

## บทความวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Decha Dechawatanapaisal, Ph. D.  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University  
E-mail : decha@cbs.chula.ac.th

## การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่งความท้าทายของ การบริหารทรัพยากรบุคคล

# Internal Branding : The New Challenge of Human Resource Management

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับแบรนด์ (Brand) และกิจกรรมการสร้างแบรนด์ (Branding) โดยมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอย่างเห็นได้ชัด กล่าวได้ว่าเป็นกระแสหลักของกิจกรรมทางการตลาดในการกำหนดจุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นและเป็นที่รับรู้จดจำ ตลอดจนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและตัวองค์กรเอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจนั้นๆ ทำการสื่อสารกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าหรือผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เรียกได้ว่าเป็นการสร้างแบรนด์ไปสู่ภายนอก อย่างไรก็ตาม ยังมีกลไกอีกด้านหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการส่งมอบจุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ให้เด่นชัดขึ้น และเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างแบรนด์ให้มีชีวิตไม่แพ้นั้นคือ “การสร้างแบรนด์จากภายใน” โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ พนักงานขององค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดกับแบรนด์และเป็นตัวแทนขององค์กรที่จะแสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์ได้ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสินค้าหรือบริการ ความ

ท้าทายขององค์กรก็คือทำอย่างไรให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และลงมือทำให้จุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ที่ได้ถูกกำหนดไว้ให้เป็นจริง สัมผัสจับต้องได้ และร่วมกันนำองค์กรและแบรนด์ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ กลไกดังกล่าวเป็นการสร้างพันธสัญญาทางใจของพนักงานต่อแบรนด์ (Employee Brand Engagement) ซึ่งเป็นการบูรณาการวิธีการปฏิบัติงานด้านการตลาดและการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบจุดยืน ข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้าในทุกๆ จุดสัมผัส (Touch Point) รวมถึงการบริหารภาพลักษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าประทับใจผ่านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอง

### การสร้างแบรนด์จากภายใน (Internal Branding)

การสร้างแบรนด์จากภายใน คือ กิจกรรมการตลาด ลักษณะหนึ่งที่ทำเนิกรภายในองค์กร (Corporate

Marketing) เป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรมีความรู้พื้นฐาน และความเข้าใจต่อแบรนด์ของสินค้าหรือขององค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่อย่างลึกซึ้ง และปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อ (Belief) ในแบรนด์ และมีเจตคติ (Attitude) ที่ดีต่อแบรนด์ที่องค์กรพยายามสร้างและสื่อสารออกไปสู่ภายนอกด้วย เพราะเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นรักและศรัทธาในแบรนด์ของพวกเขาอย่างแน่วแน่มั่นคง พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุนได้อย่างสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแบรนด์ ตลอดจนสามารถแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่พึงประสงค์ ภายใต้แนวคิดของแบรนด์ (Brand Value) หรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและภูมิใจ (Tosti and Stotz, 2001; De Chernatony, 2001; Schultz and De Chernatony, 2002) นั่นคือ ความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์สินค้าหรือแบรนด์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านพฤติกรรมการทำงานที่ดี ที่ถูกต้องของพนักงาน เพื่อที่จะส่งมอบไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการรับรู้ต่อแบรนด์ด้วยประสบการณ์ที่ดี น่าประทับใจ และส่งผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว

จุดเริ่มต้นของ “แบรนด์ (Brand)” นั้นสันนิษฐานว่ามาจากคำว่า “To Burn” ซึ่งหมายถึง การนำแท่งเหล็กร้อนที่มีสัญลักษณ์ผ่านการเผาไฟและนำมาประทับไว้ที่ผิวหนังของปศุสัตว์ เพื่อบ่งบอกว่าปศุสัตว์กลุ่มนี้เป็นของใคร มาจากที่ใด อาจกล่าวได้ว่าจุดเริ่มต้นของแบรนด์มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสัญลักษณ์ (Label) บ่งบอกความเป็นเจ้าของหรือแหล่งที่มา ในยุคต่อมาสัญลักษณ์ดังกล่าวก็ได้พัฒนามาเป็น “เครื่องหมายการค้า (Trademark)” เพื่อบ่งบอกถึงเจ้าของความคิดนั้นๆ ตลอดจนมาตรฐานการผลิต จนถึงในปัจจุบันนี้ที่ “แบรนด์” เป็นเครื่องมือในการกำหนดจุดยืนทางการตลาด (Positioning) เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์และแสดงความแตกต่าง ตลอดจนมาถึง แนวคิดร่วมสมัยที่ว่า “แบรนด์” คือ

ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นประสบการณ์รวม และการสร้างความรู้สึกผูกพัน (Keller, 2008)

ที่ผ่านมา การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์มักถูกเข้าใจว่าเป็นงานของหน่วยงานด้านการตลาดหรือการสื่อสารประชาสัมพันธ์เท่านั้น หลายๆ องค์กรก็มีการจัดโครงสร้างการทำงานโดยการแบ่งตามหน้าที่งาน (Function) ในลักษณะนี้ แต่เมื่อบทบาทของ “แบรนด์” ได้ขยายมาสู่การส่งมอบประสบการณ์รวมและการสร้างความรู้สึกผูกพันแก่ลูกค้าดังเช่นในปัจจุบัน และทรัพยากรสำคัญในการส่งมอบคือพนักงานขององค์กร การบริหารจัดการตามหน้าที่งานอาจไม่เพียงพอในการตอบสนองต่อพลวัตทางสังคมและความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์จึงควรมีลักษณะการทำงานเชิงบูรณาการ (Integrated System) ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น กล่าวคือ พนักงานทุกๆ คนขององค์กรควรมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและการบริหารองค์กร ตลอดจนภาพลักษณ์หรือแบรนด์ของสินค้าหรือขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ภายใต้ข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ที่กำหนดไว้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เริ่มตั้งแต่โถงทางเข้าหรือหน้าร้านที่ทำการที่แสดงความเชื่อเชิญ การรับโทรศัพท์ การตอบคำถาม การต้อนรับที่สุภาพและอบอุ่น การอำนวยความสะดวกอย่างสร้างสรรค์และมีน้ำใจ มีมารยาทดี การผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการได้ครบถ้วน การขาย การอธิบายข้อมูลเนื้อหาที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างแม่นยำด้วยความเป็นมิตร เป็นมืออาชีพ การชำระเงิน และการส่งมอบสินค้าที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดจนการบริการหลังการขายที่ไว้วางใจได้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวที่ดำเนินการโดยหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การขาย การเงิน การจัดส่ง การบริการ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นจุดสัมผัสที่สำคัญในการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีและน่าประทับใจแก่ลูกค้าด้วยกันทั้งสิ้น เมื่อลูกค้ามี

ความพอใจ ก็อยากติดต่องานด้วยหรือกลับมาใช้บริการอีก เพราะมีความไว้วางใจต่อแบรนด์ และเกิดความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์นั้นๆ อย่างไม่เสื่อมคลาย กล่าวได้ว่าพนักงานคือผู้สร้างแบรนด์ให้มีชีวิตและเติบโต (Employees live the brand) สร้างชื่อเสียงและประสบการณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ได้ทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้น องค์กรจึงควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับของแบรนด์ในทุกจุดสัมผัส และตระหนักว่าพฤติกรรมและการแสดงออกที่พึงประสงค์ของพนักงานทุก ๆ ระดับล้วนมีส่วนสำคัญในการเพิ่มพูนความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ดังคำกล่าว “คนคือทูตที่สำคัญที่สุดของแบรนด์ พนักงานของเราจะเป็นผู้นำเราไปสู่เป้าหมาย สู่อิสรภาพที่เราต้องการได้อย่างมั่นคงกว่าใคร” (ศิริกุล, 2550)

## พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior)

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ หมายถึง ระดับของความผูกพันทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ เป็นการแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ กล่าวคือการทำที่พนักงานมีความเข้าใจ เต็มใจ และยอมรับในการที่จะปรับมุมมองหรือการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเป็นแบรนด์ (Brand Identity) ตลอดจนข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) โดยมีความตระหนักว่าตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการส่งมอบแบรนด์และภาพลักษณ์ที่ดีไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Burmam and Zeplin, 2005)

