเสนอแนะว่า การทำ “Branding” ที่ครบกระบวนการนั้น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ จะเป็นหัวใจ แต่ต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก ทางออกที่สำคัญและปฏิบัติได้จริงสำหรับ SMEs คือ การหันมาให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพสินค้า การสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการเผยแพร่สินค้าและบริการในลักษณะของ “ปากต่อปาก”

นอกจากนั้น ยังมีสื่อประชาสัมพันธ์อื่นที่ใช้งบประมาณน้อยกว่า อาทิ การใช้สถานที่เป็นสื่อ โดยการไปพบกับกลุ่มลูกค้าโดยตรง ณ จุดขาย ร้านค้า หรือแหล่งชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรืออาจใช้ช่องทางเคเบิลทีวีที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ดี โดยเฉพาะในต่างจังหวัดและใช้เงินน้อยกว่า

เมื่อได้ทราบถึงความหมาย ความสำคัญ รูปแบบของแบรนด์ และวิธีการสร้างแบรนด์ให้สำเร็จไปแล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร

ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร งานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในอดีตที่ผ่านมา ได้ข้อสรุปตรงกันว่า การสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ขององค์กร และส่งผลต่อเนื่องไปถึงพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กรไปสู่ผู้บริโภค (Asif & Sargeant, 2000; Bambacas & Patrickson, 2008; Brunetto & Farr-Wharton, 2004; Camilleri, 2008; Carriere & Bourque, 2009; Chong, 2007; Clutterbuck, 2005; Du Preez, & Bendixen, 2015; Elving, 2005; Fawkes & Gregory, 2001; Gelb & Rangarajan 2014; Hargie & Dickson, 2007; Hawabhay, Abratt, & Peters, 2009; Kapoor, 2010; Mazzei, 2010; Melewar & Akel, 2005; Mestre, Stainer, Stainer, & Strom, 2000; Power & Rienstra, 1999; Punjaisri & Wilson, 2007; Tukiainen, 2001; van Vuuren, de Jong, & Seydel, 2007; Welch & Jackson, 2007) นั่นหมายความว่า มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ที่ต้องการในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในอดีตที่ผ่านมา พบว่าคำว่า “การสื่อสาร ภายในองค์กร (Internal Communication)” มีการนำไปใช้มากมาย โดยมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

- Internal media, Cross-departmental communication และ Management communication (Greenbaum, Clampitt, & Willihnganz, 1988; Neves & Eisenberger, 2012)
- Corporate or business communication (Kitchen, 1997; Valackiene, 2015)
- Organizational communication, Internal marketing, Employee relations (Berthon et al., 2005; Chen et al., 2015; Quirke, 2000)
- Integrated internal communication (Kalla, 2005)
- Strategic communication (Argenti, 2007; Henderson et al., 2015)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Horomia (2007) เกี่ยวกับความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร พบว่าคำต่างๆเหล่านั้นล้วนมีความหมายสำคัญคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการสื่อสารกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ภายในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มคนเหล่านั้น ซึ่ง Horomia (2007) ได้สรุปว่า การใช้คำว่า “การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)” เป็นคำที่เหมาะสมที่สุด เพราะสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันกับทุกภาคส่วนในองค์กรได้มากที่สุด

Welch and Jackson (2007, p. 186) นักวิจัยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารภายในองค์กรได้ให้ความหมายของ Internal Communication ว่าหมายถึง “กระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารขององค์กร และ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญได้แก่ การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และการสร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร” ในมุมมองของนักวิจัยทางด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ให้ความหมายของ Internal Communication ว่าหมายถึงการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมกับพนักงานเหล่านั้น (Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri, 2008; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001) ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ในองค์กรจึงเป็นการสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของแบรนด์และพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อ ผู้บริโภค ไปยังพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นเกิดพฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายต่อไป จากการศึกษาวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กร จะพบว่ามีทฤษฎีสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Theory) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior Theory) ซึ่งจะได้ อธิบายรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Theory) ทฤษฎีการสื่อสารองค์กรได้แบ่งการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างแบรนด์องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ออกเป็น 3 แนวทางการสื่อสาร ประกอบด้วย Marketing Communication, Organizational Communication และ Management Communication (Riel, 1995) โดย Marketing Communication เป็นการสื่อสารคุณค่าของแบรนด์องค์กร และพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กรที่มีต่อลูกค้าโดยสื่อสารไปยังลูกค้า กลุ่มเป้าหมายโดย

ผ่านเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง การใช้พนักงานขาย เป็นต้น สำหรับ Organizational Communication เป็นการสื่อสารไปยังกลุ่มพนักงานภายในองค์กรเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรและสำหรับ Management Communication เป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในลักษณะของการสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทาง (Two-way Communication) เพื่อสื่อสารคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรไปสู่พนักงานเพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร (Riel, 1995)

จากทฤษฎีการสื่อสารองค์กรข้างต้นจะพบว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายในการสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์องค์กรอยู่ 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้ายกกลุ่มเป้าหมายผ่านการสื่อสารตามแนวทาง Marketing Communication และ พนักงานภายในองค์กรผ่านการสื่อสารตามแนวทางของ Organizational Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กรซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Kotler & Armstrong (2013) ที่พบว่าการสร้างแบรนด์องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรต้องสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่าง External Marketing และ Internal Marketing โดย Kotler & Armstrong (2013) อธิบาย External Marketing ว่าหมายถึง การสื่อสารคุณค่าและพันธะสัญญาของแบรนด์ ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Marketing Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร และ Kotler & Armstrong (2013) อธิบาย Internal Marketing ว่าหมายถึงการสื่อสารคุณค่าของแบรนด์และสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังไปยังพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดทัศนคติและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของแบรนด์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Organizational Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร เช่นเดียวกัน ซึ่งนักวิจัย การตลาดอีกหลายท่านก็ได้สนับสนุนความสำคัญของการรักษาความสมดุล ระหว่างการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพนักงานภายในองค์กรดังกล่าวนี้ (Burmam & Zeplin, 2005; Kimpakorn & Tocquer, 2010; To et al., 2015)

การสร้างแบรนด์จากภายใน (Internal Branding) การสร้างแบรนด์จากภายใน คือ กิจกรรมการตลาด ลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (Corporate Marketing) เป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานของ องค์กรมีความรู้พื้นฐาน และความเข้าใจต่อแบรนด์ของสินค้าหรือของ

องค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่อย่างลึกซึ้ง และปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อ (Belief) ในแบรนด์และมีเจตคติ (Attitude) ที่ดีต่อแบรนด์ที่องค์กรพยายามสร้างและสื่อสารออกไปสู่ภายนอกด้วย เพราะเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นรักและศรัทธาในแบรนด์ของพวกเขาอย่างแน่วแน่มั่นคง พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุนได้อย่างสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแบรนด์ตลอดจนสามารถแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่พึงประสงค์ภายใต้แนวคิดของแบรนด์ (Brand Value) หรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและภูมิใจ (Tosti and Stotz, 2001; De Chernatony, 2001; Schultz and De Chernatony, 2002) นั่นคือความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์สินค้าหรือแบรนด์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านพฤติกรรมการทำงานที่ดี ที่ถูกต้องของพนักงาน เพื่อที่จะส่งมอบไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการซึ่งจะก่อให้เกิดการรับรู้ต่อแบรนด์ด้วยประสบการณ์ที่ดีที่น่าประทับใจ และส่งผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) พบว่าแนวทางของ Organizational Communication และ Management Communication ในทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Du Preez et al.; 2015; Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการจากแนวคิดนี้ได้

การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) Riel (1995) ผู้เชี่ยวชาญการสื่อสารองค์กรระดับโลก ได้กล่าวสรุปบทบาทหน้าที่ของ “การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication)” ไว้ 2 หน้าที่ คือ

1. เป็น “หน้าต่าง (Window)” หมายถึง การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ทำหน้าที่ สื่อสารนโยบายและเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น
2. เป็น “กระจก (Mirror)” หมายถึง การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ทำหน้าที่ ตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร ว่าเป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ ดังนั้นโดยสรุป “การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication)” หมายถึง การสื่อสารนโยบายและ เป้าหมาย

ขององค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น ตลอดจนถึงการตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารนี้ว่าเป็นไปตามที่ คาดหมายไว้หรือไม่

องค์ประกอบของการสื่อสารองค์กรจากหน้าที่ของการสื่อสารองค์กร ที่เป็นทั้ง “หน้าต่าง (Widow)” และ “กระจก (Mirror)” ขององค์กรทำให้มี การแบ่งองค์ประกอบของการสื่อสารองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การสื่อสารผ่านผู้บริหาร (Management Communication) หมายถึง การสื่อสารสองทางไปยังบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยผ่านผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร คำว่า “ผู้บริหาร” หมายถึง บุคคลในองค์กรที่มีอำนาจ บังคับบัญชาบุคคลอื่นในองค์กร และสามารถเข้าถึงทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ได้ (Pincus et al., 1991; Riel, 1995)

2. การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) หมายถึง การสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคล ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือการสื่อสารต่างๆ การสื่อสารภายในองค์กรนั้น จะมุ่งเน้นสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะภายในองค์กร โดยมุ่งหวังในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มพนักงานภายในองค์กร (Riel, 1995)

3. การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) หมายถึง การสื่อสาร ไปยังผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายขององค์กร โดยเป็นได้ทั้งการสื่อสารเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของลูกค้าเป้าหมาย ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ ที่องค์กร นำเสนอ (Kotler, 2002; Riel, 1995)

องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) Downs (1988) ได้อธิบายความสำคัญของการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยในการวิจัยของ Gardner (2009) พบว่าองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ช่วยทำให้องค์กรวางแผนการสื่อสารภายในที่เหมาะสมและสามารถบรรลุเป้าหมายในการทำงานตามที่วางแผนไว้ โดย Gardner (2009) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่าองค์ประกอบของการ

สื่อสารภายในองค์กรนี้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการควบคุมดูแลการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้งานวิจัยของ Gray & Laidlaw (2002) ก็ได้สนับสนุนถึงประโยชน์ของการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน โดยพบว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ในการสื่อสารภายในองค์กรสามารถช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรระหว่างพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจที่พนักงานมีต่องานที่ตนรับผิดชอบ และนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานในภาพรวมทั้งองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการศึกษาการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีความแตกต่างขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยที่หลากหลาย ซึ่งจะ อธิบายในรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

การผสมผสานองค์ประกอบของการสื่อสารองค์กรเป็นหนึ่งเดียวจากการศึกษาของ Riel (1995) พบว่าหัวใจสำคัญของความสำเร็จของการสื่อสารองค์กร คือ การผสมผสานองค์ประกอบการสื่อสารทั้ง 3 ส่วน (Management Communication, Organizational Communication และ Marketing Communication) เข้าด้วยกันให้เป็นหนึ่งเดียว เนื่องจากการผสมผสาน องค์ประกอบทั้งสามจะส่งผลให้เกิดสมดุลระหว่าง “การสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กร (External Branding)” โดยการสื่อสารผ่านองค์ประกอบ Marketing Communication และ “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)” โดยการสื่อสารผ่านองค์ประกอบ Management Communication และ Organizational Communication การใช้ “การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)” นั้นจะใช้ผ่านเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด หรือ “ส่วนประสมการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication Mix)” (Kotler, 2002) ได้แก่

1. การโฆษณา หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเสนอข่าวสารให้กลุ่มคนโดยมิใช่การส่งบุคคลเข้าไปติดต่อ และเป็นกิจกรรมที่ผู้โฆษณา ต้องการส่งข่าวสารไปสู่ตลาดที่กำหนดไว้ผ่านสื่อโดยผู้โฆษณาเป็นผู้จ่ายค่าใช้จ่าย (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2555; Kotler, 2002)
2. การส่งเสริมการขาย หมายถึง กิจกรรมทางการตลาดที่กระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายทำการตัดสินใจซื้อสินค้า หรือบริการในเวลาที่สูงขึ้น โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาของรายการไว้อย่างแน่นอน(วิทวัส รุ่งเรือง ผล, 2555; Kotler, 2002)

3. การประชาสัมพันธ์ หมายถึง เครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่มุ่งสร้างภาพจน์และทัศนคติที่ดีขององค์กร ผลิตภัณฑ์ และตราयीหือต่อผู้บริโภค สื่อมวลชน สาธารณชน หน่วยงานภาครัฐ และกลุ่ม มวลชนอื่นๆ (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2555; Kotler, 2002)
4. การตลาดทางตรง หมายถึง การสื่อสารทางตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะเป็นรายบุคคล โดยมีช่องทางการสื่อสารที่กลุ่มเป้าหมายสามารถติดต่อสื่อสารกลับมาได้ (วิทวัส รุ่งเรืองผล, 2555; Kotler, 2002)
5. การตลาดเหตุการณ์พิเศษ หมายถึง การจัดกิจกรรมทางการตลาดให้สอดคล้องกับสถานการณ์พิเศษ หรือสร้างกิจกรรมทางการตลาดที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ อยู่ในความสนใจของคนส่วนใหญ่ (วิทวัส รุ่งเรือง ผล, 2555; Kotler, 2002)

ดังนั้น การสื่อสารการตลาดจึงเป็นรูปแบบการสื่อสารองค์กรที่ใช้งบประมาณมากที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับโดยตรง กับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก การใช้ “การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication)” มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลภายในองค์กร (Riel, 1995) ซึ่งจากการศึกษาของ Aberg (1990) พบว่า การ สื่อสารภายในองค์กร มีบทบาทหน้าที่ 4 ประการต่อกลุ่มพนักงานภายในองค์กร ได้แก่

- บทบาทในการควบคุมเพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (To regulate)
- บทบาทในการจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (To persuade)
- บทบาทในการแจ้งข่าวสารขององค์กรเพื่อให้พนักงานทั้งหมดทราบ (To inform)
- บทบาทในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานภายในองค์กร (To integrate)

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่

- การประชาสัมพันธ์ (Public relations) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ระหว่าง ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ระหว่างพนักงานภายในองค์กรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับ กลุ่มหรือบุคคลภายนอกองค์กร นั้น

หมายความว่า การประชาสัมพันธ์มุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์อันดี กับกลุ่มหรือบุคคล ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเป้าหมายที่องค์กร ตั้งใจจะบรรลุ (Cutlip, Center & Broom, 1994; Riel, 1995)

- การส่งเสริมกิจกรรมสาธารณะ (Public affairs) หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมใน กิจกรรมที่สำคัญของ กลุ่มหรือบุคคลภายในองค์กร เช่น กิจกรรมส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ งานเกษียณอายุการทำงาน การให้ทุนการศึกษาบุตรหลานพนักงาน เป็นต้น (Riel, 1995)
- การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental communication) หมายถึง การแสดงให้ กลุ่มพนักงาน ภายในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็น ประเด็นทางสังคมที่สำคัญในทุกภาค ส่วนเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การขอความร่วมมือในการประหยัดพลังงานไฟฟ้า การโฆษณาจัดแยก ประเภทขยะในโรงงาน การผลิต การประกวดหน่วยงานประหยัดพลังงาน เป็นต้น (Riel, 1995)
- นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor relations) หมายถึง การสื่อสารกิจกรรมทางการตลาด ของบริษัท และ สถานภาพทางการเงิน ต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ขององค์กร เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการ ดำเนินงานและความมั่นคงทางการเงินของ องค์กร (Riel, 1995)
- การสื่อสารการตลาดสำหรับตำแหน่งงานในองค์กร (Labor market communication) หมายถึง การ สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ขององค์กร เพื่อให้สนใจเข้ามาทำงาน กับองค์กร (Riel, 1995)
- การโฆษณาองค์กร (Corporate advertising) หมายถึง การสื่อสาร ไปยังกลุ่มพนักงาน โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความรู้ และความรู้สึกที่ดีกับองค์กร เป็นที่มาของ ภาพพจน์ที่ดีขององค์กรในสายตาของพนักงานนั่นเอง (Bernstein, 1986; Riel, 1995)
- การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication systems) หมายถึง การพัฒนา ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน ที่มีความแตกต่าง กันทั้งในเรื่องสายการบังคับบัญชาและ สถานที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสาร (Frank & Brownell, 1989; Riel, 1995)

การใช้ “การสื่อสารผ่านผู้บริหาร (Management Communication)” ผู้บริหารมีบทบาททำให้เป้าหมายของ องค์กรบรรลุผลสำเร็จโดยการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นทำ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารจึงเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์กร การมอบหมายงาน การประสานงาน และการควบคุมประเมินผล จะเห็นว่าการทำหน้าที่ ของผู้บริหารให้ประสบผลสำเร็จนั้น ล้วนต้องอาศัยทักษะในการสื่อสารทั้งสิ้น เนื่องจากผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับทั้งผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ต่ำกว่า ดังนั้นเทคนิคที่ใช้ในการ สื่อสารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทักษะในการสื่อสารของผู้บริหาร (Riel, 1995)

จากการศึกษาของ Riel (1995) พบว่า การที่จะทำให้องค์ประกอบการสื่อสารทั้ง 3 ส่วน (Management Communication, Organizational Communication และ Marketing Communication) ทำงานร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียวได้นั้นหัวใจสำคัญอยู่ที่การกำหนดสิ่งที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน ซึ่ง Riel (1995) เรียกว่า “Common starting points (CSPs)” โดย CSPs จะมีส่วนประกอบ 3 ส่วนที่องค์กรจะต้องกำหนดก่อนทำการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) ได้แก่

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) หรือ กลยุทธ์ระดับบริษัท หมายถึง การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรในอนาคต โดยมีเป้าหมายที่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Rothaermel, 2017) โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร จะมุ่งตอบคำถามสำคัญ ได้แก่
 - องค์กรควรเน้นการเติบโต หรือรักษาเสถียรภาพ หรือตัดทอน (Rothaermel, 2017)
 - องค์กรควรมุ่งเน้นการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดิมที่ทำอยู่ หรือควรพิจารณาขยายไปยัง อุตสาหกรรมอื่น (Rothaermel, 2017)
 - ในกรณีที่องค์กรจะขยายตัว องค์กรควรขยายตัวจากภายในหรือจากภายนอกองค์กร (Rothaermel, 2017)
- อัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) หมายถึง รูปแบบที่เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร หรือแบรนด์สินค้า โดยถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ หรือสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจที่ได้วางไว้ โดยอัตลักษณ์องค์กรสามารถเป็นได้ทั้งภาพลักษณ์ ความคิด พฤติกรรม รูปแบบของแบรนด์ และ การใช้

เครื่องหมายการค้าซึ่งส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกิดการจดจำและสินค้าและบริการของ องค์กรเกิดความโดดเด่นกว่าคู่แข่งในตลาด (Belch & Belch, 2015; Riel, 1995) จากความหมาย ดังกล่าวข้างต้น อัตลักษณ์องค์กร (Corporate identity) สามารถสื่อสารออกมาได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างอัตลักษณ์ผ่านภาพ (Visual Identity), การสร้างอัตลักษณ์ผ่านทางพฤติกรรม (Behavioral Identity) และการสร้างอัตลักษณ์ผ่านการพูด (Verbal Identity)

- ภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate image) หมายถึง ภาพรวมของประสบการณ์ ความรู้ และ ความรู้สึกที่ผู้บริโภคมีต่อองค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ประกอบด้วย การ บริหารหรือการจัดการขององค์กรแห่งนั้น สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอ การกระทำหรือพฤติกรรม ขององค์กร ตลอดจนทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรที่แสดงออกมามีด้วย (Belch & Belch, 2015; Riel, 1995)

ดังนั้น “Common starting points (CSPs)” ที่ประกอบไปด้วย Corporate strategy, Corporate identity และ Corporate image จึงเป็นตัวกำหนดทิศทางในการสื่อสารองค์กร (Corporate communication) ในทั้ง 3 รูปแบบ คือ Management Communication, Organizational Communication และ Marketing Communication นั้นเอง

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้นเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร (McKenna, 2012)

ซึ่งจากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรจะพบว่าการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมกับพนักงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กรได้ (Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014) นักวิจัยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้นำทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ว่าด้วยเรื่องของบทบาทของการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับพนักงานตามแนวคิดของ

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมในการนำเสนอแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Behavior) ซึ่งผลการวิจัยพบที่มีความเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและผลลัพธ์ดังกล่าว (Hall, 2005; Huczynski & Buchanan, 2013; Ind, 2003; MacLeod & Clarke, 2011; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014) โดยแผนภาพที่ 1 จะแสดงองค์ประกอบของแนวคิด Internal Branding ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) นั่นเอง



ภาพที่ 2.1: องค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิด Internal Branding Communicating the Brand promise Employee Brand Attitudes Employee Brand Behavior

นอกจากนี้นักวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังได้นำทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรมาใช้ในการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ด้วยเช่นกัน โดยในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ได้ค้นพบวิธีการสื่อสารภายในองค์กรรูปแบบต่างๆที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ได้แก่การใช้ วัจนภาษา และอวัจนภาษาในการสื่อสารการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร รวมถึงการสร้างเครือข่ายในการสื่อสารภายในองค์กรเป็นต้น ซึ่งเป็นที่มาให้นักวิจัยในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร นำมาใช้พัฒนาองค์ประกอบในการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรต่อไป (Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014)

องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของงานวิจัยนั้น ซึ่งทำให้องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Sharma & Kamalanabhan (2012) ได้ศึกษาองค์ประกอบเหล่านั้นจากงานวิจัยที่ผ่านมาแล้วพบว่าสามารถจัดแยกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication)
- ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels)
- การสื่อสารและการสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรม
(Communication and a sense-making activity)

การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication) ในงานวิจัยการสร้างแบรนด์ในองค์กรจะใช้ “การสนทนาแบบเปิดใจ (Dialogue communication)” ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถนำวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานได้เป็นอย่างดี โดยการสนทนาแบบเปิดใจ เป็นการสนทนาโดยให้อิสระในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร โดยไม่มีการตัดสินถูกผิดในความคิดเห็นเพื่อให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์หลอมรวมเข้าหากัน และทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Sharma & Kamalanabhan, 2012)

Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, & Lyra (1995) พบว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานในองค์กร โดยใช้เทคนิคของ “Dialogue communication” นั้นช่วยเพิ่มความเข้าใจและการตระหนักในคุณค่าของแบรนด์และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตามมาด้วย ซึ่งงานวิจัย Sharma & Kamalanabhan (2012) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงประโยชน์ของการใช้ “Dialogue communication” ว่าสามารถทำให้พนักงานเกิดความซาบซึ้งในวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้เข้าถึงพนักงานที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรต้องการนอกเหนือจากนั้น Juholin et al. (2015) พบว่า การใช้ “Dialogue communication” นั้นเป็นเทคนิคการสื่อสารที่สามารถกระชับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมตามที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรที่กล่าวว่า “Dialogue communication” เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการรับรู้ของบุคคลในองค์กรเหตุเพราะ “Dialogue communication” จะช่วยให้พนักงานเข้าใจกรอบแนวคิดพื้นฐานของวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร ซึ่งจะเป็พื้นฐานความคิดในการทำงานของพนักงานนั้นและเมื่อพนักงานพบกับปัญหาในการทำงานพนักงานจะสามารถนำแนวคิดพื้นฐานเหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตน เพื่อแก้ไขปัญหานั้น โดยคำนึงถึงการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าแบรนด์ที่องค์กรต้องการนำเสนอให้กับลูกค้าเป็นที่ตั้ง (McKenna, 2012) ซึ่งงานวิจัยที่สนับสนุนการใช้ “Dialogue communication” ในฐานะที่เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ได้แก่ Brunetto & Farr-Wharton, 2004; Juholin et al., 2015; Kapoor, 2010 และ Power & Rienstra, 1999

ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels) ตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น (McKenna, 2012) ช่องทางการสื่อสารจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ แบบเป็นทางการ (Formal Communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการเป็นการสื่อสารผ่านโครงสร้างการบริหารขององค์กร ที่กำหนดไว้ เช่น จากหัวหน้างานไปสู่ลูกน้องหรือจากลูกน้องสื่อสารมายังหัวหน้างาน เป็นต้น สำหรับการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น จะเป็นการสื่อสารตามกลุ่มย่อยในองค์กรซึ่งตั้งขึ้นมาจากความชอบพอกันเป็นการส่วนตัว หรือคำแนะนำของเพื่อนฝูงโดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์กร เช่น การขอคำปรึกษาระหว่างกันในเรื่องปัญหาการทำงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (McKenna, 2012) การศึกษาของ McKenna (2012) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร พบว่า ช่องทางการสื่อสารนั้นจะส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะเป็นช่องทางที่เสริมการทำงานของช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ ทำให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลายในการสื่อสารกับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเกิดความใกล้ชิดและมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการสื่อสารนั้น พบว่า งานวิจัยให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นอย่างมากในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรไปสู่พนักงาน (Argenti, 2007; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Hargie & Dickson, 2007; Herstein, Mitki, & Jaffe, 2008; Power & Rienstra, 1999; Tukiainen, 2001) นักวิจัยตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหลายท่าน (Hargie & Dickson, 2007; Power & Rienstra, 1999; Tukiainen, 2001) ได้ให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) โดยมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) โดยงานวิจัยพบว่า การสื่อสารแบบเผชิญหน้ามีประโยชน์ทำให้ผู้ส่งสารมีโอกาสได้รับผลตอบรับจากการสื่อสารอย่างทันท่วงที สามารถตอบ

คำถามที่ค้างคาใจผู้รับสารได้ และสามารถให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นในมุมมองของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร “การสื่อสารแบบเผชิญหน้า” เปรียบเสมือนเวทีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของพนักงานภายในองค์กร ที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนนี้ไปปฏิบัติตามหน้าที่ที่พวกเขาได้รับมอบหมาย เพื่อให้วิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรเป็นจริง (Herstein et al., 2008; McKenna, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012) แม้ว่างานวิจัยส่วนใหญ่ของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะสนับสนุนความสำคัญของช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) แต่งานวิจัยล่าสุดของ To et al. (2015) ก็ยังคงสนับสนุนให้องค์กรใช้ทั้งช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพโดยผลการศึกษาของ To et al. (2015) พบว่าช่องทางทั้งสองสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่ดีให้กับองค์กรได้ทั้งคู่ ถ้ามีการใช้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารและการสร้างกิจกรรมเพื่อเปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

