

การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ
เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชานิเทศศาสตร์ ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF BRAND ORIENTATION MEASUREMENT MODEL
OF NON-BUSINESS ORGANIZATIONS FOR
CORPORATE COMMUNICATION APPLICATIONS



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Communication Arts

Common Course

FACULTY OF COMMUNICATION ARTS

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ
	องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจเพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร
โดย	นายกนก อมรปฏิพัทธ์
สาขาวิชา	นิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สรารุช อนันตชาติ

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทนิเทศศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....	คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา อัครจันทโชติ)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาต สถาปัตตานนท์)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สรารุช อนันตชาติ)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นภวรรณ ตันติเวชกุล)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิลักษณ์ หวังสันติธรรม)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุหงา ชัยสุวรรณ)	

กนก อมรปฏิพัทธ์ : การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจเพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร. (DEVELOPMENT OF BRAND ORIENTATION MEASUREMENT MODEL OF NON-BUSINESS ORGANIZATIONS FOR CORPORATE COMMUNICATION APPLICATIONS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.สรารัฐ อนันตชาติ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า 2) พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และ 3) ตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยในกระบวนการพัฒนามาตรวัดนี้เริ่มต้นจากการทบทวนความหมายระดับแนวคิด และองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า จากนั้นจึงดำเนินการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลข้อมูล 3 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ท่าน เพื่อนำไปพัฒนาเนื้อหาข้อคำถามเพิ่มเติม 2) การประเมินมิติของการวัด และ 3) การตรวจสอบหลักฐานความตรงตามโครงสร้าง

การสำรวจทางไปรษณีย์ในระยะที่หนึ่งกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำงานอยู่ในระดับบริหาร และระดับผู้จัดการชาวไทยที่รับผิดชอบหลักในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานวางแผนกลยุทธ์การตลาดองค์กร และงานสื่อสารองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ จำนวน 114 คน ผลการประเมินมิติที่เหมาะสมตรงตามโครงสร้างการวัดใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยมีเนื้อหาข้อคำถามรวมจำนวน 59 ข้อ สามารถจำแนกได้เป็น 7 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด คือ มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า 1) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน 2) วัฒนธรรมตราสินค้า มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า 3) การสื่อสารแบบผสมผสาน 4) การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า 5) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า และมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า 6) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 7) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ส่วนผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดจากชุดข้อมูลที่สำรวจทางไปรษณีย์ในระยะที่สอง จำนวน 235 คน ยืนยันองค์ประกอบตามโครงสร้างและได้มาตรวัดที่มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 49 ข้อ ซึ่งผ่านเกณฑ์การทดสอบคุณภาพ ความเที่ยง ความตรงเชิงเหมือน และความตรงเชิงจำแนก นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบทิศทางความสัมพันธ์พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมตราสินค้าส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรในภาพรวม และองค์ประกอบการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน ก็กับการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สาขาวิชา นิเทศศาสตร์
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5885101928 : MAJOR COMMUNICATION ARTS

KEYWORD: NON-BUSINESS BRAND ORIENTATION, SCALE DEVELOPMENT

Kanok Amornpatipat : DEVELOPMENT OF BRAND ORIENTATION MEASUREMENT
 MODEL OF NON-BUSINESS ORGANIZATIONS FOR CORPORATE COMMUNICATION
 APPLICATIONS. Advisor: Assoc. Prof. SARAVUDH ANANTACHART, Ph.D.

The objectives of this research were to: 1) explore a multidimensional construct of brand orientation (BO), 2) develop and validate a scale measure for BO, and 3) examine the effect of BO model on organizational performance in non-business organizations. The scale development process started with construct definition and was followed by a three-step deductive approach, that is, 1) item generation based on 11 in-depth expert interviews, 2) scale purification, and 3) scale validation.

A total of 114 mailed questionnaires were obtained from Thai executives and managers who primarily had been involved in human resources management, corporate marketing strategy, and corporate communication planning. Using an exploratory factor analysis, the findings demonstrated that the 59-item non-business brand orientation (NBBO) scale had strong construct validity as a second-order formative scale. The NBBO scale consisted of seven factors within four BO conceptual dimensions. They are: brand-oriented values 1) internal brand orientation (IBO), 2) brand culture (BCU); brand-oriented norms 3) integrated communications (IC), 4) shared purpose; brand-oriented artifacts 5) brand identity management (BIM); and brand-oriented behaviors 6) external stakeholder relationship (ESR), 7) internal stakeholder relationship (ISR). A follow-up validation from 235 completed mailed questionnaires was done by using confirmatory composite analysis. The final 49-item NBBO scale indicated reliability, convergent validity, and discriminant validity. Of these seven factors, BCU was a significant predictor of overall performance, while IBO and ISR were significant predictors of satisfaction performance.

Field of Study: Communication Arts

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

“เราสามารถนำความรู้ในเชิงปฏิบัติมาผสมผสาน พัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่ยอมรับ
ในวงวิชาการได้อย่างไร”

คำถามนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจศึกษาต่อระดับปริญญาเอก หลังจากเรียนรู้และฝึกประสบการณ์ในสายวิชาชีพมาเป็นระยะเวลาแปดปี ตลอดการเรียนรู้ได้ผ่านการพัฒนาความคิด แลกเปลี่ยนความรู้กับคณาจารย์จากหลากหลายสาขาวิชาทางนิเทศศาสตร์ ซึ่งก็ทำให้เข้าใจมิติของการศึกษาด้านการสื่อสารที่กว้างและลึกซึ้ง จนสามารถนำไปตั้งโจทย์และหาคำอธิบายให้กับงานวิจัยตามขอบข่ายความสนใจของตนเองได้ สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ถือเป็นผลผลิตหนึ่งของการตอบคำถามข้างต้น โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา ทุนอุตทุนการวิจัย และครอบครัว เป็นสามส่วนหลักของการทำงานครั้งนี้ได้อย่างราบรื่น

รศ. ดร.สรารุธ อนันตชาติ (อาจารย์ที่ปรึกษา) เป็นผู้ให้คำแนะนำตั้งแต่ช่วงของการพัฒนาหัวข้อ การตั้งคำถามต่อประเด็นเนื้อหาต่างๆ ที่อาจถูกมองข้าม และการให้ความเห็นอย่างตรงไปตรงมาของอาจารย์ ได้ส่งผลต่อวิธีคิดของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก รวมทั้งนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และพยายามพัฒนางานเขียนทางวิชาการของตนเองให้มีคุณภาพดีขึ้น นอกจากนี้ การตั้งข้อสังเกต การให้ข้อเสนอแนะของประธานและกรรมการสอบทุกท่าน ทำให้ผู้วิจัยเห็นแง่มุมเพิ่มเติมที่จะต่อยอดและเชื่อมโยงกับการทำงานด้านวิชาการของตนเองได้