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ประกอบด้วย 7 ลักษณะ ได้แก่

1. **ความเอื้อเฟื้อ** (Helping Behavior) หมายถึง การที่พนักงานมีเจตคติเชิงบวก แสดงความเป็นมิตร แสดงน้ำใจช่วยเหลือในการบริการหรือแก้ปัญหาแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยความยินดีและเต็มใจ
2. **ความตั้งใจและจริงจังต่อความเป็นแบรนด์** (Brand

Consideration) คือ การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามข้อกำหนดหรือพันธสัญญาที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ทั้งกาย วาจา และใจอย่างเต็มความสามารถ

3. **ความรู้สึกระตือรือร้นต่อแบรนด์** (Brand Enthusiasm) ได้แก่ ความคิดริเริ่มของพนักงานในการปรับเปลี่ยนมุมมองพัฒนาความคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ เพิ่มเสริมสร้างให้แบรนด์มีคุณค่าและน่าประทับใจ

4. **ความมีน้ำใจนักกีฬา** (Sportsmanship) หมายถึง การที่พนักงานให้เกียรติแบรนด์และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่น ๆ รวมถึงการเป็นผู้ที่ปกป้องที่ดีของแบรนด์ในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งคำพูด ความคิด และการกระทำ

5. **ความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์** (Brand Edorsement) คือ ความเชื่อถือและมั่นใจของพนักงานต่อแบรนด์และพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกดังกล่าวด้วยกิริยาและการกระทำไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วยความปรารถนาดีและจริงใจ

6. **การพัฒนาตนเอง** (Self-Development) พนักงานที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มักฝึกฝน พัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ เพื่อที่จะสามารถร่วมสร้างคุณค่าให้แก่แบรนด์ได้อย่างต่อเนื่อง

7. **การสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์** (Brand Enhancement) หมายถึง ความสามารถในการน้อมรับฟังผลสะท้อนกลับ คำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุง สร้างสรรค์ พัฒนาให้เกิดคุณค่าและความเข้มแข็งให้กับแบรนด์ต่อไป

พนักงานที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแบรนด์ พนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์ จะมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์อย่างเข้มข้นมากขึ้น (Punjaisri and Wilson,

2007) ซึ่งจะสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ในที่สุดก็จะช่วยส่งผลไปยังการสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์และธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างของ Zappos ซึ่งเป็นร้านค้ารองเท้าออนไลน์ที่มีชื่อเสียงในการสร้างประสบการณ์ที่สนุกและนำเสนอบริการที่ยอดเยี่ยมในการบริการแก่ลูกค้า พนักงานส่วนใหญ่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เมื่อลูกค้าติดปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือในการทำธุรกรรมออนไลน์ พนักงานเหล่านี้มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ อายุ ประสบการณ์ แต่มีคุณสมบัติร่วมกันคือ มีความกระตือรือร้น มีใจบริการ เอื้อเฟื้อ ให้ความช่วยเหลืออย่างแท้จริง มีความตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เกียรติลูกค้าและองค์กร มีความเชื่อมั่น รัก และศรัทธาในแบรนด์และงานของตน และมีอารมณ์ขัน เสริมด้วยระบบการทำงานที่มีความเป็นกันเอง แบ่งปันข้อมูล แชรประสบการณ์เพื่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และมีระบบแรงจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสนุกสนานในการทำงานและรักษาพันธสัญญาทางใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ Zappos เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นร้านค้าออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงแห่งหนึ่ง ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สร้างความทรงจำและความประทับใจแก่ลูกค้า (WOW) จนเกิดความรู้สึกสนุก ผูกพันกับแบรนด์ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีกหลายต่อหลายครั้ง (Michelli, 2012)

ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานขาดจิตสำนึกที่ดี และไม่ได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตัวพนักงานเองไม่เพียงแต่รู้สึกว่าการตนเองไม่พอใจ ไม่มีความสุข แต่ยังไม่มีความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์ เมื่อพนักงานมีเจตคติที่ไม่ดีแล้วการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นแบรนด์หรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้อย่างที่คาดหวัง

## ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์สู่ภายนอกและจากภายในองค์กร

ที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งมุ่งความสนใจไปที่การสื่อสารแบรนด์ไปสู่ภายนอก โดยผ่านสื่อสมัยนิยมต่างๆ แต่

อาจจะเลยที่จะสื่อสารเนื้อหาและแก่นแท้ของแบรนด์ไปยังพนักงาน (พจน์, 2552) ในกระบวนการบริหารแบรนด์แบบองค์รวมนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุก ๆ คนสามารถพูดถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวง่าย ๆ คือ รู้สึกอินกับแบรนด์อย่างมีหลักการและถูกวิธี อย่างไรก็ตาม การสร้างความสมดุลระหว่างการสื่อสารเรื่องแบรนด์ไปสู่ภายนอกและภายในองค์กรกันเอง (แผนภาพที่ 1) จึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณา ซึ่งอธิบายจากการประยุกต์ Brand Equity Model (Keller, 2008) และทฤษฎีพันธสัญญาทางใจในองค์กรของ Kahn (1990) ได้ว่า การมุ่งให้น้ำหนักที่การสื่อสารไปสู่ภายนอก (ลูกค้า) มาก แต่ละเลยการสื่อสารและสร้างแบรนด์จากภายใน (พนักงาน) อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติหรือส่งมอบประสบการณ์ที่ดีตามพันธสัญญาของแบรนด์ที่ได้สื่อสารไว้กับลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความกระตือรือร้น หรือความสนใจในเรื่องราวของแบรนด์ แม้กระทั่งการขาดแรงจูงใจ ทั้งนี้ความไม่เข้าใจและความรู้สึกไม่อินดังกล่าวอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นหรือเจตคติที่มีต่อแบรนด์ได้ พฤติกรรมในการทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นในรูปแบบของต่างหน่วยงานต่างทำ และไม่รู้ว่าจะทำอะไร มากกว่าการบูรณาการ ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างแบรนด์จากภายในมาก โดยไม่ได้มุ่งเน้นการสื่อสารสร้างแบรนด์ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกเท่าที่ควร อาจเสียโอกาสของการรับรู้ต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์หรือข้อเสนอของแบรนด์จากลูกค้าได้ เมื่อแบรนด์ไม่มีชื่อเสียงหรือไม่เป็นที่รู้จักในวงการมากพอ อาจส่งผลให้พนักงานขาดรู้สึกภาคภูมิใจต่อความเป็นแบรนด์หรือองค์กรนั้น ๆ และเมื่อพนักงานขาดแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าที่เหมาะสม อาจทำให้พนักงานเพิกเฉย ไม่สนใจต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ได้ตามที่คาดหวัง



ภาพที่ 1 ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์สู่ภายนอกและจากภายในองค์กร

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าแบรนด์ที่เข้มแข็งสะท้อนได้จากจุดยืนของแบรนด์เอง ซึ่งเป็นแรงกระตุ้น จูงใจต่อความสามารถในการส่งมอบสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ตามข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ของพนักงาน Deloitte Consulting (2008) ระบุว่า ลูกค้าย้อยละ 41 มีความผูกพันและรักดีต่อแบรนด์ เนื่องมาจากเจตคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน และประมาณร้อยละ 70 ของการรับรู้แบรนด์ที่ดีของลูกค้ามาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากพนักงานของแบรนด์นั้นๆ โดยตรง นอกจากนี้ยังระบุว่าหากพนักงานไม่สามารถส่งมอบองค์ประกอบต่างๆ ตามข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้นั้น กล่าวได้ว่า ร้อยละ 40 ของเงินลงทุนด้านการตลาดอาจสูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างสมดุลของกระบวนการสร้างและสื่อสารแบรนด์ระหว่างภายนอกและภายใน นั่นคือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการตลาดและทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา และที่สำคัญพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์นั้นควรถูกหล่อหลอมและซึมซับ (Internalize) มาเป็นค่านิยม (Value) หรือวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรที่พนักงานทุกๆ คนพึงยึดถือปฏิบัติและสืบทอดต่อไป ดังตัวอย่างการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานอย่างยั่งยืน