ศิริระ ศรี โยธิน กล่าวไว้ว่า (Communication and a sense-making activity) วิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่ต้องการนำเสนอไปสู่พนักงานเพื่อให้เกิดการรับรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะพบในรูปแบบของข้อความที่เป็นนามธรรม ซึ่งเมื่อมีการสื่อสารออกไปทำให้พนักงานในองค์กรจำนวนมากไม่เข้าใจและไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างที่องค์กรต้องการ (Sharma & Kamalanabhan, 2012; Weick, 1987) จากเหตุผลดังกล่าว Sharma & Kamalanabhan (2012) และ Weick (1987) นักวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการสร้างแบรนด์ พบว่าการปรับเปลี่ยนภาษาเพื่ออธิบายวิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและนำไปปฏิบัติได้จริง รวมถึงการสร้างกิจกรรมเสริมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิสัยทัศน์และคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรในลักษณะที่จับต้องได้ ซึ่ง Sharma & Kamalanabhan (2012) เรียกว่า “Communication and a sense-making activity” จึงมีความสำคัญในการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการนำสิ่งเหล่านั้นไปนำเสนอให้กับลูกค้าให้ได้รับความพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Melewar & Akeel (2005) และ Mestre, Stainer, Stainer, & Strom (2000) ที่พบว่า การใช้การสื่อความหมายด้วยภาพ (Visual

Communication) ในการอธิบายคุณค่าของแบรนด์องค์กรและพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงานในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแบรนด์ที่ต้องการได้

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior) พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ หมายถึง ระดับของความผูกพันทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์เป็นการแสดงออกจากการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ กล่าวคือการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจ เต็มใจ และยอมรับในการที่จะปรับมุมมองหรือการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตัวเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเป็นแบรนด์ (Brand Identity) ตลอดจนข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) โดย มีความตระหนักว่าตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการ ส่งมอบแบรนด์และภาพลักษณ์ที่ดีไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Burmam and Zeplin, 2005) พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmam and Zeplin (2005) ประกอบด้วย 7 ลักษณะ ได้แก่

1. ความเอื้อเฟื้อ (Helping Behavior) หมายถึง การที่พนักงานมีเจตคติเชิงบวก แสดงความเป็นมิตร แสดงน้ำใจ ช่วยเหลือในการบริการหรือแก้ปัญหาแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้วยความยินดีและเต็มใจ
2. ความตั้งใจและจริงจังต่อความเป็นแบรนด์ (Brand Consideration) คือ การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามข้อกำหนด หรือพันธสัญญาที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ทั้งกาย วาจา และใจ อย่างเต็มความสามารถ
3. ความรู้สึกกระตือรือร้นต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) ได้แก่ ความคิดริเริ่มของพนักงานในการปรับเปลี่ยนมุมมอง พัฒนาความคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์เพิ่ม เสริมสร้างให้แบรนด์มีคุณค่าและน่าประทับใจ
4. ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงการที่พนักงานให้เกียรติแบรนด์และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่นๆ รวมถึง การเป็นผู้ที่ปกป้องที่ดีของแบรนด์ในสถานการณ์ต่างๆ ทั้ง คำพูด ความคิด และการกระทำ
5. ความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ (Brand Endorsement) คือ ความเชื่อถือและมั่นใจของพนักงานต่อแบรนด์ และพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกดังกล่าวด้วยกิริยา และการกระทำ ไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วยความปรารถนาดีและจริงใจ

6. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) พนักงาน ที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกจากความรู้สึกรับรู้ของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มักฝึกฝนพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ เพื่อที่จะสามารถร่วมสร้างคุณค่าให้แก่แบรนด์ ได้อย่างต่อเนื่อง

7. การสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ (Brand Enhancement) หมายถึง ความสามารถในการน้อมรับฟัง ผลสะท้อนกลับ คำวิพากษ์วิจารณ์ เกี่ยวกับแบรนด์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุงสร้างสรรค์และพัฒนา ให้เกิดคุณค่าและความเข้มแข็งให้กับแบรนด์ต่อไป พนักงานที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ แบรนด์ พนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่น และศรัทธาต่อแบรนด์ จะมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์และมีวามจงรักภักดีต่อแบรนด์อย่างเข้มข้นมากขึ้น (Punjaisri and Wilson, 2007)

ซึ่งจะสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับสินค้าและ บริการขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ในที่สุดก็จะช่วยส่งผลไปยังการสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์และธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างของ Zappos ซึ่งเป็นร้านค้าออนไลน์ที่มีชื่อเสียงในการสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดและนำเสนอประสบการณ์ ที่ยอดเยี่ยมในการบริการแก่ลูกค้า พนักงานส่วนใหญ่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือ ต้องการความช่วยเหลือในการทำธุรกรรมออนไลน์ พนักงานเหล่านี้มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ อายุ ประสบการณ์ แต่มีคุณสมบัติร่วมกันคือมีความกระตือรือร้น มีใจบริการ เอื้อเฟื้อ ให้ความช่วยเหลืออย่างแท้จริง มีความ ตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เกียรติลูกค้าและ องค์กร มีความเชื่อมั่น และศรัทธาในแบรนด์และงานของ ตน และมีอารมณ์ขัน เสริมด้านระบบพนักงานที่มีความเป็นกันเอง แบ่งปันข้อมูล แשרประสบการณ์เพื่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์และมีระบบแรงจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสนุกสนานในการทำงานและรักษาพันธสัญญาทางใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ Zappos เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นร้านค้าออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สร้างความทรงจำและความประทับใจแก่ลูกค้า และ กลับมาใช้บริการซ้ำอีกหลายต่อหลายครั้ง (Michelli, 2012) ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานขาดจิตสำนึกที่ดี และ ไม่ได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตัวพนักงานเองไม่เพียงแต่รู้สึกว่าคุณค่าไม่พอใจ ไม่มีความสุข แต่ยังไม่มีความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์

เมื่อพนักงานมีเจตคติที่ไม่ดีแล้วการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การปฏิบัติสัมพันธ์ลูกค้าก็ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นแบรนด์หรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้อย่างที่คาดหวัง

ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์ ภายนอกและภายในองค์กร

ที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งมุ่งความสนใจไปที่การ สื่อสารแบรนด์ไปสู่ภายนอก โดยผ่านสื่อสมัยนิยมต่างๆ แต่อาจละเลยที่จะสื่อสารเนื้อหาและแก่นแท้ของแบรนด์ไปยัง พนักงาน (พจน์, 2552) ในกระบวนการบริหารแบรนด์แบบ องค์กรรวมนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและ ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถพูดถึงเรื่องราว ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวง่ายๆ คือ รู้สึกอินกับแบรนด์อย่างมีหลักการและถูกวิธี อย่างไรก็ตามการสร้างสมดุลระหว่างการสื่อสารเรื่องแบรนด์ไปสู่ภายนอกและภายในองค์กรกันเอง (แผนภาพที่ 1) จึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาซึ่งอธิบายจากการประยุกต์ Brand Equity Model (Keller, 2008) และทฤษฎีพันธสัญญาทางใจในองค์กรของ Kahn (1990) ได้ว่าการมุ่งให้น้ำหนักที่การสื่อสารไปสู่ภายนอก (ลูกค้า) มาก แต่ละเลยการสื่อสารและสร้างแบรนด์จากภายใน (พนักงาน) อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติหรือส่งมอบประสบการณ์ที่ดีตามพันธสัญญาของแบรนด์ที่ได้สื่อสารไว้กับลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้

ความเข้าใจขาดความกระตือรือร้น หรือความสนใจในเรื่องราวของแบรนด์ แม้กระทั่งการขาดแรงจูงใจ ทั้งนี้ความไม่เข้าใจและความรู้สึกไม่อินดังกล่าวอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นหรือเจตคติที่มีต่อแบรนด์ได้ พฤติกรรมในการทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นในรูปแบบของต่างหน่วยงานต่างทำ และไม่รู้ว่าจะทำเพื่ออะไร มากกว่าการบูรณาการส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างแบรนด์จากภายในมาก โดย ไม่ได้มุ่งเน้นการสื่อสารสร้างแบรนด์ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกเท่าที่ควร อาจเสียโอกาสของการรับรู้ต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือข้อเสนอของแบรนด์จากลูกค้าได้ เมื่อแบรนด์มีชื่อเสียงหรือไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างพอ อาจส่งผลให้พนักงานขาดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อความเป็นแบรนด์หรือองค์กรนั้นๆ และ เมื่อพนักงานขาดแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าที่เหมาะสม อาจทำให้พนักงานเพิกเฉย ไม่สนใจต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ได้ตามที่คาดหวัง



ภาพที่ 2.2 ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์สู่ภายนอกและจากภายในองค์กร

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าแบรนด์ที่เข้มแข็งสะท้อนได้จากจุดยืนของแบรนด์เองซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจูงใจต่อความสามารถในการส่งมอบสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ตาม ข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ของพนักงาน Deloitte Consulting (2008) ระบุว่า ลูกค้าร้อยละ 41 มีความผูกพันและภักดีต่อแบรนด์ เนื่องมาจากเจตคติและพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของพนักงานและประมาณร้อยละ 70 ของการรับรู้แบรนด์ที่ดีของลูกค้ามาจากประสบการณ์ที่ไม่ได้รับมาจากพนักงานของแบรนด์นั้นๆ โดยตรง นอกจากนี้ยังระบุว่าหากพนักงานไม่สามารถส่งมอบองค์ประกอบต่างๆ ตามข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้นั้น กล่าวได้ว่า ร้อยละ 40 ของ เงินลงทุนด้านการตลาดอาจสูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างสมดุลของกระบวนการสร้างและสื่อสาร

แบรนด์ ระหว่างภายนอกและภายใน นั่นคือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการตลาดและทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาและที่สำคัญพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์นั้นควรถูกหล่อหลอมและซึมซับ (Internalize) มาเป็นค่านิยม (Value) หรือวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรที่พนักงานทุกๆ คนพึงยึดถือปฏิบัติและสืบทอดต่อไป ดังตัวอย่างการหล่อ หลอมวัฒนธรรมการทำงานอย่างยั่งยืน

ของสายการบิน Southwest Airlines ที่เรียกว่า Southwest Spirit ซึ่งนอกจากเป็นกลไก ส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์แล้ว ยังเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานทุกคนมีความ

ตระหนักถึงจิตวิญญาณความเป็น Southwest ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกันในทุกๆ จุดสัมผัสและสอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ ไม่ว่าจะอยู่ใน สถานการณ์ใดๆ (Miles and Mangold, 2005)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกล่าวว่าเมื่อแบรนด์เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง และพนักงาน ก็เป็นกลไก สำคัญในการสร้างแบรนด์การปลูกฝังและส่งเสริมเจตคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบรนด์คง ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านการตลาดหรือสื่อสารองค์กรเท่านั้นหน่วยงานด้านทรัพยากร บุคคลควรต้องมีบทบาทมากขึ้นในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กรใน การร่วมขับเคลื่อนและสร้างแบรนด์จากภายใน กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ทำทาย อย่างยิ่ง ทั้งนี้องค์กรต้องเริ่มขยับขยายจากบทบาทของผู้คุมกฎเกณฑ์ มาเป็นผู้ส่งเสริม ต้องเริ่มเรียนรู้ เปิดมุมมองใหม่ๆ ปรับวิธีการคิดและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ มีความรู้และความเข้าใจในธุรกรรมทางการตลาดและกลไก การสื่อสารมากขึ้น กล่าวคือนำเอา หลักการตลาดมาประยุกต์เพื่อต่อยอดงานบริหารทรัพยากรบุคคลแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแบรนด์จากภายในและ ร่วมสร้างพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากความรู้สึกร่วมของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตาม แนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ดังที่สรุปไว้ข้างต้นประกอบด้วย

1. การสื่อสารภายใน (Internal Communications) พนักงานควรได้เรียนรู้และรับข้อมูล ข่าวสารรวมถึงเรื่องราวความเป็นมาต่างๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ องค์กร เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในเนื้อหาสาระ ทิศทางตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อ จะได้สื่อสารออกไปได้ตรงกับเจตนารมณ์ในฐานะที่เป็นตัวแทนของแบรนด์คนหนึ่งการสื่อสาร ภายในอาจทำได้หลายวิธี เช่น จดหมายข่าวถึงพนักงาน การประชุมพนักงาน ข่าวสารจากประธาน บริษัท การบอกเล่าเรื่องราว สื่อโฆษณาที่จะเผยแพร่ หรือผ่านระบบอินทราเน็ต ตลอดจนคู่มือแบ รนด์ (Brand Book) เช่น คู่มือ Green Apron ของ Starbucks เป็นเอกสารอ้างอิงที่อธิบายพื้นฐานของ ความเป็นแบรนด์ ปรัชญาของธุรกิจและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ ทันที (Michelli, 2007) ดังนั้น การจัดทำเอกสาร หรือคู่มือพนักงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ นโยบายที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่างๆ (Employee Manual) โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลนั้นควรสอดแทรก เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแก่นแท้ของความเป็นแบรนด์ และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติให้พนักงานได้รับ

ทราบและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้อองค์กรควรต้องสำรวจประสิทธิภาพของการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานเป็นระยะๆ รวมถึงการสำรวจระดับพันธสัญญาทางใจที่มีต่อองค์กรและ แบนด์ด้วย

2. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา (Learning and Development) การออกแบบหลักสูตร ควรสัมพันธ์กับกระบวนการถ่ายทอดและบ่มเพาะพนักงานให้มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแบนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของตน ปลุกฝังเจตคติที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและภูมิใจในแบนด์และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบนด์ในทุกๆจุดสัมผัสเพื่อให้การปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญาของแบนด์มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของชั้นเรียน (Class Room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-Job Learning) การแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ (Knowledge Sharing) การย้อนศึกษาข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากเหตุการณ์ที่ผ่านมาโดยผ่านกรณีศึกษาหรือกระบวนการเล่าเรื่อง ซึ่งนำมาผลิตเป็นสื่อใหม่ (Reproduction) ให้มีเนื้อหาที่กระชับ สนุก และเข้าใจได้ง่ายโดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น กรณีหน่วยงานบริการลูกค้าของ AIS ได้นำเอาวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์การให้บริการลูกค้าในอดีตที่มีความหลากหลาย ทั้งกรณีเร่งด่วน วิกฤติ ถูกเงิน ตลอดจน กรณีที่น่าประทับใจและไม่น่าประทับใจมาผลิตเป็นสื่อ วิดิทัศน์สั้นๆ หลายๆ ตอน เพื่อเป็นวัตถุดิบในการฝึกอบรมและปลุกฝังวัฒนธรรมแบนด์แก่พนักงาน

3. การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบนด์หรือที่สอดคล้องกับพันธสัญญาของแบนด์ผ่านมุมมองของผู้บังคับบัญชาและลูกค้าหรือขยายเป็นการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเป็นข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรมประเภทหนึ่ง เพื่อพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทนจูงใจพนักงานกรณีที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางและเนื้อหาการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ ของพนักงานให้สอดคล้องไปกับความต้องการในอนาคตนอกจากนี้อองค์กรควรสนับสนุนการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเฉพาะอย่างไร เช่น พนักงานของ Starbucks สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมสินค้าและบริการบางอย่าง หรือมอบของขวัญพิเศษเนื่องในโอกาสพิเศษ หรือเพื่อชดเชยความไม่สบายใจของลูกค้าได้อย่างยืดหยุ่นและทันสถานการณ์ ซึ่งการให้อำนาจลักษณะนี้

เป็นการย้ำให้มีพฤติกรรมตามความสามารถหลักของ Starbucks เติบโตยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
 น้อมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์และสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Michelli, 2007)

4. การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ต่อการปฏิบัติงานหรือ
 พฤติกรรมที่ถูกต้องพึงประสงค์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นเสริมแรงอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ใน
 กระบวนการสร้างแบรนด์จากภายใน กิจกรรมดังกล่าวเป็นการเสริมแรงใจและสร้างความพึง
 พอใจแก่พนักงาน เมื่อมีความพึงพอใจพนักงานมีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรหรือแบรนด์
 มากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานคนอื่นๆ ให้ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อ
 ไปอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกล
 ยุทธ์หรือพันธสัญญาของแบรนด์หรือเงื่อนไขอื่นๆ ที่กำหนดไว้ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องราวหรือประสบการณ์
 ที่น่าประทับใจที่ถูกถ่ายทอดก็ควรพิจารณาเป็นพิเศษ และนำมาเผยแพร่เป็นกรณีศึกษาเพื่อ
 สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ องค์กร สามารถพิจารณาผลตอบแทนที่มีระบบ
 แบ่งปันผลกำไร (Profit-Sharing) แก่พนักงานตามอัตราการเติบโตของแบรนด์ และผลประกอบการ
 ตามความเหมาะสม

5. การกำหนดแนวทางในการรับพนักงานใหม่ให้มีความสอดคล้องกับพันธสัญญาของ
 แบรนด์ หน่วยงานด้าน ทรัพยากรบุคคลและการตลาดควรต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการ
 พัฒนาเกณฑ์และกระบวนการในการคัดเลือก สรรหาพนักงานให้เป็นที่เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้
 สำหรับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึงเพื่อให้ มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้พนักงานที่มี
 คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับแบรนด์และวัฒนธรรม องค์กร เช่น
 นโยบาย “One Philips” ที่ทำให้แนวทางการสรรหาและคัดเลือกพนักงานของ Philips เป็นไปใน
 ลักษณะ เดียวกันทั่วโลก จากเดิมต่างคนต่างทำ ตามวิถีการของตนเอง (Leeuwen et al., 2005)
 นอกจากนี้การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับเนื้อหาความเป็นแบรนด์และการสร้าง
 ความรู้สึกภูมิใจในแบรนด์ถือว่าเป็นประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน

6. กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Campaign) โดยสอดคล้อง
 กิจกรรมกล่าวผ่านกระบวนการ ทำงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และ
 ควรเป็นการร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้าน
 การตลาดหรือสื่อสาร องค์กร นอกจากหน้าที่งานในการมองหาและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคน
 ว่าต้องการอะไร ขาดอะไรบ้าง แล้วหากิจกรรมมาตอบสนองความต้องการเหล่านั้นแล้ว พนักงาน

สัมพันธจะทำหน้าที่คิดสร้างสรรค์และดำเนินกิจกรรมการตลาดภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำกิจกรรมมาช่วยจูงใจและปลุกฝังความเป็นแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นสะพานเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้มีมุมมอง แนวคิด เจตคติและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแบรนด์ไปในแนวทางเดียวกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างสนุกและมีความสุข นอกจากนี้หน่วยงานด้านการตลาดอาจใช้กลไกของกิจกรรมการตลาดภายใน ในการทดสอบแนวความคิดและการตลาดขององค์กรกับพนักงานภายในก่อนนำไปดำเนินการจริงกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก เพราะในความเป็นจริงแล้ว พนักงานภายในก็มีบทบาทเป็นลูกค้าด้วยเช่นกัน ซึ่งถ้าพนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์แล้ว พนักงานจะสามารถถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีดังกล่าวผ่านพฤติกรรมของตนไปยังลูกค้าได้โดยตรง กรณี ศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้แก่ Philips กับ การรณรงค์แนวคิด “Touch Lives Every Day” ที่ผสมผสาน การสื่อสารทางการตลาดไปสู่ลูกค้าภายนอก ที่ย้ำว่าสินค้าของ Philips ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคทุกๆ ชีวิตในทุกๆ วัน และ กิจกรรมการสร้างพันธสัญญาทางใจจากแนวคิดดังกล่าวกับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคน ทุกๆระดับ ทุกๆหน้าที่ งานมีความตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์มีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ และ ที่สำคัญส่วนรับผิดชอบต่อผู้บริโภค ทุกๆชีวิตทุกๆวัน ใน ทุกๆ พื้นที่ที่มีสินค้าของ Philips ทั่วโลก (Leeuwen et al., 2005)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาถึงอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา TMB ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย Methodology โดยกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative research มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล
3. คำถามสำหรับสัมภาษณ์
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
5. การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่ทำงานในธนาคาร TMB ในสาขางานกลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร จำนวน 10 ท่าน ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับกลาง 5 ท่าน และพนักงานสังกัดฝ่ายสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร จำนวน 5 ท่าน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยและการเก็บข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก In-depth Interview ผู้วิจัยทำการออกแบบฟอร์มในการสัมภาษณ์ในลักษณะปลายเปิด เพื่อมุ่งหาข้อมูล โดยละเอียดของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

กระบวนการและขั้นตอนในการออกแบบการวิจัย (research design) หรือการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการ โดยสรุปดังต่อไปนี้

3.2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

3.2.2 สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัยซึ่งเป็นที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการเรียงลำดับคำถาม มีโครงสร้างคำถามการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ ผู้วิจัยได้แนบคำถามสัมภาษณ์ทั้งหมดไว้ภาคผนวกท้ายเล่ม

- ส่วนที่ 1 คำถามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

- ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

3.2.3 นำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

3.2.4 นำแบบฟอร์มสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแล้วมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.3 คำถามสำหรับสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรงเกี่ยวกับอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร โดยแบ่งรูปแบบการสอบถามข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คำถามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

โดยคำถามทั้ง 2 ส่วนผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในธนาคาร TMB จำนวน 8 ท่าน โดยมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 : คำถามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

1. ท่านรู้จัก Internal Branding หรือไม่
2. ท่านมีความเข้าใจอย่างไรกับคำว่า Internal Branding
3. ท่านรับรู้ Internal Branding ของ TMB ได้อย่างไร
4. สถาบันการเงินควรกำหนดกลยุทธ์ของ Internal Branding อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน
5. ขนาดของสถาบันการเงินมีอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 2 : คำถามความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

1. ในความเห็นของท่าน Internal Branding สร้างประโยชน์กับองค์กรมากน้อยแค่ไหน
2. ในความเห็นของท่าน สิ่งที่จะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร
3. ท่านมีวิธีการใดที่จะลดอุปสรรคของ Internal Branding
4. ในความคิดเห็นของท่าน Internal Branding สามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของสถาบันการเงินได้อย่างไรบ้าง และในด้านใด

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ Internal Branding ในปัจจุบันของ TMB
6. ท่านชื่นชอบหรือประทับใจ Internal Branding ขององค์กรใดบ้างเป็นพิเศษ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์จาก Qualitative Data และวิเคราะห์เนื้อหา(Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้ จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษา และคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่าย สำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้

3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หาก

ทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จากนั้นจึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยมีทั้งการบันทึกเสียงหรือในบางกรณีให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้พบเพื่อให้อีกข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์และจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์ หรือกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้บันทึกเสียงผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และจดบันทึกขณะดำเนินการสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์แนบไว้ในภาคผนวกท้ายเล่มชื่อแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

3.7 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์

เมื่อผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และสรุปความคิดเห็นเพื่อนำเสนอตามจุดประสงค์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาถึงอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจ ธนาคาร ภูมิศึกษา TMB ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก In-depth Interview จากกลุ่มตัวอย่าง 10 คน แบ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง 5 คน และพนักงาน 5 คน คน ในเขต กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับ การสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร หรือ Internal Branding เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิจัยให้สมบูรณ์

ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 พื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับ Internal Branding
ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจ
ธนาคาร

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ จากตารางแสดงข้อมูลทั่วไปผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 90% เป็นเพศหญิง ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ 10% เป็นเพศชาย และมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลางของธนาคารกว่า 50% ในส่วนของพนักงานที่สังกัดฝ่ายสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรนั้นมีจำนวน 50%

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	1	10%
เพศหญิง	9	90%
ตำแหน่งงานผู้บริหารระดับกลาง	5	50%
ตำแหน่งงาน พนักงานในสังกัดฝ่ายสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร	5	50%

4.2 พื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจ ธนาคาร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคารของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

4.2.1 คำถาม : ท่านรู้จัก Internal Branding หรือไม่

คำตอบของผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 10 ท่าน ตอบเป็นในทิศทางเดียวกันว่ารู้จัก Internal Branding คิดเป็น 100% ของตัวอย่างทั้งหมด

4.2.2 คำถาม : ท่านมีความเข้าใจอย่างไรกับคำว่า Internal Branding

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน มีความเข้าใจที่เป็นไปในทางเดียวกันกับคำว่า Internal Branding ว่าเป็นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร และการสื่อสารคุณค่าขององค์กรให้กับพนักงานเพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการทำ Internal Branding มุ่งหวังถึงทิศทางในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

“การสื่อสารภายในองค์กร ผ่านช่องทาง และกิจกรรมต่าง เพื่อให้พนักงาน และบุคลากร ที่ทำงานได้รับรู้ ทิศทาง แนวทางการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“การสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร ด้วยสื่อที่องค์กรมีอยู่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“คือการทำให้คนในองค์กรได้รู้จักถึงอัตลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อผลในการสร้างความเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กรในทุกมิติ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“การสร้างภาพลักษณ์องค์กร กับพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“การสร้างภาพลักษณ์องค์กร โดยมีพนักงานภายในเป็นกลุ่มเป้าหมาย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“การสร้างการรับรู้และทำให้พนักงานในองค์กรเข้าใจในความเป็นแบรนด์ DNA ขององค์กรตัวเอง จนฝังลงใน attitude และสะท้อนสิ่งเหล่านั้นออกมาในงานที่ทำ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“เป็นการสื่อสารเฉพาะกลุ่มพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานหรือผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“คือการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจในแนวคิด ทิศทาง และกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“การสร้าง brand และ culture จากภายในองค์กร โดยจะสะท้อนสู่ภายนอก”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Build brand love and drive company culture among employee and relevant internal stakeholders.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.2.3 คำถาม : ท่านรับรู้ Internal Branding ของ TMB ได้อย่างไร

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ผลสรุปว่า 90% พนักงาน TMB รับรู้การสื่อสาร Internal Branding จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในของ TMB ไม่ว่าจะเป็น Poster ในลิฟท์โดยสาร , ข่าวฝากใน Newsletter mail , Poster ประชาสัมพันธ์ที่ website ภายในของ TMB , รายการรอบรู้ TMB ประกาศเสียงตามสาย รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่สื่อสารโดยตรงให้กับพนักงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นการรับรู้ในมิติแรกในการสื่อสารภายใน และอีก 10% เป็นมุมมองที่น่าสนใจคือการรับรู้ Internal Branding จากการทำงานประจำวัน ซึ่งถือว่าการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในมิติที่ลึกมากขึ้นซึ่งมีผล

ทำให้เข้าถึงทัศนคติของพนักงานและมีส่วนที่ทำให้พนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรจากการทำงาน ซึ่งในความเป็นจริง TMB มุ่งหวังอยากให้ Internal Branding เป็นตัวขับเคลื่อนทัศนคติของพนักงานในการทำงานให้สามารถสะท้อนคุณค่าของ TMB ไปสู่ลูกค้า และรวมไปถึงการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในที่สุด เพื่อต้องการให้ TMB เป็น The Most Advocated Bank ของประเทศไทย