การได้รับสนับสนุนทุนการศึกษาจากบัณฑิตวิทยาลัย “ทุนการศึกษาหลักสูตรดุซงึบบัณฑิต 100 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” และ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” เป็นแรงผลักดันและความท้าทายของการนำผลงานวิทยานิพนธ์นี้ไปเผยแพร่ พัฒนาต่อในวงวิชาการระดับนานาชาติ

ครอบครัว (แม่ ป้า และน้องชาย) เป็นแหล่งเติมกำลังใจ และเพื่อนๆ เป็นแหล่งเติมพลังงาน ให้ความรู้สึกผ่อนคลายสบายใจ อีกทั้งยังเป็นส่วนสำคัญที่เพิ่มความรู้สึกเชื่อมั่นว่า ผู้วิจัยสามารถจัดการและ(สอบ)ผ่านในทุกๆ ขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ได้สำเร็จตามความตั้งใจ

กนก อมรปฏิพัทธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ปัญหำนำการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	9
การให้นิยามระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	11
การให้นิยามระดับปฏิบัติการแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	17
2. แนวคิดการจัดการตราสินค้าองค์กร.....	35
แนวการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร.....	38
กระบวนการและองค์ประกอบการจัดการตราสินค้าองค์กร.....	42
ปัจจัยภายในองค์กรกับการจัดการตราสินค้าองค์กร.....	52

3. แนวคิดพฤติกรรมองค์การ	55
พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในองค์กร	59
กระบวนการของทีมงาน	63
กระบวนการทำงานองค์กร	66
ประสิทธิผลขององค์กร	70
กรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย	72
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	75
รูปแบบของการวิจัย.....	75
ขั้นตอนของการวิจัย.....	76
<u>ขั้นตอนที่หนึ่ง</u> การสำรวจความหมายและมิติของการวัด.....	76
<u>ขั้นตอนที่สอง</u> การพัฒนามาตรวัดและตรวจสอบหลักฐานของคุณภาพการวัด	80
<u>ขั้นตอนที่สาม</u> การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด.....	90
บทที่ 4 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	91
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	93
ส่วนที่ 1 การให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	93
ส่วนที่ 2 การรับรู้หลักการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	98
ส่วนที่ 3 การวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า.....	105
ตอนที่ 2 โครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ	108
ส่วนที่ 1 เนื้อหาการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า.....	109
ส่วนที่ 2 เนื้อหาการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า	113
ส่วนที่ 3 เนื้อหาการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า	116
ส่วนที่ 4 เนื้อหาการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า	117
บทที่ 5 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	121
ตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	121

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	124
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	125
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	131
ส่วนที่ 3 ผลการประเมินค่าความเที่ยงของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	139
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	141
ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	142
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด	148
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	161
บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	167
สรุปผลการวิจัย.....	168
ตอนที่ 1 การพัฒนาข้อคำถามและประเมินความตรงตามเนื้อหา	168
ตอนที่ 2 การประเมินมิติของการวัด	171
ตอนที่ 3 การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง	173
อภิปรายผลการวิจัย	179
ประเด็นอภิปรายที่ 1 การให้ความหมายของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า.....	180
ประเด็นอภิปรายที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาค ธุรกิจ.....	183
ประเด็นอภิปรายที่ 3 การสร้างกรอบแนวคิดและวิธีปฏิบัติการมุ่งเน้นตราสินค้า.....	191
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	197
ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาทางวิชาการ	197
ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้.....	199
ภาคผนวก.....	205
ภาคผนวก ก แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาการ.....	206
ภาคผนวก ข แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาชีพ	208

ภาคผนวก ค จดหมายนำ.....	210
ภาคผนวก ง เครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ	212
บรรณานุกรม.....	222
ประวัติผู้เขียน.....	239



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงคำจำกัดความระดับแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า..... 13
ตารางที่ 2.2	เปรียบเทียบแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทองค์กรภาครัฐ16
ตารางที่ 2.3	แสดงข้อความการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างเดี่ยวของ Wong และ Merrilees (2007, 2008) 18
ตารางที่ 2.4	แสดงข้อความการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างเดี่ยวของ Huang และ Tsai (2013)..... 19
ตารางที่ 2.5	สรุปค่านิยมระดับปฏิบัติการของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างพหุมิติ.. 20
ตารางที่ 2.6	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ P. Hankinson (2001)..... 22
ตารางที่ 2.7	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Ewing และ Napoli (2005). 24
ตารางที่ 2.8	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Bridson และคณะ (2013)... 25
ตารางที่ 2.9	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Gromark และ Melin (2011)27
ตารางที่ 2.10	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ G. Hankinson (2012)..... 30
ตารางที่ 2.11	แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Baumgarth (2010) และ Schmidt และคณะ (2017)..... 33
ตารางที่ 2.12	แสดงคุณลักษณะของแนวทางการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร 39
ตารางที่ 2.13	แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ 57
ตารางที่ 3.1	แสดงข้อความขั้นต้นของมิตินิยมมุ่งเน้นตราสินค้า81
ตารางที่ 3.2	แสดงข้อความขั้นต้นของมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า 84
ตารางที่ 3.3	แสดงข้อความขั้นต้นของมิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า 85
ตารางที่ 3.4	แสดงข้อความขั้นต้นของมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า 86

ตารางที่ 4.1	แสดงข้อความของการวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ.....	108
ตารางที่ 4.2	แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิตินิยมมุ่งเน้นตราสินค้า.....	111
ตารางที่ 4.3	แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า	115
ตารางที่ 4.4	แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า	117
ตารางที่ 4.5	แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า	118
ตารางที่ 4.6	สรุปจำนวนข้อความทั้งหมดของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	120
ตารางที่ 5.1	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	126
ตารางที่ 5.2	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	126
ตารางที่ 5.3	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	127
ตารางที่ 5.4	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	127
ตารางที่ 5.5	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรับผิดชอบ	128
ตารางที่ 5.6	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร	129
ตารางที่ 5.7	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในองค์กรธุรกิจ	129
ตารางที่ 5.8	แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการดำเนินงานองค์กร	130
ตารางที่ 5.9	แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานในองค์กร	131
ตารางที่ 5.10	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า	133
ตารางที่ 5.11	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า	136
ตารางที่ 5.12	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า	137
ตารางที่ 5.13	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า	138
ตารางที่ 5.14	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า	141
ตารางที่ 5.15	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	143