ของสายการบิน Southwest Airlines ที่เรียกว่า Southwest Spirit ซึ่งนอกจากเป็นกลไกส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์แล้ว ยังเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานทุกคนมีความตระหนักถึงจิตวิญญาณความเป็น Southwest ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันในทุกๆ จุดสัมผัสและสอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆ (Miles and Mangold, 2005)

### การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่ง

#### ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อแบรนด์เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง และพนักงานก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างแบรนด์ การปลูกฝังและส่งเสริมเจตคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบรนด์คงไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านการตลาดหรือสื่อสารองค์กรเท่านั้น หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรต้องมึบทบาทมากขึ้นในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กรในการร่วมขับเคลื่อนและสร้างแบรนด์จากภายใน กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ท้าทายอย่างยิ่ง ทั้งนี้ องค์กรต้องเริ่มขยายจากบทบาทของผู้คุมกฎเกณฑ์ มาเป็นผู้ส่งเสริม ต้องเริ่มเรียนรู้ เปิดมุมมองใหม่ๆ ปรับวิธีการ

คิดและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ มีความรู้และความเข้าใจในธุรกรรมทางการตลาดและกลไก การสื่อสารมากขึ้น กล่าวคือนำเอาหลักการตลาดมาประยุกต์ เพื่อต่อยอดงานบริหารทรัพยากรบุคคล แนวทางปฏิบัติที่ หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาเพื่อ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแบรนด์จากภายในและ ร่วมสร้างพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ดังที่สรุปไว้ข้างต้น ประกอบด้วย

#### 1. การสื่อสารภายใน (Internal Communications)

พนักงานควรได้เรียนรู้และรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเรื่องราว ความเป็นมาต่างๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ องค์กร เพื่อมีความรู้พื้นฐาน มีความเข้าใจอย่างแท้จริงใน เนื้อหาสาระ ทิศทาง ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อจะ ได้สื่อสารออกไปได้ตรงกับเจตนารมณ์ ในฐานะที่เป็นตัวแทน ของแบรนด์คนหนึ่ง การสื่อสารภายในอาจทำได้หลายวิธี เช่น จัดหมายข่าวถึงพนักงาน การประชุมพนักงาน ข่าวสารจาก ประธานบริษัท การบอกเล่าเรื่องราว สื่อโฆษณาที่จะเผยแพร่ หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตลอดจนคู่มือแบรนด์ (Brand Book) เช่น คู่มือ Green Apron ของ Starbucks เป็นเอกสาร อธิบายที่อธิบายพื้นฐานของความเป็นแบรนด์ ปรัชญาของ ธุรกิจและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนและนำไป ปฏิบัติได้ทันที (Michelli, 2007) ดังนั้น การจัดทำเอกสาร หรือคู่มือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่างๆ (Employee Manual) โดยหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลนั้น ควรสอดแทรกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ แก่นแท้ของความเป็นแบรนด์ และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ ให้พนักงานได้รับทราบและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกวิธี นอกจากนี้ องค์กรควรต้องสำรวจประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานเป็นระยะๆ รวมถึง การสำรวจระดับพันธสัญญาทางใจที่มีต่อองค์กรและแบรนด์ด้วย