“รับรู้ผ่านกิจกรรม และ ช่องทางสื่อสารต่างๆ เช่น อีเมล และป้าย ต่าง ๆ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“Currently working” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“ผ่านสื่อและกิจกรรมต่างๆขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“ช่องทางการสื่อสารต่างๆของธนาคาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“ภาพสื่อช่องทางต่างๆ ภายใน TMB เช่น Poster, Newsletter, etc. รวมถึงการสื่อสาร strategy ผ่าน roadshow” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“จากกิจกรรม และสื่อต่างๆที่ได้รับในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“จากสื่อต่างๆ infahnet / poster / เสียงตามสาย / การจัดแคมเปญต่างๆ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“สื่อภายในต่างๆ เช่น Infahnet poster ในลิฟต์” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“communication ภายในองค์กร สื่อภายใน รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ให้ความร่วมมือ buy in และมีส่วนร่วมกันเพื่อสร้างภาพ brand”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Mainly through infahnet and posters.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.2.4. คำถาม : สถาบันการเงินควรกำหนดกลยุทธ์ของ Internal Branding อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ความเห็นที่หลายหลากเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการสร้าง Internal Branding ผู้ทำการศึกษาจะขอสรุปผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆด้วยกัน

ส่วนแรกคือส่วนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญมากที่สุด โดยมีผู้ตอบ 5 ใน 10 ท่าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ควรจะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

ส่วนที่สองคือส่วนที่ได้รับความสำคัญรองลงมา โดยมีผู้ตอบ 4 ใน 10 ท่าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ให้ Internal Branding และ External Branding มีความสอดคล้องกัน ทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อความสำเร็จของ TMB

ส่วนสุดท้าย มีผู้ตอบ 3 ใน 10 ท่าน ให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพของสื่อประชาสัมพันธ์ที่ควรจะทำให้เข้าใจได้ง่าย กระชับและจับใจ สามารถสื่อสารใจความสำคัญได้ถูกต้อง และสามารถเข้าถึงพนักงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับองค์กร

แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10 ที่ให้คำตอบไว้อย่างน่าสนใจนั่นก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ของการสร้าง Internal Branding ควรจะสอดคล้องไปกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงควรจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์จากพนักงานผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของ TMB

“กลยุทธ์ ที่ชัดเจน และ สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของพนักงาน ในปัจจุบัน รวมถึงต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่าง Internal และ External Branding”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“ต้องสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันตามสถานการณ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“ 1. ทำกิจกรรมให้เข้าถึงทุกกลุ่มพนักงานทั้งแบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เพื่อ educate และสร้าง engagement แบบเท่าเทียมเพื่อสื่อถึงการให้ความสำคัญของคนต่อองค์กร

2. ชี้ให้คนในองค์กรเห็นถึงว่าในทุกความสำเร็จที่ได้รับการยกย่องชมเชยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรนั้นทุกคนทุกภาคส่วนล้วนมีส่วนร่วมทางใดทางหนึ่งอยู่เสมอ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน สื่อสารอย่างโปร่งใส กระชับจับใจ เข้าใจง่าย”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“ให้เล็งเห็นถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างรวดเร็วสอดคล้องกับการแข่งขันในปัจจุบัน และไม่หวาดกลัว Digital Disruption มากจนเกินไป”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“เลือกเจาะกลุ่มลูกค้าในองค์กรให้เห็นความสำคัญและการนำความเข้าใจในเรื่องแบรนด์ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมตามงานที่เกี่ยวข้องและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจุบัน”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“ทำในเชิง proactive มากขึ้น Internal และ External Branding เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“มีความชัดเจน และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ถึงความสำเร็จระยะไกลและระยะใกล้ โดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่หลากหลาย สื่อสารเข้าใจง่าย มีการประเมินรูปแบบสื่อที่ใช้อยู่เสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“กำหนดทิศทางให้ align กับสิ่งที่ต้องการสื่อไปภายนอก โดยควรพยายามให้พนักงานเข้าใจ และ engage โดยจัดกิจกรรม หรือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Internal branding strategy must be well in line with corporate vision, mission & strategy. To ensure competitiveness, internal branding strategy should be dynamic at a certain level and drive from bottom up (engage employee) approach as employee are the critical stakeholder who make this happen!” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.2.5 คำถาม : ขนาดของสถาบันการเงินมีอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding หรือไม่ อย่างไร

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ความเห็นซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มด้วยกันดังนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ 7 ใน 10 คนเห็นคล้อยต้องกันว่า ขนาดของสถาบันการเงินไม่มีอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding ในกรณีที่มีการวางแผนการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ดี เลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มเป้าหมายไม่ได้หมายถึงพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงระดับตำแหน่งของพนักงานหรือสังกัด หรือฝ่ายที่พนักงานรับผิดชอบงานนั้นอยู่ และรวมถึงการใช้สื่อ Online ที่เป็นสื่อในยุคสมัยใหม่ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงง่าย ถ้าเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานกันอย่างลงตัวพร้อมมีข้อความที่เข้าใจง่าย ขนาดของสถาบันการเงินก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding

ผู้ให้สัมภาษณ์ 3 ใน 10 ท่านมีความเห็นตรงกันว่า ขนาดของสถาบันการเงินมีอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding อย่างแน่นอนเป็นเพราะว่า จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การสื่อสารภายในถูกลดประสิทธิภาพลง อาจจะสื่อสารได้ไม่ทั่วถึง แต่ทั้งนี้ก็ยังให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของสื่อประชาสัมพันธ์ที่เลือกใช้ ควรจะให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายอาจจะช่วยลดปัญหานี้ได้

“ขอแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ

1) ความแตกต่างขององค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างของบุคลากรในบางส่วน เช่น องค์กรทางการเงิน จะมีฝ่ายงาน IT และ Risk ซึ่งบุคลากรที่มีสายงานต่างกัน ก็จะมีพฤติกรรม ประสิทธิภาพและทัศนคติที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2) ขนาดขององค์กร ทำให้ต้องคำนึงถึง สื่อ ที่ต้องเข้าถึง และครอบคลุม” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“ไม่มีสามารถทำการสื่อสารผ่านสื่ออื่นๆที่คิดริเริ่มขึ้นมาใหม่ได้รวมถึงสื่อออนไลน์” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“ไม่เป็นอุปสรรคหากเป้าหมายชัดเจน และทำอย่างเป็นระบบ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“จำนวนคนและลักษณะงานที่แตกต่างกันอาจจะต้องมีแนวทางการสื่อสารที่แตกต่างกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“ไม่มีหากมีช่องทางการสื่อสารที่ทั่วถึงทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“ไม่มี ถ้าทำถูกเวลาและมีความต่อเนื่อง โดยเฉพาะสื่อ Online จะสามารถช่วยลดปัญหานี้ได้เป็นอย่างมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“คิดว่าไม่มี เพราะถ้าเอาเรื่องขนาดขององค์กรมาเป็นอุปสรรค หรือ เป็นข้อจำกัดในการทำงาน ก็จะทำให้ไม่สามารถสร้างความร่วมมือหรือการสื่อสารที่อยากให้ทุกคนในองค์กร ได้รับทราบไม่ประสบความสำเร็จ”(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“ไม่มี ถ้ามีแผนงาน เครื่องมือที่ชัดเจน และระยะเวลาที่เหมาะสมก็สามารถสร้าง Internal Branding ได้รวมถึงเรารู้ว่าใครคือ Stakeholder รู้พฤติกรรมของพวกเขาก็ทำให้เราสื่อสารได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“คิดว่ามี เพราะมีจำนวนคนมากความคิดหลากหลาย แต่จริงๆแล้ว สิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับคุณภาพ และความคิดของพนักงาน หากพนักงานมีลักษณะคล้ายๆกัน มี attitude ไปในทางเดียวกันและไปในทางเดียวกับองค์กรก็จะไม่ยาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“In my view, NO ka. As long as we make it clear and simple to engage, the size of the company shouldn't be an issue at all.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.3 ความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคารของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยแบ่งคำถามออกเป็น 6 ข้อตามลำดับดังต่อไปนี้

4.3.1 คำถาม : ในความเห็นของท่าน Internal Branding สร้างประโยชน์กับองค์กรมากน้อยแค่ไหน

คำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ความเห็นเห็นว่า Internal Branding สร้างประโยชน์กับองค์กร เป็นอย่างมากใน 2 มิติ คือ มิติขององค์กร และมิติของลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สามารถทำให้พนักงานรับรู้ทิศทางและแนวทางปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกันทำให้พนักงานเข้าใจหน้าที่ บทบาทของตัวเอง และทำให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้เร็วยิ่งขึ้น

2. องค์กรที่มีการสร้าง Internal Branding ที่แข็งแกร่งสามารถสะท้อนภาพลักษณ์ให้ลูกค้าเข้าใจ Brand ได้มากขึ้น จนอาจจะทำให้ลูกค้าหลงรักและรู้สึกประทับใจในผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือแบรนด์ จนต้องบอกต่อ

และสิ่งที่น่าสนใจอยู่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10 ซึ่งให้คำตอบว่า Internal Branding เป็นเหมือนเครื่องมือที่ช่วยสร้างให้พนักงานเป็นเสมือนตัวแทนของตราสินค้า หรือ Brand Ambassador ซึ่งมีความสำคัญในการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในคุณค่าขององค์กร พนักงานจะสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นสินค้าและบริการที่ดีให้กับลูกค้าได้ ไม่เพียงแต่ในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น ในมุมมองขององค์กรเองก็เช่นกัน องค์กรจะได้ผลประโยชน์ทางอ้อมในการสร้างความผูกพันกับพนักงานจากการสร้าง Internal Branding ด้วยจำนวนการลาออกจะลดน้อยลง และนั่นหมายถึงความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

“สื่อ และ กิจกรรมต่าง ๆ ทำให้พนักงานรับรู้ ทิศทาง และแนวทางในการปฏิบัติ”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“มีประโยชน์ต่อองค์กรมาก เพราะจำเป็นต้องให้มีการสื่อสารและ direction ที่ตรงกันทุกคนในองค์กร ความแข็งแรงจาก internal จะสะท้อนภาพลักษณ์ให้คนภายนอกได้ เข้าใจความเป็น branding ที่ชัดเจนขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“มีประโยชน์มากในการกระตุ้นเดือนหรือสร้างการตระหนักถึงบทบาทภาระหน้าที่ของตัวเองที่มีต่อองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“เป็นเรื่องที่จำเป็นต้องมี เพื่อสร้างให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“คิดว่าเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและเห็นทิศทางขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน ได้ซึมซับ จนถึงปฏิบัติตาม Value ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“คิดว่ามากมาย เมื่อคนในเข้าใจแบรนด์และเห็นความสำคัญ รวมทั้งหลงรักแบรนด์ จนอยากบอกต่อ ผลงานในภาพรวมมันจะตอบโจทย์แบรนด์ในทุกระบิบท” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“คิดว่ามาก ทำให้ทุกคนเข้าใจทิศทางของธนาคารในทิศทางเดียวกัน เดินไปด้วยกัน ทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น หรือธนาคารอยากผลักดันให้เกิดเรื่องอะไรก็สามารถผลักดันได้ง่ายกว่า ถ้าเทียบกับไม่มี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“สร้างประโยชน์มาก เพราะช่วยให้พนักงานเห็นทิศทางองค์กร เข้าใจการทำงาน และส่งมอบการทำงานได้อย่างเหมาะสม อันจะเป็นการช่วยสร้างผลประกอบการที่ดีให้องค์กร นอกจากนี้ยังส่งผลถึงภาพลักษณ์ภายนอกขององค์กรด้วย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“คิดว่าค่อนข้างมาก เพราะเดี๋ยวนี้ trend glass box brand สะท้อนให้เห็นว่า ภายในองค์กรเป็นอย่างไร ก็จะสะท้อนสู่ภายนอกแบบนั้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Yes, it would benefit a lot as all employee will be like brand ambassadors to outsiders! If we can build brand love among employee, not only they will be very loyal to the organization but they also will convince outsiders to join or engage us!” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.3.2 คำถาม: ในความเห็นของท่าน สิ่งที่จะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ให้ความเห็นในเรื่องของปัจจัยที่จะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จ ที่มีความน่าสนใจจะอยู่ 2 มิติด้วยกัน มิติแรกคือผู้บริหาร และมิติที่สองคือวิธีการสื่อสาร

มิติที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า วิสัยทัศน์ และความคิดของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นอุปสรรคในการสร้าง Internal Branding กล่าวคือ ถ้าหากผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้าง Internal Branding ก็เป็นไปได้ที่พนักงานจะสามารถรับรู้คุณค่าขององค์กรที่เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน ไม่เพียงแต่ความสำคัญเท่านั้น ในมิติของผู้บริหารยังรวมถึงความมีส่วนร่วมในการสร้าง Internal Branding ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ควรจะทำความคุ้นกันไปทั้ง Top to down Management และ Bottom up Management เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการสร้าง Internal Branding ได้ดีกว่าการใช้คำสั่งซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการต่อต้าน อีกทั้งยังไม่เป็นการดีถ้าหากพนักงานถ่ายทอดเรื่องที่ไม่ดีออกสู่บุคคลภายนอก นั้นหมายถึงว่า External Branding ก็จะมีผลกระทบตามมาด้วย