ตารางที่ 5.16	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	143
ตารางที่ 5.17	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	144
ตารางที่ 5.18	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	144
ตารางที่ 5.19	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรับผิดชอบ	145
ตารางที่ 5.20	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร	146
ตารางที่ 5.21	แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในองค์กรธุรกิจ	146
ตารางที่ 5.22	แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการดำเนินงานองค์กร	147
ตารางที่ 5.23	แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานในองค์กร	148
ตารางที่ 5.24	แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า.....	150
ตารางที่ 5.25	แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า	151
ตารางที่ 5.26	แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า	152
ตารางที่ 5.27	แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า	153
ตารางที่ 5.28	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า	155
ตารางที่ 5.29	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้น ตราสินค้า.....	156
ตารางที่ 5.30	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้น ตราสินค้า.....	157
ตารางที่ 5.31	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้น ตราสินค้า.....	159
ตารางที่ 5.32	แสดงผลวิเคราะห์การวัดตัวแปรพหุมิติในแบบจำลองแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยวิธี PLS-SEM.....	160

ตารางที่ 5.33	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้น ตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้.....	162
ตารางที่ 5.34	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้น ตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ	164
ตารางที่ 5.35	แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้น ตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม	165
แผนภาพที่ 6.1	แสดงแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ.....	178
แผนภาพที่ 6.2	แสดงชุดคำหลักของการให้ความหมายแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า.....	181
แผนภาพที่ 6.3	แสดงกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ.....	192



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบวิสัยทัศน์-วัฒนธรรม-ภาพลักษณ์องค์กร (VCI model).....	44
แผนภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดทฤษฎีขั้นตอนการจัดการตราสินค้าองค์กร (Six conventions) ..	46
แผนภาพที่ 2.3 แสดงกรอบแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Urde (1997).....	48
แผนภาพที่ 2.4 แสดงกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (CBIM framework).....	50
แผนภาพที่ 2.5 แสดงระดับการรับรู้ความสำคัญปัจจัยภายในของตราสินค้าองค์กรไม่แสวงหากำไร	54
แผนภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร.....	60
แผนภาพที่ 2.7 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร	68
แผนภาพที่ 2.8 แสดงแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กร	71
แผนภาพที่ 2.9 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย.....	74
แผนภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนของการวิจัย	77
แผนภาพที่ 6.1 แสดงแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ	178
แผนภาพที่ 6.2 แสดงชุดคำหลักของการให้ความหมายแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า.....	181
แผนภาพที่ 6.3 แสดงกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ.....	192

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเรื่องการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นหัวข้อหลักที่นักวิชาการด้านการจัดการธุรกิจและด้านการสื่อสารพยายามศึกษาวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และข้อสรุปเป็นกรอบแนวคิดในเชิงทฤษฎีมาเป็นระยะเวลายาวนานแล้ว (Schmidt, Mason, Steenkamp, & Mugobo, 2017) ยิ่งไปกว่านั้น หัวข้อดังกล่าวก็ยังเป็นคำถามที่ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทหรือองค์กรเองก็ยังต้องการค้นหาคำตอบว่า ควรต้องตัดสินใจเลือกการมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientations) แนวทางใดจึงจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาดตามเป้าหมายในเชิงธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสร้างและรักษาผลประโยชน์ส่วนเพิ่มให้กับกลุ่มหรือสังคมได้ รวมไปถึงความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร อีกทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม (Enso, 2018)

ในทางปฏิบัติพบว่า มีหลากหลายแนวทางที่บริษัทและองค์กรต่างๆ ได้เลือกนำไปใช้ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Noble, Sinha, & Kumar, 2002) ตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร การปลูกฝังความเป็นผู้ประกอบการให้แก่พนักงานทุกระดับ การมุ่งตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าและตลาด ทว่ายังไม่มีหลักฐานยืนยันสอดคล้องกันว่า จากตัวอย่างแบบแผนการทำงานต่างๆ ที่บริษัทและองค์กรเลือกมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรนั้นจะสามารถเกิดผลสำเร็จได้ในระดับที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์กรเองต้องกลับมาทบทวน ทั้งในแง่ของความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาได้ (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) หรือความสามารถจัดสรรและจัดการทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด (Barney, 1996)

อย่างไรก็ดี หากกลับมาพิจารณาถึงทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Organizational resource) ซึ่งไม่ว่าองค์กรธุรกิจ องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรมีอยู่เหมือนกัน ก็คือตราสินค้า เนื่องจากนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด (Brand as strategic assets) (Itami & Roehl, 1991; Urde, 1994, 1999) ช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดได้ (Capon, Berthon, Hulbert, & Pitt, 2001) องค์กรสามารถนำมาใช้ควบคุมการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการสื่อสารทั้งหมดขององค์กรได้ (Chapleo, 2015) โดยการให้ความหมายของตราสินค้าในที่นี้ ไม่ใช่แค่

เฉพาะชื่อ โลโก้ การนำเสนอภาพลักษณ์องค์กร (Ind, 1997) หรือเครื่องหมาย (Aaker, 2004) เพื่อใช้แยกแยะความแตกต่างระหว่างบริษัทจำหน่ายสินค้าหรือธุรกิจบริการหนึ่งออกจากบริษัทอื่นๆ แต่ยังมีหมายรวมถึงการแสดงออกถึงวิถีคิดและพฤติกรรมในทุกด้านที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (Corporate identity) ให้กลุ่มลูกค้า พนักงาน ผู้ส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเกิดการรับรู้ และความเข้าใจอย่างตรงกัน (Knox & Bickerton, 2003; Urde, 2016)