#### 2. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา (Learning and Development)

การออกแบบหลักสูตรควรสัมพันธ์กับ

กระบวนการถ่ายทอดและปมเพาะพนักงานให้มีความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับแบรนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ของตน ปลูกฝังเจตคติที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และภูมิใจในแบรนด์ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ในทุกๆ จุดสัมผัส เพื่อให้การปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญา ของแบรนด์มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของ ชั้นเรียน (Class Room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-Job Learning) การ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ (Knowledge Sharing) การ ย้อนศึกษาข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากเหตุการณ์ ที่ผ่านมา โดยผ่านกรณีศึกษาหรือกระบวนการเล่าเรื่อง ซึ่ง นำมาผลิตเป็นสื่อใหม่ (Reproduction) ให้มีเนื้อหาที่กระชับ สนุก และเข้าใจได้ง่าย โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่าง ต่อเนื่อง เช่น กรณีหน่วยงานบริการลูกค้าของ AIS ได้นำ วิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์การให้บริการลูกค้าในอดีตที่มี ความหลากหลาย ทั้งกรณีเร่งด่วน วิกฤติ อุกฉิม ตลอดจน กรณีที่นำประทับใจและไม่ประทับใจ มาผลิตเป็นสื่อ วิดีทัศน์สั้นๆ หลายๆ ตอน เพื่อเป็นวัตถุดิบในการฝึกอบรม และปลูกฝังวัฒนธรรมแบรนด์แก่พนักงาน

#### 3. การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถหลักของ

องค์กร (Core Competency) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์ หรือที่สอดคล้องกับ พันธสัญญาของแบรนด์ ผ่านมุมมองของผู้บังคับบัญชาและ ลูกค้ำ หรือขยายเป็นการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเป็น ข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรมประเภทหนึ่ง เพื่อพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทนจูงใจพนักงาน กรณีที่ สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนด แนวทางและเนื้อหาการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ ของพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและความ ต้องการในอนาคต นอกจากนี้องค์กรควรสนับสนุนการให้ อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการทำงานด้วย ซึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจ



หรือแก้ปัญหาเฉพาะอย่างไร เช่น พนักงานของ Starbucks สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมสินค้าและบริการบางอย่าง หรือมอบของขวัญพิเศษเนื่องในโอกาสพิเศษ หรือเพื่อชดเชยความไม่สบายใจของลูกค้าได้อย่างยืดหยุ่น และทันสถานการณ์ ซึ่งการให้อำนาจลักษณะนี้เป็นการย้ำให้มีพฤติกรรมตามความสามารถหลักของ Starbucks เด่นชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ และสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Michelli, 2007)

4. การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ถูกต้อง พึงประสงค์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้น เสริมแรงอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการสร้างแบรนด์จากภายใน กิจกรรมดังกล่าวเป็นการเสริมแรงใจและสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานเมื่อมีความพึงพอใจ พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรหรือแบรนด์มากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือพันธสัญญาของแบรนด์หรือเงื่อนไขอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องราวหรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจที่ลูกค้าถ่ายทอดก็ควรพิจารณาเป็นพิเศษ และนำมาเผยแพร่เป็นกรณีศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ องค์กรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่มีระบบแบ่งปันผลกำไร (Profit-Sharing) แก่พนักงานตามอัตราการเติบโตของแบรนด์ และผลประกอบการตามความเหมาะสม

5. การกำหนดแนวทางในการรับพนักงานใหม่ให้มีความสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและการตลาดควรต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาเกณฑ์และกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาพนักงานให้เป็นที่เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้สำหรับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร เช่น นโยบาย “One Philips” ที่ทำให้แนวทางการ

สรรหาและคัดเลือกพนักงานของ Philips เป็นไปในลักษณะเดียวกันทั่วโลก จากเดิมที่ต่างคนต่างทำตามวิธีการของตนเอง (Leeuwen et al., 2005) นอกจากนี้ การปฏิรูประบบพนักงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับเนื้อหาความเป็นแบรนด์และการสร้างความรู้สึกภูมิใจในแบรนด์ถือเป็นประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน

6. กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Campaign) โดยสอดแทรกกิจกรรมดังกล่าวผ่านกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และควรเป็นการร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้านการตลาดหรือสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ทีมงานในการมองหาและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนว่าต้องการอะไร ขาดอะไรบ้าง แล้วหากิจกรรมมาตอบสนองความต้องการเหล่านั้นแล้ว งานพนักงานสัมพันธ์จะทำหน้าที่คิดสร้างสรรค์และดำเนินกิจกรรมการตลาดภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำกิจกรรมมาช่วยจูงใจและปลูกฝังความเป็นแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นสะพานเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้มีมุมมองแนวคิด เจตคติ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแบรนด์ไปในแนวทางเดียวกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างสนุกและมีความสุข นอกจากนี้ หน่วยงานด้านการตลาดอาจใช้กลไกของกิจกรรมการตลาดภายในในการทดสอบแนวความคิดและการตลาดขององค์กรกับพนักงานภายในก่อนนำไปดำเนินการจริงกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก เพราะในความเป็นจริงแล้ว พนักงานภายในก็มีบทบาทเป็นลูกค้าด้วยเช่นกัน ซึ่งถ้าพนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์แล้ว พนักงานจะสามารถถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีดังกล่าวผ่านพฤติกรรมของตนไปยังลูกค้าได้โดยตรง กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้แก่ Philips กับกิจกรรมรณรงค์แนวคิด “Touch Lives Every Day” ที่ผสมผสานการสื่อสารทางการตลาดไปสู่ลูกค้าภายนอกที่ย้ำว่าสินค้าของ Philips ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคทุกๆ ชีวิตในทุกๆ วัน และกิจกรรมการสร้างพันธสัญญาทางใจจากแนวคิดดังกล่าวกับ

พนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกๆ คน ทุกๆ ระดับ ทุกๆ หน้าที่งานมีความตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ และที่สำคัญมีส่วนรับผิดชอบต่อผู้บริโภคทุกๆ ชีวิตในทุกๆ วัน ในทุกๆ พื้นที่ที่มีสินค้าของ Philips ทั่วโลก (Leeuwen et al., 2005)

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสมถึงความเป็นแบรนด์เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการทำให้แบรนด์นั้นมีชีวิตขึ้นมา และทำให้แบรนด์นั้นๆ สามารถส่งมอบพันธสัญญาและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารองค์กรควรดูแล ใส่ใจ และกระตุ้นให้พนักงานมีความพร้อมและมีความสุขที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตน ที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานด้วย ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) นอกจากนี้ การปรับและจัดระเบียบ (Align) วัฒนธรรมการทำงานย่อยของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงค่านิยมองค์กรใหม่

ให้เป็นหนึ่งเดียวและสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมก็เป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน ความเป็นหนึ่งเดียวและความสอดคล้องกันทำให้เกิดความเข้มแข็ง ชัดเจน และง่ายต่อการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จดจำ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่า ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรทำหน้าที่เป็นทูตของแบรนด์ที่จะคอยขับเคลื่อนให้แบรนด์ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในวันนี้ เมื่อเรากล่าวถึงกิจกรรมทางการตลาด คงไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าภายนอก (Customer Experience) เพียงกลุ่มเดียว หากแต่ต้องคำนึงถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน (Employee Experience) ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าภายในองค์กรและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากภายในไปสู่ภายนอก (Inside Out) อีกด้านหนึ่งด้วยเช่นกัน **A**

## รายการอ้างอิง

- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2552, พฤศจิกายน 5). Internal Branding แบนด์ดีเริ่มข้างในองค์กร. กรุงเทพธุรกิจ, 30.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2550). สร้างแบรนด์อย่างพอเพียง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- Burmam, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment : A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.
- De Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation : Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Deloitte Consulting. (2008). *Delivering the Promise of Shopper Marketing : Mastering Execution for Competitive Advantage*. Retrieved May 22, 2013, from Deloitte Consulting Website : [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/ us\\_cb\\_cpg\\_DeloitteGMA\\_Shopper\\_Mkt\\_Report\\_200810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/ us_cb_cpg_DeloitteGMA_Shopper_Mkt_Report_200810.pdf).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Leeuwen, B., Pieters, J., & Crawford, T. (2005). Building Philips's employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, 4 (4), 16-19.
- Michelli, J.A. (2007). *The Starbucks Experience : 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*. New York : McGraw Hill.
- Michelli, J.A. (2012). *The Zappos Experience : 5 Principles to Inspire, Engage, and Wow*. New York : McGraw Hill.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535-545.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand behavior. *Journal of Brand Management*, 15, 57-70.
- Tosti, T. & Stotz, D. (2001). Brand : Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10 (2), 28-33.
- Schultz, M. & De Chernatony, L. (2002). Introduction : The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5 (2), 109-113.