มิติที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า วิธีการสื่อสารก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคสำคัญในการสร้าง Internal Branding องค์กรควรตระหนักถึงผู้รับสารนั่นก็คือพนักงานว่าอยู่ในกลุ่มใด เป็นพนักงานในระดับใด สามารถรับรู้สารแต่ละเรื่องได้มากน้อยแค่ไหน สื่อประชาสัมพันธ์อะไรที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละกลุ่ม จะมีการรวมรูปแบบการประชาสัมพันธ์ออนไลน์เพื่อสื่อสารเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ ยังรวมถึงข้อความต่างๆมีประสิทธิภาพมากพอหรือตรงตามวัตถุประสงค์ในเรื่องนั้นๆหรือไม่ องค์กรได้ศึกษาพฤติกรรมของพนักงาน ทักษะคิดของพนักงานมากน้อยแค่ไหน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยย่อยที่องค์กรควรจะคำนึงถึงในการสร้าง Internal Branding เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“การสื่อสาร โดยปราศจากการทำความเข้าใจ ทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง การสื่อสาร โดยปราศจากการตรวจสอบประสิทธิภาพของการสื่อสาร ว่าเข้าถึง อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การสื่อสาร โดยปราศจากการทำความเข้าใจ พฤติกรรม ทักษะคิด และการเปิดรับสื่อของพนักงาน และบุคลากรภายในองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“การสื่อสารภาพลักษณ์ไม่ชัดเจน รวมไปถึงคำบอกต่อจากพนักงานทำให้องค์กรเสื่อมเสีย และเมื่อพนักงานลาออกไป จะเป็นการบอกต่อที่ไม่ดีต่อบุคคลภายนอก และเมื่อการสื่อสารสู่คนนอกไม่ดี ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงและเกิดความไม่ประสบความสำเร็จในภาพรวม (ทั้งในและนอก)” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“การตั้งเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“เนื้อหาที่ไม่สามารถเข้าถึงพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“ช่องทางสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่ถ่ายทอด ไม่เข้าใจมุมมองจริงๆ ของพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของผู้บริหาร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“ไม่สามารถสื่อสารได้ครบทุกกลุ่มเป้าหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“ความไม่ชัดเจนของนโยบาย ผู้บริหาร อัตราการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสูง”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“การไม่ให้ความร่วมมือของผู้บริหาร และพนักงานในองค์กร การที่มิมีความเห็นไม่ตรงกัน และการไม่รักองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Not in line with corporate vision/strategy, Not clear and too complex to follow, Only top down, no bottom up engagement, Top management (Leaders) not walk the talk. No examples from top management.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.3.3 คำถาม : ท่านมีวิธีการใดที่จะลดอุปสรรคของ Internal Branding

ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ให้ความเห็นในเรื่องของวิธีการใดที่จะลดอุปสรรคของ Internal Branding ก่อนข้างสอดคล้องกัน โดยให้ความสำคัญของวิธีการลดอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding อยู่ที่เรื่องของ องค์กรต้องมีความชัดเจน ในทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างการสื่อสารที่ชัดเจน กระชับ และง่ายต่อความเข้าใจของพนักงาน รวมถึงการกำหนดกิจกรรมแต่ละประเภทขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยเพิ่มการศึกษาพฤติกรรมทัศนคติของพนักงาน มีความเข้าใจพนักงานมากยิ่งขึ้น หากองค์กรสามารถทำได้ตามที่กล่าวมานี้ ผู้ศึกษาเชื่อว่าจะเป็นการลดอุปสรรคในการสร้าง Internal Branding ได้อย่างแน่นอน

“ 1) ทำความเข้าใจ ทิศทาง ภาพลักษณ์ กลยุทธ์ขององค์กร 2) ทำความเข้าใจ พฤติกรรม การเปิดรับสื่อ ทักษะคิด ของพนักงาน 3) มีแนวทางในการตรวจสอบ การรับสาร สื่อต่าง ๆ ว่าเข้าถึง พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“การคิดถึงในภาพรวมขององค์กรให้มาก เพิ่มการประสานงานในแต่ละภาคส่วน”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“การกำหนดวิธีดำเนินงาน /กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิถีคิด, วิถีชีวิต ฯลฯ ของคนใน องค์กรเพื่อเข้าถึงและเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อน ไปสู่เป้าหมาย”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“สอบถามความคิดเห็นพนักงานว่าอยากให้มีสิ่งใดหรือพอใจกับการสื่อสารภายใน องค์กรมากน้อยเพียงใด” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“เข้าใจมุมมองของพนักงาน ผู้บริหารทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการสื่อสาร มี การถ่ายทอดต่อ และให้ความร่วมมือ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“ส่งต่อ customer voice และ employee voice ให้ผู้บริหารได้รับรู้มากขึ้น”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“เข้าใจเป้าหมายองค์กรให้ชัด แล้วนำมาปรับเป็นการสื่อสารที่ทำให้ทุกคนเข้าใจ”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“สร้าง platform การทำงานที่ชัดเจน กำหนดทิศทางการสื่อสารไปยังผู้รับสารที่มี ความหลากหลายกลุ่ม และประเมินผลลัพธ์ของการสื่อสารอยู่เสมอ”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“ต้องทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ให้ความรู้สึกร่วมกันเป็นบ้านเดียวกัน ช่วยกัน รักกัน และมีจุดหมายเดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Make it clear and simple to follow. Must also drive emotional engagement (not too functional). Show proven benefits to them and to the organization.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่าน ที่ 10)

4.3.4 คำถาม : ในความคิดเห็นของท่าน Internal Branding สามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของสถาบันการเงินได้อย่างไรบ้าง และในด้านใด

ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ได้ให้ความเห็นที่น่าสนใจในเรื่องของการสะท้อนภาพลักษณ์จากภายในองค์กรสู่การรับรู้ภาพลักษณ์ภายนอกของลูกค้า ภาพลักษณ์ภายนอกจะดีได้ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และยังรวมถึงความสามารถในการแข่งขันหากว่าวันหนึ่งธนาคารทุกธนาคารมีผลิตภัณฑ์และบริการเท่ากัน แต่มีพนักงานผู้ให้บริการที่มีทัศนคติต่างกัน สิ่งเหล่านี้จะถ่ายทอดไปสู่ลูกค้าเองอย่างอัตโนมัติและจะทำให้ลูกค้ารักแบรนด์ได้โดยไม่ยากนัก ซึ่งจะนำมาซึ่งความนิยมชมชอบในแบรนด์ และจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จนอาจจะก่อให้เกิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดที่สูงที่สุดก็เป็นได้ อีกส่วนสำคัญคือความรักความผูกพันของพนักงานกับองค์กร ลดปัญหาการลาออกทำให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตัวเองและธนาคารได้อย่างต่อเนื่องไม่มีสะดุด

“Internal branding เป็นหัวใจสำคัญ ที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจากภายใน เพื่อสะท้อนสู่ภายนอก อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“ความแข็งแกร่งจากการสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้ภาพลักษณ์สู่นอกองค์กรแข็งแกร่งและได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับองค์กรใหญ่” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“หาก internal branding ได้ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับคนในองค์กรจริง และทำให้คนในองค์กรถึงพร้อมด้วยทัศนคติที่ดีในการ maximizing capability ของตัวเองผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งแล้ว ก็จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้นนั่นเอง”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“เมื่อพนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเป้าหมายของธนาคาร ก็จะเป็นตัวสำคัญที่จะช่วยสะท้อนภาพลักษณ์อันแข็งแกร่งขององค์กรสู่บุคคลภายนอกได้”

(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“หากพนักงานมีความเข้าใจทิศทางขององค์กร ให้เป็นภาพเดียวกัน มีความผูกพันกับองค์กร จะส่งผลให้พนักงานทำงานได้ตรงตามกลยุทธ์ของบริษัท ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว มีความต่อเนื่องในการทำงานมากขึ้น หากพนักงานผูกพันกับองค์กรและลาออกน้อยลง” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“ความได้เปรียบใน long term เมื่อ feature ของผลิตภัณฑ์เท่ากัน...พลังของแบรนด์จะเป็น key success factor ในการเอาชนะใจผู้บริโภค และพลังของแบรนด์ย่อมเกิดจากความเข้าใจในแบรนด์ของพนักงานที่เป็นตัวขับเคลื่อน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“อย่างน้อยช่วยทำให้ทุกคนรักแบรนด์ของตัวเอง และเป็นตัวแทนแบรนด์ในการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“สร้างการได้เปรียบ อาทิ ทำให้เกิดการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุข มีความมุ่งมั่นที่จะทำเพื่อองค์กรมากขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรสู่ภายนอก ถ้าดีคนจะมองภาพองค์กรว่าดี น่าอยู่ พูดยุทธศาสตร์ให้การสนับสนุนดี และร่วมส่งเสริมองค์กรไปด้วยกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“HR : Lift up employee's loyalty to the organization where money cannot buy them to go to anywhere else. Minimize turnover rate. Retain strong and experienced staff to deliver good products/services to customers.

Branding : employee = spokesperson to drive good reputation to outsiders and partners.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.3.5 คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ Internal Branding ในปัจจุบันของ TMB

ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน ให้ความเห็นว่า ทิศทาง Internal Branding ของ TMB เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้นมีการพัฒนา มีรูปแบบที่หลากหลายหลากหลาย สามารถสร้างความสนใจให้กับพนักงานได้มากยิ่งขึ้น แต่ยังคงมีจุดอ่อนเรื่องของจำนวน message ที่มีอยู่ค่อนข้างมาก ควรได้รับการจัดหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งในมิติของความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรยังมีอยู่น้อย ก็ยังคงเป็นจุดอ่อนอีกจุดหนึ่งที่ TMB ควรนำไปพัฒนาและปรับปรุง

“มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“ควรให้มีการ brainstorm กันมากขึ้น เพื่อการคิด strategy การ build brand และ execute ที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“มีความหลากหลายดี” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“มี message เยอะมาก ถ้ามีการจัดหมวดหมู่ อาจทำให้ง่ายต่อการเข้าไปอ่านข้อมูลต่างๆ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“พนักงานเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องภายใน แต่ไม่มีความรู้สึกผูกพันกับ TMB”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“นโยบายชัดเจน และจับต้องได้มากขึ้นใน 5 ปีที่ผ่านมา ขอให้ทำต่อไป”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“คิดว่ามีความพยายามที่จะสร้าง engagement กับพนักงานมากขึ้นเรื่อยๆ”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“ดีมาก เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญ มีการวางรูปแบบที่หลากหลาย สื่อสารครบทุกมิติเรื่องราว แต่ควรเพิ่มเรื่องการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์แบบที่ไม่ใช่งานมากขึ้น”
(ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“แนวความคิดดี วิธีการดี แต่ยังมีคนรุ่นใหม่เข้ามาหลากหลาย รวมถึงยังมีคนรุ่นเก่าบางกลุ่มที่ยังไม่มองเห็นความสำคัญ โดยมุ่งเน้นแต่เพียงผลประโยชน์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“Too many messages to follow. Difficult to understand for some culture esp., among junior staff level. Too functional, opportunity to make it more emotional engagement.” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

4.3.6 คำถาม : ท่านชื่นชอบหรือประทับใจ Internal Branding ขององค์กรใดบ้างเป็นพิเศษ

ในความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 10 ท่าน องค์กรที่ชื่นชอบหรือประทับใจใน Internal Branding กว่า 70% จะเป็นองค์กรระดับ Global ที่มีพื้นฐานการสร้าง Internal Branding ที่ชัดเจนและให้ความสำคัญจนสามารถขยายธุรกิจได้ทั่วโลกอีกทั้งยังเป็นที่ยึดมั่นในภาพลักษณ์ที่ดีให้กับลูกค้าที่อยู่ทั่วโลกได้อีกเช่นกัน จึงไม่น่าแปลกใจที่คำว่า ภาพลักษณ์จากภายในสามารถสะท้อนภาพลักษณ์จากภายนอกได้เป็นเรื่องจริง อีกทั้งยังสามารถเป็นเครื่องมือในการช่วยคุมมาตรฐานสินค้า

และบริการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อีกด้วย ส่วน 30% ที่เป็นบริษัทของประเทศไทยนั้นผู้ให้สัมภาษณ์จะเห็นจากภาพลักษณ์ภายนอกมากกว่าในเรื่องของปัจจัยการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ แต่ภาพลักษณ์ภายนอกก็สะท้อนออกมาจากสิ่งที่บริษัทเหล่านั้นดำเนินการอยู่กับพนักงานของเขา ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม สวัสดิการ หรืออัตราค่าตอบแทนก็ตาม

“Alibaba, Google” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1)

“K Bank เพราะทีมมีความแข็งแกร่งมาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2)

“ของบริษัทรักลูก ที่ไม่เพียงแต่เป็นสื่อที่ทำงานเกี่ยวกับเด็กและครอบครัวเพื่อคนภายนอกได้สัพพาทันนั้น แต่ส่วนภายในองค์กรเองยังได้มีสวัสดิการต่างๆที่เกี่ยวกับเด็กและครอบครัวของพนักงานให้ได้รับนอกเหนือไปจากสวัสดิการทั่วไปตามกฎหมาย เหมือนเป็นเรื่องสวัสดิการแต่กลับมากกว่านั้น ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เห็นว่าการทำงานเนื้อหาประเภทนี้เหมือนการสร้างสังคมที่ดีไปหลายๆ ต้องการให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและไร้กังวล ซึ่งหากคนที่ทำงานทำเนื้อหาไม่มีคุณภาพชีวิตที่ดี ไม่มีความสุข ก็ยากที่จะทำสื่อออกมาให้ดีได้ – เป็นเรื่องของการเชื่อมโยงเป้าหมายของธุรกิจเข้ามาสู่คนภายในองค์กรให้รู้สึกถึงการมีพันธกิจร่วมกันภายใต้ความรับผิดชอบร่วมกันและต้องพึ่งพิงซึ่งกันและกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3)