ดังกรณีตัวอย่างขององค์กรเอกชนไม่แสวงหากำไรระหว่างประเทศ อย่างเช่น องค์กรนิรโทษกรรมสากล (Amnesty International) มูลนิธิที่อยู่อาศัย (Habitat for Humanity) องค์กรกองทุนสัตว์ป่าโลก (World Wildlife Fund) ก็ยังใช้ชื่อและสัญลักษณ์ขององค์กรตนเองผ่านกระบวนการจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้กลุ่มสาธารณชนเกิดการยอมรับ รวมถึงยังมีการนำตราสินค้าไปใช้เป็นเครื่องมือในการระดมทุนช่วยเหลือให้กับองค์กร (Hakala, Lätti, & Sandberg, 2011; Kylander & Stone, 2012) ส่วนกรณีตัวอย่างในประเทศไทย เช่น มูลนิธิกระจกเงาแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายพันธมิตร จัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในรูปแบบนิทรรศการและเวทีเสวนา เพื่อสื่อสารถึงจุดยืนของมูลนิธิในการแก้ไขปัญหากลุ่มคนไร้บ้าน จากตัวอย่างดังกล่าวก็พอทำให้เห็นได้ว่า องค์กรเอกชนไม่แสวงหากำไรทั้งในและต่างประเทศอยู่ในระยะเริ่มต้นของความสนใจในการนำแนวคิดเรื่องตราสินค้า (Brand) และการสร้างตราสินค้า (Branding) มาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เนื่องจากว่า การมีตราสินค้าที่แข็งแกร่งถือเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จขององค์กรแห่งนั้นๆ ได้ (Kay, 2006; Keller, 2001) ไม่ว่าจะป็นองค์กรในภาคธุรกิจหรือองค์กรไม่แสวงหากำไรก็ตาม (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Sargeant, 2009)

แม้ว่าในองค์กรภาครัฐอาจยังไม่มี การนำวิถีคิดเรื่องตราสินค้ามาใช้อย่างจริงจัง เนื่องด้วยข้อจำกัดในการทำงานที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามสายบังคับบัญชา (Anheier, 2014) รวมทั้งการยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบองค์กรภาคธุรกิจอาจเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายกว่า (Gromark & Melin, 2013) แต่กระนั้นก็ได้หมายความว่า องค์กรภาครัฐจะไม่สามารถนำแนวคิดเรื่องตราสินค้าซึ่งเป็นหลักการเชิงธุรกิจมาใช้ได้ นอกจากนี้ หากพิจารณาควบคู่กับเหตุผลด้านความกดดันทางการแข่งขันที่ค่อนข้างให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพการทำงานในระดับสูงสุดก็น่าจะเป็นปัจจัยเสริมแรง ผลักดันให้องค์กรภาครัฐเองต้องปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น จากชุดความคิดเดิมที่ผู้บริหารองค์กรเห็นว่า การจัดการเรื่องต่างๆ ควรอิงกับกฎเกณฑ์ การมองประชาชน หรือผู้มาติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของรัฐว่ามีสถานะเป็นเพียงผู้รับบริการ ก็อาจเริ่มใช้ไม่ได้ผล จึงนำมาสู่การจัดการแนวใหม่โดยยึดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน อันเป็นการนำหลักคิดและวิธีการทำงานแบบองค์กรภาคธุรกิจมาใช้ เพื่อให้ประชาชนในฐานะลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการรับบริการด้านต่างๆ ขององค์กรภาครัฐ (Hood, 1991; Pollitt, 2007)

สำหรับในวงวิชาการ มีข้อน่าสังเกตว่าแนวทางการมุ่งเน้นกลยุทธ์ต่างๆ (Strategic orientations) ที่ได้รับความสนใจค่อนข้างมาก รวมทั้งเป็นประเด็นอภิปรายกันในงานเขียนเชิงวิชาการด้านการตลาดและการสื่อสาร ก็คือ แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ซึ่งเป็นหลักการที่มองถึงกระบวนการขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสร้าง การพัฒนา และการปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้าให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายของการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Urde, 1999) โดย Urde, Baumgarth และ Merrilees (2013) เสริมว่า ในการพัฒนาเอกลักษณ์ตราสินค้านี้ ควรเริ่มจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวางอยู่บนฐานของค่านิยมหลักก่อน ทั้งนี้ เมื่อสำรวจย้อนกลับไปยังจุดเริ่มต้นของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าก็พบว่า ถูกพัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีจากนักวิชาการชาวสวีเดน (Urde, 1994, 1999) และ Melin (1997, as cited in Gromark & Melin, 2013) จนกระทั่งต่อมา แนวคิดนี้จึงได้ขยายขอบข่ายความสนใจออกไป แม้ว่าการให้คำจำกัดความในงานศึกษาอาจแตกต่างกันไปตามจุดยืนของนักวิชาการแต่ละคน อาทิ เป็นการที่องค์กรมองเห็นประโยชน์ของการสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า (Bridson & Evans, 2004) เป็นการพัฒนาและธำรงความหมายตราสินค้าไว้ร่วมกัน (Ewing & Napoli, 2005) วิธีคิดและการให้ความสำคัญกับตราสินค้าในกลยุทธ์การตลาด (Wong & Merrilees, 2007b) ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรมีความคิดที่จะกำหนดวิธีจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ (Baumgarth, 2009, 2010) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาปรากฏการณ์การให้ความสำคัญกับตราสินค้าเห็นพ้องตรงกันว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าถือเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจการตอบสนองความต้องการทั้งของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอกัน ด้วยการจัดการองค์ประกอบต่างๆ ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรกระทำได้ ซึ่งเรียกว่า เป็นมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out perspective)

ต่อมา กลุ่มนักวิชาการจากทวีปยุโรป ประเทศออสเตรเลีย ประเทศไต้หวัน และประเทศแอฟริกาใต้ ได้ทำการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ทั้งงานวิจัยเชิงประจักษ์และกรณีศึกษา ซึ่งมีตัวอย่างของประเด็นที่สนใจศึกษา เช่น ปัจจัยนำและปัจจัยผลของการเป็นองค์กรมุ่งเน้นตราสินค้า (P. Hankinson, 2001a; Huang & Tsai, 2013) ผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Baumgarth & Schmidt, 2010; Casidy, 2013; Wong & Merrilees, 2007a) การยอมรับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรธุรกิจ เช่น ธุรกิจค้าปลีกสินค้าแฟชั่น (Bridson & Evans, 2004) ธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นตลาดธุรกิจ (Baumgarth, 2010) ธุรกิจการจัดแสดงผลงานด้านศิลปะ (Evans, Bridson, & Rentschler, 2012) รวมไปถึงการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบริษัทที่ดำเนินแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented company) ของ Gromark และ Melin (2011) ซึ่งได้สรุปออกเป็น 8 มิติ ดังนี้ 1) การวางแนวทาง (Approach) ของการพัฒนาและจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ 2) กระบวนการทำงาน (Implementation) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรที่อยู่บนคำมั่นสัญญาของตราสินค้า

3) การแปลงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมให้เป็นเป้าหมายในเชิงปฏิบัติที่สามารถติดตามผลสำเร็จได้ (Goals and follow-up) 4) การพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationships) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสร้างหรือทำลายคุณค่าตราสินค้า 5) การกำหนดกฎการใช้เอกลักษณ์ด้านภาพของตราสินค้าที่ชัดเจน (Identity development and protection) 6) การใช้ค่านิยมของตราสินค้าเป็นหลักพื้นฐานในทุกขั้นตอนการทำงาน (Operational development) 7) ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการพัฒนาตราสินค้าให้แข็งแกร่ง (Top management participation) และ 8) การมอบหมายบทบาทให้ผู้รับผิดชอบหลัก (Responsibility and roles) ออกแบบกลยุทธ์และกลวิธีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเป็นปัญหาต่อตราสินค้าในอนาคต

นอกจากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ก็พบว่า มีงานศึกษาของ ศศิกานต์ ลิ้มปิติ (2548) ถึงการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ P. Hankinson (2001a) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบด้านการสื่อสารขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรขนาดใหญ่และเป็นที่รู้จัก 4 แห่ง คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สภากาชาดไทย กรีนพีซเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และองค์การยูนิเซฟประเทศไทย พบว่า แม้ว่าแต่ละองค์กรได้นำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้ในระดับที่แตกต่างกันบ้าง แต่ได้รับประโยชน์ในการทำให้ตราสินค้ามีความแข็งแกร่ง เพราะการที่องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ประกอบกับตราสินค้าเป็นที่รู้จักในวงกว้าง ก็ย่อมง่ายต่อการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะสนับสนุนองค์กรไม่แสวงหากำไรแห่งนั้นๆ โดยสรุปออกมาเป็นกรณีศึกษาที่แสดงรายละเอียดของแต่ละองค์กร (Descriptive case study) ซึ่งนั่นก็เป็นข้อจำกัดหนึ่งของการนำข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปใช้อธิบายกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรขนาดเล็ก

จากการทบทวนงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผ่านมา เห็นได้ชัดว่าแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ายังอยู่ในระยะเริ่มต้นของการสร้างการยอมรับ ไปจนถึงพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรประเภทต่างๆ (Louro & Cunha, 2001) จึงเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ในบริบทที่ยังไม่มีการเข้าไปศึกษาอย่างจริงจัง ตัวอย่างจากงานวิจัยของนักวิชาการชาวออสเตรเลียที่ยืนยันถึงการนำแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้พบว่า ช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันและส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรได้ (Bridson, Evans, Mavondo, & Minkiewicz, 2013) รวมไปถึงความพยายามในการพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเฉพาะองค์กรสาธารณกุศล (Ewing & Napoli, 2005; P. Hankinson, 2001b) พืพิธภัณฑ์ (Baumgarth, 2009) องค์กรธุรกิจมุ่งสู่ธุรกิจ (Baumgarth, 2010) องค์กรและหน่วยงานส่งเสริมการท่องเที่ยว (G. Hankinson, 2012) ธุรกิจค้าปลีกเครื่องแต่งกาย (Bridson et al., 2013) ธุรกิจค้าปลีก (Schmidt et al., 2017) เพื่อนำไปใช้ประเมินและตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรตนเอง

ทั้งนี้ หากพิจารณาบริบทของการศึกษาที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นลักษณะองค์กรและประเภทธุรกิจ ผู้วิจัยพบว่า ยังไม่มีการศึกษาที่สนใจอธิบายในภาพรวมขององค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจทั้งหมด (Non-business organizations) ซึ่งองค์กรเหล่านี้มักมีข้อจำกัดของการใช้งบประมาณ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการตลาด รวมทั้งขาดความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาดต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม แต่สิ่งที่ยังสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และคุณค่าได้ก็คือตัวองค์กรเอง (Organizations as brands) ซึ่งหากได้ถูกนำมาผ่านกระบวนการคิดและการจัดการอย่างเป็นระบบ ก็จะทำให้องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ดังนั้น แบบจำลองที่ได้รับพัฒนาขึ้นจากงานวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการทำงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ทั้งองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรในประเทศไทย ได้มีความเข้าใจถึงวิธีคิดของการมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญในตราสินค้า มีหลักปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กร การสื่อสารองค์กร และสามารถส่งผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด รวมทั้งมีมาตรฐานแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประเมินกลยุทธ์ระดับองค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ
3. เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ปัญหานำการวิจัย

1. องค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ มีจำนวนกี่องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้คุณลักษณะอะไรบ้าง
2. มาตรวัดตามโครงสร้างพหุมิติของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจที่มีความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) เป็นอย่างไร
3. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับใช้อธิบายในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลข้อมูลเป็นสองช่วง ได้แก่ ช่วงแรกเป็นขั้นตอนการสำรวจโครงสร้างพหุมิติของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า โดยในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนาเป็นชุดข้อคำถามขั้นต้น จำนวน 47 ข้อ แบ่งออกเป็น 1) มิติต่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) 2) มิตินิรทฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) 3) มิตินิสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) และ 4) มิตินิสถิติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) เมื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการ จำนวน 5 ท่าน และนักวิชาชีพ จำนวน 6 ท่าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทำให้ได้ข้อคำถามใหม่จำนวน 29 ข้อ ซึ่งรวมเป็นข้อคำถามทั้งสิ้น 76 ข้อ โดยข้อคำถามใหม่ที่เพิ่มเติมเข้ามายังคงครอบคลุมตามโครงสร้างแนวคิด และมีเนื้อหาของการวัดอยู่ในแต่ละมิติเดิมของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ช่วงที่สอง เป็นขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดและตรวจสอบหลักฐานคุณภาพการวัดกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ด้านการสื่อสารองค์กร ด้านจิตวิทยาการพัฒนางาน และด้านสถิติวิเคราะห์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับนิสิตปัจจุบันของหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการสื่อสารแบบบูรณาการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 25 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) แบบความคงที่ภายในของมาตรวัด ก่อนนำไปประเมินความเป็นมิติการวัด (Dimensionality) ด้วยวิธีการสำรวจทางไปรษณีย์กับนักการตลาด ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ นักสื่อสารองค์กรที่ทำงานในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และเจ้าของกิจการเพื่อสังคม ในช่วงสัปดาห์ที่สามของเดือนกันยายน ถึงสัปดาห์ที่สองของเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 จำนวน 114 คน จากนั้น นำไปตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง ด้วยกลุ่มตัวอย่างใหม่ จำนวน 235 คน ที่เป็นข้อมูลจากการสำรวจทางไปรษณีย์กับนักการตลาด ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ นักสื่อสารองค์กรในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจในระยะที่สอง คือ ช่วงสัปดาห์ที่สามของเดือนตุลาคม ถึงสัปดาห์ที่สองของเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยชุดข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้ถูกนำมาใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กร