“นี่ก็ไม่ออกว่าแบรนด์ไหน แต่อยากให้เห็นการสื่อสารที่นึกถึงจิตใจคนทำงานเพิ่มขึ้นด้วยอาจจะช่วยลดความ formal ที่สร้างช่องว่างระหว่างพนักงานกับองค์กรลงได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4)

“Toyota” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5)

“Apple และ line” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 6)

“SCG, SCB, สิงห์” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 7)

“Facebook มี idea กิจกรรม และ culture ที่โดดเด่น และความพยายามในการสร้าง engagement ให้พนักงานทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วม และเข้าใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 8)

“Unilever เป็นทีมที่แข็งแกร่ง มีไคเรกชันชัดเจน และใช้ภาพของ Global เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 9)

“STARBUCK พนักงานทุกคนดูเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภาพลักษณ์ของพนักงานชัดเจน มีมาตรฐาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 10)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาอุปสรรคที่ทำให้การสร้าง Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรไม่สามารถถ่ายทอดคุณค่าขององค์กรไปถึงพนักงานได้
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลของการสร้าง Internal Branding ว่าพนักงาน TMB มีความเข้าใจ สอดคล้องหรือตรงกับที่แผนกส่งเสริมภาพลักษณ์ภายในองค์กรสื่อสารหรือไม่

ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มจากการกำหนดหัวข้อวิจัยที่สนใจจากการค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับเรื่อง Internal Branding แต่ผู้วิจัยมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งในเรื่องของปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคสำคัญในการสร้าง Internal Branding เพราะการที่จะสร้าง Internal Branding ให้สำเร็จนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบมากมายหลายปัจจัยซึ่งล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกัน และมีความสัมพันธ์กันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งซึ่งจะทำแต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ ทุกปัจจัยจะต้องสอดคล้องประสานเข้าด้วยกัน แต่ผู้วิจัยไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกด้านด้วยเวลาอันจำกัด ผู้วิจัยจึงสร้างงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นมาอย่างเจาะจงเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าปัจจัยหลักสำคัญที่จะเป็นอุปสรรคต่อการสร้าง Internal Branding จะเป็นปัจจัยในด้านใด ทั้งนี้การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อ TMB ในการแก้ปัญหาเรื่องการสร้าง Internal Branding และทำให้ Internal Branding ของ TMB แข็งแรงและสามารถส่งต่อคุณค่าไปสู่ลูกค้าต่อไปได้ การวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding โดยเฉพาะ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้เป็น พนักงาน TMB ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร หรือ Corporate and Branding Communications [CBC] จำนวน 10 คน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ได้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามเพื่อใช้สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับนำไปวิเคราะห์ และมีวิธีการเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยจะนำเสนอในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

- 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย
- 5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเรื่องการศึกษาอุปสรรคของการสร้าง Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร กรณีศึกษา TMB ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาระหว่างแบ่งเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ

- 5.1.1 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง Internal Branding ในภาพรวม
- 5.1.2 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง Internal Branding ในภาพลักษณ์ของธนาคาร TMB

5.1.1 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง Internal Branding ในภาพรวม

ผู้วิจัยพบว่า อุปสรรคสำคัญที่อาจจะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบผลสำเร็จมี 2 ประเด็นหลักด้วยกัน คือ

- ผู้บริหารระดับสูง หรือ Executive Management ไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร
- การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในรวมถึงข้อความที่บ่งพร่องในการศึกษาถึงพฤติกรรม ทักษะคิด และการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจจะทำให้การสร้าง Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

5.1.1.1 ผู้บริหารระดับสูง หรือ Executive Management ไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร

นับได้ว่าเป็นผลสรุปที่สำคัญของการสร้าง Internal Branding ก็คือ อุปสรรคที่เกิดจาก ผู้บริหารระดับสูง หรือ Executive Management ไม่เห็นความสำคัญและไม่สนับสนุนการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กร คำมั่นสัญญาในการส่งมอบ Value ต่างๆที่ผู้บริหาร

ได้ให้ไว้กับลูกค้าเป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันพนักงานให้ทำให้ได้ตามที่ผู้บริหารได้สัญญาเอาไว้ โดยวิธีการใช้การสื่อสารภายในเป็นตัวถ่ายทอด Value เหล่านั้นสู่พนักงาน เพื่อให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจนว่าองค์กรต้องการให้อะไรกับลูกค้า และต้องการให้ลูกค้ามองเห็นภาพลักษณ์อะไรในตัวองค์กร ซึ่งหากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ลูกค้าก็จะมองไม่เห็นว่าจะต้องการส่งมอบคุณค่าอะไรและไม่ตัดสินใจเลือกใช้บริการในที่สุด อันที่จริงแล้วการสร้าง Internal Branding ควรจะต้องมีจุดเริ่มต้นมาจากการที่ผู้บริหารระดับสูงที่เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรให้กับพนักงาน มองเห็นประโยชน์และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันหากนำเครื่องมือการบริหารงานอย่าง Internal Branding นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อให้ธนาคารสามารถแข่งขันได้ภายใต้สภาพการแข่งขันที่สูงอย่างในปัจจุบัน นั่นก็เพราะว่าในการทำงาน โดยเฉพาะองค์กรที่มีความซับซ้อนทางด้านโครงสร้างการบริหารงานอย่างธนาคาร จึงจำเป็นต้องมีผู้เกี่ยวข้องหรือ Stakeholder หลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ในแผนกเดียวกัน การทำงานที่เกี่ยวข้องกันข้ามแผนกที่เป็นกลุ่มต่างๆ ของ Value Chains และยังรวมถึงการทำงานร่วมกันระหว่างระดับของพนักงาน เช่น พนักงานในส่วน Operation ทำงานร่วมกับพนักงานในระดับ Middle Management การทำงานที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกันหลายส่วนจะสำเร็จได้ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จะเกิดอะไรขึ้นหากพนักงานทั้งองค์กรทำงานอย่างไม่มีทิศทางต่างคนต่างทำ หรือเข้าใจจุดประสงค์ของการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงไม่เหมือนกัน แน่นอนว่าโอกาสที่จะประสบความสำเร็จคงไม่มากนัก ฉะนั้นองค์กรระดับโลกหลายๆ องค์กร อาทิเช่น Starbucks , Facebook หรือ Unilever ที่นำ Internal Branding มาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้ทั่วโลกมีพนักงานที่เป็นมาตรฐานและตั้งอยู่บนจุดประสงค์ขององค์กรเดียวกัน จึงเป็นตัววัดผลที่ดีได้ว่า หากผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรภายในให้แข็งแรงแล้ว การที่องค์กรจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำธุรกิจก็จะเป็นเรื่องที่ไม่ยากจนเกินไป แต่ทั้งนี้การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงได้นั้นยังต้องประกอบไปด้วยปัจจัยอีกหลายส่วน อย่างไรก็ตามแล้วแต่การมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความคิดเห็นในการสร้าง Internal Branding ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่น่าจะนำไปพิจารณาร่วมกับปัจจัยข้างต้น เพื่อสนับสนุนให้ Internal Branding มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นไปอีก โดยที่จะเห็นได้จากผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านพูดถึงการบริหารงานแบบ Bottom up เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีโอกาสกับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร

5.1.1.2 การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในรวมถึงข้อความที่บ่งพร่องในการศึกษาถึงพฤติกรรม ทศนคติ และการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจจะทำให้การสร้าง Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ปัจจัยสำคัญของการสร้าง Internal Branding ในลำดับถัดมาก็คือเรื่องของการใช้สื่อประชาสัมพันธ์รวมถึงข้อความที่เหมาะสม และตรงกับพฤติกรรม ทศนคติ และการรับรู้ของพนักงาน ปัจจัยนี้สำคัญอย่างไร ความสำคัญอยู่ที่คำว่า “พฤติกรรมของผู้บริโภค” ผู้บริโภคในที่นี้คือพนักงาน ดังสุภาษิตจีนที่เรามักจะได้ยินกันบ่อยๆว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ยังคงเป็นสุภาษิตจีนโบราณที่ยังสามารถใช้ได้อยู่จนถึงทุกวันนี้ การที่องค์กรได้ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานว่าชอบทำอะไร ชอบรับสื่ออะไร ละเอียดหรือเพิกเฉยกับการสื่อสารแบบไหน รวมถึงมักจะเข้าร่วมกับกิจกรรมประเภทใด จะเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทำให้แผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น พนักงาน TMB ไม่ชอบอ่านข้อความยาว ชอบรูปภาพ ชอบสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบที่เป็นดิจิทัล แผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรสามารถใช้ข้อมูลนี้ในการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์รวมถึงข้อความในการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรให้ตรงกับพฤติกรรมของพนักงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้พนักงานให้ความสนใจและร่วมมือกับกิจกรรมหรือข้อความต่างๆที่องค์กรพยายามสื่อสารกับพนักงาน ไม่เพียงแต่พฤติกรรมเท่านั้น ทศนคติ ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญที่องค์กรหรือแผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรควรให้ความสนใจ เพราะการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรหรือ Internal Branding นั้น จริงๆแล้วก็คือการโน้มน้าวใจพนักงานให้ประพฤติและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการนำเสนอต่อสังคม ฉะนั้นหากว่าเราได้รับข้อมูลหรือข่าวสารจากพนักงานว่าพนักงานมีทัศนคติอย่างไรต่อเรื่องที่เรากำลังจะสื่อสาร ก็จะทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงวางแผนการสื่อสารได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่าองค์กรก็จะมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นด้วย ฉะนั้นการนำเสนอข้อความอย่างถูกต้อง เข้าใจง่าย และใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่แปลกใหม่ตรงกับพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นอีกข้อสรุปหนึ่งที่ดีที่จะชี้ชัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้าง Internal Branding ประสบความสำเร็จ

จากความสำคัญของปัจจัยทั้ง 2 ข้อที่กล่าวมาแล้ว เมื่อองค์กรเลือกที่จะให้ Internal Branding เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จ 2 ประการเช่นกัน นั่นก็คือจำนวนการลาออกของพนักงานก็จะน้อยลง เพราะองค์กรได้สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึง

ทำให้พนักงานเข้าใจจุดประสงค์สำคัญของการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นผลดีต่อองค์กร ส่วนข้อที่สองนั้นก็คือ เมื่อพนักงานเข้าใจจุดประสงค์หลักรวมถึงทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรแล้ว พนักงานก็จะสามารถคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ รวมถึง บริการที่ดีๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้อีกต่อไป เป็นการนำเสนอภาพลักษณ์จากภายในเพื่อเลื่อนไปสู่ภาพลักษณ์ภายนอกขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชอบและชื่นชมของลูกค้า

5.1.2 ผลสรุปเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง Internal Branding ในภาพลักษณ์

ของธนาคาร TMB

การสร้าง Internal Branding ในภาพลักษณ์ภายในของ ธนาคาร TMB สามารถสรุปได้ 2 ประเด็นสำคัญ คือ

5.1.2.1 สื่อประชาสัมพันธ์ภายในของ TMB มีประสิทธิภาพมากพอที่จะสื่อสารภาพลักษณ์ภายในองค์กรให้กับพนักงาน และ HR หน้าที่หลักของผู้ส่งมอบคุณค่าเหล่านั้นยังมีจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้

พนักงาน TMB รับรู้การสื่อสาร Internal Branding จากสื่อประชาสัมพันธ์ภายในของ TMB ไม่ว่าจะเป็น Poster ในลิฟท์โดยสาร , ข่าวฝากใน Newsletter mail , Poster ประชาสัมพันธ์ที่ website ภายในของ TMB , รายการรอบรู้ TMB ประกาศเสียงตามสาย รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่สื่อสารโดยตรงให้กับพนักงาน ซึ่งเรียกว่าเป็นการรับรู้ในมิติแรกในการสื่อสารภายใน และอีกส่วนหนึ่งเป็นมุมมองที่น่าสนใจคือการรับรู้ Internal Branding จากการทำงานประจำวัน ซึ่งถือว่าการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรในมิติที่ลึกมากขึ้นซึ่งมีผลทำให้เข้าถึงทัศนคติของพนักงานและมีส่วนที่ทำให้พนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรจากการทำงาน ซึ่งในความเป็นจริง TMB มุ่งหวังอยากให้ Internal Branding เป็นตัวขับเคลื่อนทัศนคติของพนักงานในการทำงานให้สามารถสะท้อนคุณค่าของ TMB ไปสู่ลูกค้า และรวมไปถึงการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในที่สุด เพื่อต้องการให้ TMB เป็น The Most Advocated Bank ของประเทศไทย

5.1.2.2 HR ในฐานะเจ้าภาพผู้ส่งมอบ Value ยังต้องทำการบ้านเพิ่ม

อีกหนึ่งหน้าที่สำคัญของ HR คือการที่นำ Value ที่ผู้บริหารสัญญาเอาไว้กับลูกค้า เอาเข้ากลับมาสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึง value แต่ละอย่างที่ผู้บริหารต้องการให้ลูกค้าได้รับรู้และมีภาพลักษณ์เป็นไปตามที่ต้องการ แต่การเชื่อมต่อของการ