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

การให้ความหมายของคำศัพท์ที่ระบุไว้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากทบทวนวรรณกรรม ส่วนของการให้นิยามระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า การจัดการตราสินค้าองค์กร พฤติกรรมองค์การ ร่วมกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) หมายถึง การให้ความสำคัญและยอมรับขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ (Non-business organizations) ในฐานะตราสินค้า โดยมีกระบวนการกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Value) อย่างสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นำไปใช้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการทำงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นำเสนอผ่านเอกลักษณ์องค์กร สื่อสารจุดยืน เพื่อให้องค์กรมีคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

แบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า หมายถึง แบบจำลองที่ผ่านการประเมินความตรงตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและความตรงตามโครงสร้าง ประกอบด้วยมิติค่านิยมตราสินค้า (Brand-oriented values) ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) กับ 2) วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand-oriented culture) มิติบรรทัดฐานตราสินค้า (Brand-oriented norms) ได้แก่ 3) การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications) กับ 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose) มิติสัญลักษณ์ตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) คือ 5) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand identity management) และมิติพฤติกรรมการสร้างตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) ได้แก่ 6) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship) กับ 7) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship) ขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ คือ รัฐวิสาหกิจ องค์กรการมหาชน และภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรของไทย

องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ (Non-business organizations) หมายถึง 1) องค์กรและหน่วยงานที่รัฐบาล (Governments) เป็นเจ้าของอยู่ในสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จำนวน 54 องค์กร และองค์กรการมหาชน จำนวน 38 องค์กร รวมทั้งหมด 92 องค์กร ซึ่งดำเนินกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อผลิตสินค้าและให้บริการสาธารณะ และ 2) องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมด้วยเป้าหมายเพื่อสาธารณประโยชน์ (Nonprofits) จำแนกเป็นภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรรวมกลุ่มสมาชิกกันในรูปแบบสมาคมหรือมูลนิธิ (Association) จำนวน 173 องค์กร กับภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรในรูปแบบผู้ให้บริการ (Service provider) เป็นสาขาหรือเป็นองค์กรเครือข่ายจากต่างประเทศ จำนวน 32 องค์กร และกิจการเพื่อสังคม จำนวน 59 กิจการ รวมทั้งหมด 205 องค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ในการพัฒนาการทางวิชาการ ผลของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และมีแบบจำลองเชิงแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ (Non-business brand orientation) ซึ่งกลุ่มนักวิชาการและนักวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์ บริหารธุรกิจ และการพัฒนาองค์กรสามารถนำไปใช้อธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎี รวมทั้งเป็นการสนับสนุนต่อยอดการศึกษาวิจัยในลักษณะสหสาขาวิชา โดยเฉพาะขอบข่ายความสนใจเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการจัดการตราสินค้าองค์กร และการสื่อสารองค์กรในองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร

2. ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบส่วนงานวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร การสื่อสารองค์กรมีเครื่องมือและวิธีการ (Diagnostic tool) ที่พร้อมสำหรับใช้วิเคราะห์ช่องว่าง ประเมินสถานะปัจจุบัน จัดลำดับความสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นตราสินค้า รวมทั้งการวางแผนนโยบายต่างๆ เพื่อใช้กำกับทิศทางและกระบวนการจัดการตราสินค้าองค์กร ซึ่งออกแบบมาอย่างเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีประเด็นนำเสนอทั้งหมด 3 ตอน ตอนที่หนึ่ง เป็นการทำความเข้าใจวิธีคิด (Mindset) ของการให้ความสนใจในกลยุทธ์ตราสินค้าหรือที่เรียกว่า แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ตั้งแต่พัฒนาการของการศึกษา การให้นิยามระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติการที่นำไปสู่การสร้างมาตรฐานวัดสำหรับธุรกิจ และองค์กรประเภทต่างๆ ตอนที่ต่อมา เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติ (Behavior) ในการจัดการตราสินค้าระดับองค์กร (Corporate brand management) รวมถึงปัจจัยภายในองค์กร (Brand infrastructure) ต่อผลสำเร็จของการจัดการตราสินค้า และตอนสุดท้าย เป็นการนำเสนอพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ในองค์กร (Organizational behavior) รวมทั้งผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational performance) โดยแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ในกระบวนการวางแผนงานระดับองค์กร หนึ่งในขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตในอนาคตขององค์กรก็คือ การตัดสินใจเลือกมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientations) ซึ่งเป็นแบบแผนการตัดสินใจการบริหารงาน หลักการปฏิบัติงาน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (Mintzberg, 1989; Noble et al., 2002) ทั้งนี้ ประเด็นถกเถียงกันในระดับผู้บริหารสูงสุดองค์กรย่อมเกิดขึ้นได้ เมื่อเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ตราสินค้า (Brand strategy) เช่น องค์กรควรจะเริ่มต้นด้วยการสร้างเอกลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนหรือสร้างการรับรู้ต่อภาพลักษณ์องค์กร องค์กรจะใช้วิธีจัดการตราสินค้าจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in approach) หรือภายในออกไปยังภายนอก (Inside-out approach) หรือใช้ทั้งสองวิธีผสมผสานกัน องค์กรจะวางกรอบการบริหารงานโดยยึดหลักที่ว่าลูกค้าคือพระราชา หรืออยู่บนความเชื่อว่าตราสินค้าเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร (Urde, Baumgarth, & Merrilees, 2013) ผลจากการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งนั้น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาด หรือถูกยอมรับว่าเป็นองค์กรที่บริหารงานอย่างมีคุณภาพ นับว่าเป็นความท้าทายอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก บริษัทที่ใช้การตัดสินใจร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร หรือแม้แต่องค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจ (เช่น องค์กรของรัฐ องค์กรไม่แสวงหากำไร)