ถ่ายทอด Value เหล่านั้นยังไม่เชื่อมต่อกันอย่างสนิทจึงเกิดเป็นปัญหาของความไม่ชัดเจนว่า Value ที่ผู้บริหารมองว่าต้องการส่งออกไปให้กับลูกค้าในมุมมองของพนักงานคืออะไร Strategic Goal ที่ต้องการของผู้บริหารคืออะไร ในจุดนี้ HR ยังไม่สามารถเชื่อมโยงให้พนักงานเห็นได้อย่างชัดเจน นำไปสู่ Brand ก็ไม่ชัดเจนไปด้วย อีกทั้ง Branding จากภายนอกก็ยังไม่แข็งแรงพอที่ลูกค้าจะเห็นได้ชัดว่า TMB ต้องการส่งมอบอะไรให้กับพวกเขา ในเมื่อ Brand image ไม่ชัดเจน พนักงานเองก็ไม่ชัดเจนไปด้วยว่าพนักงานต้องทำอะไร ต้องทำงานไปในแนวทางไหนถึงจะตอบโจทย์กับ Strategic Goal ที่ได้ตั้งเอาไว้ เมื่อ HR ไม่ชัดเจน OD ก็ไม่ชัดเจน HRM ก็ไม่ชัดเจน รวมถึง HRD ด้วยก็ไม่ชัดเจน ทำให้ Employee engagement ดำเนินไปด้วย ปัญหาพนักงานไม่ผูกพันกับองค์กร เกิดการ Turn over สูงเป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานไม่รู้สึกรักภูมิใจในแบรนด์ TMB ฉะนั้น HR ควรจะให้ความสำคัญกับการนำ Strategic Goal มาย่อยให้พนักงานสามารถซึมซับได้และเข้าใจในทิศทางที่องค์กรต้องการอย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้รู้อย่างลึกซึ้งและกำหนด Strategic ในส่วนของ Business Department ต่างๆ ได้ชัดเจนและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Strategic Goal สุดท้ายคือต้องการให้ลูกค้าเห็นภาพลักษณ์ของ TMB ที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นโอกาสที่ดีที่จะสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้าให้ได้เห็น Value ที่ TMB ต้องการส่งมอบให้อย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นลูกค้าเก่าหรือคนที่ยังไม่เคยเป็นลูกค้า ก็จะได้ตัดสินใจได้ง่ายมากยิ่งขึ้นในการเลือกเป็นลูกค้า TMB

5.1.2.3 ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรยังอยู่ในระดับที่ควร

พัฒนาเพิ่มเติม

ทิศทาง Internal Branding ของ TMB เป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้นมีพัฒนาการที่ดี มีรูปแบบที่หลากหลาย สามารถสร้างความสนใจให้กับพนักงานได้มากยิ่งขึ้น พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมหรือให้ความร่วมมือมากขึ้น แต่ยังคงมีจุดอ่อนเรื่องของจำนวนข้อความที่ต้องการสื่อสารที่มีอยู่ค่อนข้างมาก ในเวลาเดียวกันมีเรื่องที่ต้องการสื่อสารภายในกับพนักงานหลายเรื่อง ควรจะให้ความสำคัญเป็นเรื่องๆ และควรได้รับการจัดหมวดหมู่เพื่อให้พนักงานเข้าใจและรับรู้ได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น จากปัญหานี้นำมาสู่การรับรู้และเข้าใจในทิศทางของธนาคารที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ไม่มีทิศทาง ทำให้ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรอยู่ในระดับต่ำ พนักงานยังไม่ภูมิใจในแบรนด์เท่าที่ควรจะเป็น TMB ควรสร้างความแตกต่างและสื่อสารกับพนักงานมากยิ่งขึ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานภาคภูมิใจกับ TMB

เปรียบเสมือน Brand Ambassador ของ TMB ที่จะบอกต่อเรื่องราวและประสบการณ์ดีๆ ของ TMB ไปสู่ลูกค้าและบุคคลภายนอกให้รับทราบเพื่อยกระดับภาพลักษณ์โดยรวมของ TMB ให้ดียิ่งขึ้น และปัญหานี้ยังคงเป็นจุดอ่อนอีกจุดหนึ่งที่ TMB ควรนำไปพัฒนาและปรับปรุง

5.2 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

การทำวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาทางด้านอุปสรรคในการสร้าง Internal Branding แต่เพียงส่วนเดียว ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การศึกษา Internal Branding ควรศึกษาให้ครบในทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับ Internal Branding ที่ลึกซึ้งมากขึ้น จนทำให้ผู้วิจัยพบกับวิธีการสร้าง Internal Branding ที่ถูกต้องแม่นยำและชัดเจนมากยิ่งขึ้นครบทุกมิติของการสร้าง Internal Branding อีกทั้งการศึกษานั้นควรจะศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครบทุกสถาบันการเงิน เพื่อเป็นการรู้จัก Internal Branding ในมุมมองกว้างขึ้นและมีความแม่นยำที่สูงขึ้นในการทำวิจัย

Internal Branding ในแต่ละสถาบันการเงินอาจจะมีมุมมองที่ไม่เหมือนกัน มีวิธีการที่ไม่เหมือนกัน ข้อความวิธีการสื่อสารก็แตกต่างกัน จึงเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำลายข้อจำกัดนี้เพื่อความแม่นยำและน่าเชื่อถือของการวิจัย ไม่เพียงแต่เรื่องของมุมมองเท่านั้น เวลาในการทำวิจัยก็ยังเป็นข้อจำกัดหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัย ไม่มีเวลาในการเก็บตัวอย่างมากพอที่จะสามารถสร้างเป็นผลงานวิจัยที่ครอบคลุมและถูกต้อง 100% ได้ ฉะนั้นนั้นผลของการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

5.3 ข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์

การสร้าง Internal Branding ควรเริ่มต้นจากการให้ข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูงถึงประโยชน์ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการสร้าง Internal Branding โน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจว่า Internal Branding มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างไร และ Internal Branding มีวิธีการทำงานอย่างไร เกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง และที่สำคัญที่สุด Internal Branding Mapping ในระยะใกล้และในระยะไกลจะเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีภาพที่ชัดเจน และสามารถตัดสินใจได้ว่า Internal Branding จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้

หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ และเพื่อให้ผู้บริหารสนับสนุนการสร้าง Internal Branding อย่างเต็มที่ เพื่อให้ทีมงานสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องปราศจากอุปสรรค

นอกจากการมุ่งตรงไปที่ผู้บริหารระดับสูงแล้ว องค์กรควรเริ่มทำการสำรวจพฤติกรรมทัศนคติ ความคิดเห็น และการรับรู้ของพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มานั้นนำมาพัฒนาวางกลยุทธ์และวางแผนการสร้าง Internal Branding ขององค์กรให้สอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์หลักและเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือของพนักงานได้ง่ายยิ่งขึ้น เพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและพนักงานให้ได้ รับพิชชอบภารกิจอันสำคัญนี้ร่วมกัน

หากทั้งสองส่วนที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นประสานกันเป็นทิศทางเดียวกันได้ ผู้วิจัยเชื่อว่า ผลของการสร้าง Internal Branding จะทำให้องค์กรยั่งยืนมากยิ่งขึ้นทั้งในมุมมองของพนักงานและความแข็งแกร่งในวัฒนธรรมการทำงาน จนสะท้อนออกมาเป็นภาพลักษณ์ที่ดีสู่ลูกค้าและบุคคลภายนอก จนกลายเป็นองค์กรที่ลูกค้าประทับใจและอยากบอกต่อให้กับบุคคลอื่นมาใช้บริการ

สุดท้ายแล้วผู้วิจัยยังยืนยันว่า Internal Branding ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ HR จะใช้เพื่อเชื่อมต่อพนักงานและลูกค้าเข้าด้วยกัน ลูกค้าจะรับรู้คุณค่าต่างๆของธนาคารจากพนักงานที่เข้าใจ Strategic Goal เป็นอย่างดี และสามารถนำสิ่งเหล่านั้นไปพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและมีภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งชัดเจนในสายตาของลูกค้าเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งนำมาสู่การมีพลังและความได้เปรียบเชิงศักยภาพในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี Internal Branding เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญซึ่งควรประกอบไปด้วย การเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ข้อความหรือคำพูดที่ชัดเจนถูกต้องเข้าใจง่าย รวมถึงการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของทิศทางการทำงานซึ่งควรจะได้รับความสำเร็จจากผู้บริหารระดับสูง หาก TMB สามารถพัฒนาได้ตามที่ข้าพเจ้ากล่าวมาข้างต้นแล้ว ข้าพเจ้าเชื่อว่า TMB จะเป็นธนาคารที่น่าจับตามองที่สุดในปี 2019

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

5.4.1 ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในธุรกิจสถาบันการเงินจากที่ต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลในมุมมองของความแตกต่างกว้างมากยิ่งขึ้นและช่วยให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5.4.2 ควรขยายขอบเขตการวิจัยเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละพื้นที่ในประเทศไทย ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาคิดเป็นกลยุทธ์การสร้าง Internal Branding ได้

5.4.3 ควรเพิ่มวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยให้กว้างมากยิ่งขึ้น เพื่อครอบคลุมเนื้อหาบางส่วนที่อาจจะตกหล่นไป ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

- ดร.ธีรยุทธ วัฒนาสุโขโชค คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : “เสริมพลังให้กับกลยุทธ์ (Branding)” จับเข้าชน คนกลยุทธ์ / หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ BizWeek
- ศิระ ศรีโยธิน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร : “การสื่อสารองค์กร เครื่องมือสำคัญของนักการตลาดในยุค Thailand 4.0”
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เศษะวัฒนไพศาล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : “การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่งความท้าทายของ การบริหารทรัพยากรบุคคล”
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เสริมยศ ชรรมรัักษ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ : “การสร้างแบรนด์ภายใน คุณแลบุคลากรก่อนใส่ใจลูกค้า”
- ชมัยพร วิเศษมงคล ที่ปรึกษา SMEs สสว. : “Branding : กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน”
- ผศ.ดร.ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ คอลัมน์ “คลื่นความคิด” มติชนรายวัน ปีที่ 30 ฉบับที่ 10839 วันที่ 13 พฤศจิกายน 2550
- เกรียงไกร กาญจนะ โภคิน “Live Branding : อะไรคือ Live Branding” กรุงเทพธุรกิจ-BiZ Week วันที่ 18 สิงหาคม 2549
- ประสิทธิ์ วรจิตราวณิช “Digital Branding” Business Thai วันที่ 20 ตุลาคม 2545
- อัจฉรา เฉลยสุข : “อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร” 2556
- JoAnna Caster : Internal Branding in Multinational Firms -A gap analysis of internal stakeholder perceptions, 2013
- Anna Holmgren, Linda C Schori, Malin Winguard : Internal Branding : How to make employees live the brand. 2003
- MATTINEN, SINI : INTERNAL BRAND ENHANCEMENT Case: The Copper Pig Bbq House, Spring 2015

บรรณานุกรม (ต่อ)

Sira Sriyothin : INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON EMPLOYEES' BRAND OUTCOMES, 2016

Princess FT Motsamai : THE EFFECTS OF INTERNAL BRAND PERCEPTIONS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT, 2015

FILDA MWENJE : ANALYSING THE IMPACT OF INTERNAL BRANDING ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE PERMANENT RECRUITMENT INDUSTRY WITHIN THE SOCIAL EXCHANGE FRAMEWORK, 2015

Joakim Kalliala : Branding in the Retail Banking Industry in Finland - How to attract and retain young consumers, 2012

Johnson Yeboah, Lecturer, MBA George Dominic Ewur, Lecturer, MBA Evelyn Delali Adigbo, Lecturer, MBA Ernest K. Asirifi, Lecturer, MBA : INTERNAL BRANDING IN A SERVICE INDUSTRY- THE CASE OF BANKS IN GHANA, 2016

Lisa Diep Amanda Stedt : Internal branding Within a Swedish non-profit organization, spring 2015

ฐานเศรษฐกิจ วันอาทิตย์ที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2550 “CEO Branding”

ภาคผนวก

คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและพนักงานแผนกสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร TMB

ส่วนที่ 1 : คำถามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

1. ท่านรู้จัก Internal Branding หรือไม่
2. ท่านมีความเข้าใจอย่างไรกับคำว่า Internal Branding
3. ท่านรับรู้ Internal Branding ของธนาคารทหารไทย ได้อย่างไร
4. สถาบันการเงินควรกำหนดกลยุทธ์ Internal Branding อย่างไร
5. ขนาดของสถาบันการเงินมีอุปสรรคของ Internal Branding เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

ส่วนที่ 2 : คำถามความคิดเห็นและทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ในองค์กรธุรกิจธนาคาร

1. ในความเห็นของท่าน Internal Branding สร้างประโยชน์กับองค์กรมากน้อยแค่ไหน
2. ในความเห็นของท่าน สิ่งที่จะทำให้ Internal Branding ไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร
3. ท่านมีวิธีการใดที่จะลดอุปสรรคของ Internal Branding
4. ในความคิดเห็นของท่าน Internal Branding สามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของสถาบันการเงินได้อย่างไรบ้างและในด้านใด
5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับ Internal Branding ในปัจจุบันของธนาคารทหารไทย
6. ท่านชื่นชอบหรือประทับใจ Internal Branding ขององค์กรใดเป็นพิเศษบ้าง