ทั้งนี้ การตัดสินใจเลือกมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางใดทางหนึ่งขึ้นอยู่กับฐานของสองทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีความสามารถในการปรับตัวตามพลวัต (Dynamic capabilities theory หรือ DC) กับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร (Resource-based view theory หรือ RBV) โดยทั้งสองทฤษฎีนี้อยู่บนหลักความเชื่อแตกต่างกัน ดังนี้ ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (DC) มองว่า การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการปรับเปลี่ยน ดัดแปลงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สอดคล้องหรือต้านทานแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Teece, 2000; Teece et al., 1997) ในขณะที่ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (RBV) มองว่า หากองค์กรเข้าใจและสามารถควบคุมทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ในที่นี้หมายถึง รวมถึงทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น โรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบการผลิต) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ทักษะการทำงานของพนักงาน) และความสามารถขององค์กร (เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร) ก็จะส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อการดำเนินงาน (Barney, 1986) และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้

จากข้อเสนอของทั้งสองทฤษฎี ทำให้เกิดการขยายออกไปเป็นแนวทางการของการทำงานในบริษัทและองค์กร ประกอบกับมีงานศึกษาวิจัยเพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะและระดับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งก็มีหลากหลายทางเลือก ดังนี้ 1) การมุ่งเน้นนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี (Innovation or technology orientation) (Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999; Gatignon & Xuereb, 1997; Olson, Slater, & Hult, 2005; Zhou, Yim, & Tse, 2005) 2) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning orientation) (Baker & Sinkula, 1999) 3) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial orientation) (Miles & Arnold, 1991; Zhou et al., 2005) และ 4) การมุ่งเน้นการผลิตและต้นทุน (Production and cost orientation) (Noble et al., 2002; Olson et al., 2005)

อย่างไรก็ดี เมื่อการมุ่งเน้นกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในการควบคุมทางการตลาด (Marketing control) ที่ต้องการจัดการตราสินค้าให้เกิดความสม่ำเสมอ จึงนำมาสู่งานวิจัยเชิงประจักษ์ช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ของนักวิชาการด้านการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกา (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) โดย Kohli และ Jaworski (1990) สรุปเป็นคำจำกัดความเชิงแนวคิดว่า การที่องค์กรให้ความสนใจตลาด (Market orientation) หรือแนวคิดมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) หมายถึง บุคลากรที่มาจากแผนกหนึ่งหรือมากกว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ทำความเข้าใจความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของลูกค้า รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของลูกค้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนก และนำข้อมูลที่ได้รับไปออกแบบข้อเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือกล่าวได้ว่า องค์กรมีกิจกรรมการสร้างข้อมูลทางการตลาด (Intelligence generation) ที่ได้มาจากทั้งองค์กร แล้วกระจายข้อมูลทางการตลาด (Intelligence dissemination) นั้น กลับไปยังแผนกอื่นๆ โดยแต่ละแผนกก็จะใช้ข้อมูลทางการตลาด

นั้นตอบสนอง (Responsiveness) ให้เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองต่อแนวโน้มทางการตลาด ในงานศึกษาของพวกเขาได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งรับผิดชอบงานด้านการตลาดกับอีกกลุ่มหนึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานด้านการตลาด สร้างขึ้นเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual framework) พบว่า *ปัจจัยนำ* (Antecedents) ที่มีผลเพิ่มหรือขัดขวางการนำปรัชญาทางธุรกิจตามแนวคิดการตลาดมาปฏิบัติในองค์กร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างแผนก โครงสร้างองค์กร *ในการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตลาด* (Market orientation) *ส่งผลลัพธ์* (Consequences) ต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า โดยมีความพลิกผันของสภาพแวดล้อมทางการตลาด เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นตัวแปรกำกับ (Moderators) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับผลของการดำเนินธุรกิจมีคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือลดลง

เมื่อแนวคิดมุ่งเน้นตลาดได้รับความสนใจศึกษาจากแวดวงวิชาการ และมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1994 - 1999 โดย Urde (1999) ทำการเก็บข้อมูลแบบกรณีศึกษาในงานวิจัยระดับปริญญาเอกของเขาที่ประเทศสวีเดน และตีพิมพ์บทความลงในวารสารวิชาการ (Urde, 1994, 1999) ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาอีกแนวคิดหนึ่ง คือ แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ต่อมา มีนักวิชาการหลายท่านนำไปต่อยอดศึกษาทั้งในเชิงแนวคิดหรือกรณีศึกษา (Conceptual or case studies) และงานศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical studies) ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นหลักฐานทางวิชาการของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งเป็นประเด็นหลักของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปสาระสำคัญจากเอกสารงานวิจัยในต่างประเทศที่สืบค้นได้จากฐานข้อมูล แบ่งการนำเสนอเป็นสองส่วนสำคัญ ส่วนที่หนึ่ง การให้นิยามระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Definitions of brand orientation) และส่วนที่สอง การให้นิยามระดับปฏิบัติการแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Operationalization of brand orientation) มีรายละเอียดดังนี้

การให้นิยามระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ตราสินค้านับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อบริษัท ช่วยสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทพร้อมๆ กับส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันในตลาด การสร้างและการบริหารจัดการตราสินค้าจึงไม่ใช่กลยุทธ์หรือกิจกรรมที่กระทำตามหน้าที่เฉพาะส่วนงาน แต่เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต้องกระทำครอบคลุมจากทุกๆ ส่วนขององค์กร (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Capon et al., 2001) กล่าวคือ การสร้างและการบำรุงรักษาตราสินค้าควรเป็นกลยุทธ์หลักที่ผสมผสานกำลังของทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเข้ามาช่วยทำให้ตราสินค้านั้นมีคุณค่าเพิ่มขึ้น (Huang & Tsai, 2013) ซึ่งการให้ความสนใจตรา

สินค้าถือว่าเป็นแบบหนึ่งของการมุ่งเน้นกลยุทธ์ หรือในภาษาอังกฤษเรียกแนวคิดนี้ว่า Brand orientation (Urde, 1994, 1999) แต่ก็มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า ส่วนเพิ่มของแนวคิดมุ่งเน้นตลาด หรือ Market orientation plus

เนื่องจากแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 จึงอยู่ในขั้นของความพยายามทำให้แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับ เพราะยังมีสถานะอยู่ในกลุ่มกระบวนทัศน์ระยะแรกเริ่ม (Louro & Cunha, 2001) โดยมักถูกนำไปอ้างอิงกับแนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าที่ใกล้เคียงกัน (Urde et al., 2013) เช่น แนวคิดตราสินค้าขับเคลื่อนธุรกิจ (Brand-driven business) ชุดความคิดของการสร้างวัฒนธรรมตราสินค้า (Brand mindset) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยตราสินค้า (Brand manners) การสร้างตราสินค้าบนหลักความเป็นจริง (Authentic branding) การสร้างศรัทธาต่อองค์กร (Corporate religion)

นอกจากนี้ ข้อถกเถียงประการสำคัญของการศึกษาแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าก็คือ การขาดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับคำจำกัดความ ทว่า Avlonitis และ Gounaris (1999) ได้ให้ความเห็นต่อประเด็นนี้ว่า การให้ความหมายของแนวคิดมุ่งเน้นธุรกิจ (Business orientations) ที่มีความแตกต่างกันเป็นเรื่องที่ย่อมเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับว่า นักวิชาการหรือนักปฏิบัติที่ระบุความหมายดังกล่าวนั้นมีพื้นฐานความคิดเป็นอย่างไร สำหรับผู้ที่ยึดฐานคิดเชิงปรัชญา (Philosophical foundation) เห็นว่าการมุ่งเน้นธุรกิจถูกฝังอยู่ในความคิดขององค์กรก่อน แล้วจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบของความเชื่อและค่านิยมองค์กร ส่วนผู้ที่มีฐานความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral foundation) สนับสนุนว่าการมุ่งเน้นธุรกิจต้องเกิดขึ้นด้วยการลงมือปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมของบุคคลในองค์กร

จากคำจำกัดความแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของนักวิชาการต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.1 สามารถจำแนกออกเป็นสามมุมมอง โดยใช้เกณฑ์พิจารณาการยอมรับฐานความคิดหรือจุดยืนที่ใช้ในการให้คำจำกัดความ ได้แก่ มุมมองเชิงปรัชญา มุมมองเชิงปฏิบัติ และมุมมองแบบผสมผสาน การให้คำจำกัดความแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าจากมุมมองในเชิงปรัชญา พบในงานของนักวิชาการด้านธุรกิจและการตลาดของประเทศออสเตรเลีย Wong และ Merrilees (2007b) ระบุไว้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นวิธีคิด (Mindset) ที่ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าตราสินค้าจะได้รับการยอมรับ ถูกทำให้เด่นชัด และให้ความสำคัญเป็นพิเศษอยู่ในส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาดขององค์กร กล่าวคือ วิธีคิดนี้เป็นทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการจัดการตราสินค้า เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ตราสินค้า (Brand vision) เป็นตัวกำหนดว่า กิจกรรมทางธุรกิจอะไรและอย่างไรที่องค์กรควรดำเนินการให้สำเร็จ รวมทั้งอาจใช้เป็นคำแนะนำสำหรับพนักงานในการทำงาน โดยระบบการจัดการตราสินค้าควรมีครบทั้งสามองค์ประกอบที่เชื่อมต่อกัน คือ วิสัยทัศน์ตราสินค้า ความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และกลยุทธ์ตราสินค้า ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันได้

ตารางที่ 2.1 แสดงคำจำกัดความระดับแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า

Author(s)	Definition
Urde (1994, 1999)	An approach in which the <i>processes of the organization</i> revolve around the creation, development and protection of brand identity in an ongoing interaction with target customers with the aim of achieving lasting competitive advantages in the form of brands.
P. Hankinson (2001a, 2001b)	The extent to which an organization regards itself as brands and an indication of how much (or little) the organization <i>accepts</i> the theory and practice of branding.
Bridson & Evans (2004)	The degree to which the <i>organization values</i> brands and its <i>practices</i> are oriented towards building brand capabilities.
Ewing & Napoli (2005)	The organizational wide process of generating and sustaining a <i>shared sense of brand meaning</i> that provides superior value to stakeholders and superior performance to the organization.
Wong & Merrilees (2007b)	A <i>mindset</i> that ensures that the brand will be recognized, featured and favored in the marketing strategy.
Baumgarth (2009, 2010)	A specific type of marketing orientation, which is distinguished by the high relevance accorded to branding by top management.
Gromark & Melin (2011)	A <i>deliberate</i> approach to brand building where brand equity is created through interaction between internal and external stakeholders, where brand <i>management</i> is perceived as a core competence, and where brand building is intimately associated with organizational development and superior performance.

ที่มา: Adapted from Bridson, K., & Evans, J., Mavondo, F., & Minkiewicz, J. (2013). Retail brand orientation, positional advantage and organizational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), p. 247.

การให้ความหมายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าตามมุมมองที่สองในเชิงปฏิบัติ นักวิชาการชาวสวีเดน Urde (1994, 1999) กล่าวว่า เป็นกระบวนการขององค์กร ตั้งแต่การริเริ่มสร้าง การพัฒนา และการปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้าให้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมาย

ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว คำนิยามของ Urde นี้ ถูกพัฒนาจากการเก็บข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับการวิเคราะห์เอกสารทางธุรกิจของบริษัท ในช่วงปี ค.ศ. 1990-1993 มีห้า บริษัทเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ DuPont, Nestlé, Tetra Pak, Nicorrete และ Volvo Melin (1997, as cited in Gromark & Melin, 2013) พบว่าเข้ากับแนวคิดจากนักวิชาการที่เป็นผู้บุกเบิกการศึกษา ด้านการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (Aaker, 1991; de Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011; King, 1991; Olins, 1989) และยังเชื่อว่าตราสินค้าคือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็น สมรรถนะหลักของทุกองค์กร ซึ่งสนับสนุนตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร กล่าวได้ว่าเป็น แนวคิดที่เน้นย้ำถึงปัจจัยภายในองค์กร (Organization's internal conditions) เช่น คำนิยามองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของการสร้างตราสินค้า ในขณะที่นักวิชาการด้านการตลาดชาวอังกฤษ P. Hankinson (2001a, 2001b) ให้คำอธิบายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขต ของการมองที่ตัวองค์กรตนเองในฐานะตราสินค้า บ่งบอกให้เห็นถึงระดับการยอมรับทฤษฎีและวิธี ปฏิบัติของตราสินค้า

การให้คำจำกัดความแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าตามมุมมองสุดท้าย *แบบผสมฐานความคิด* เชิงปรัชญากับเชิงปฏิบัติเข้าด้วยกัน พบในงานของ Bridson และ Evans (2004) นักวิชาการด้าน การตลาดชาวออสเตรเลีย ได้ให้ความหมายอย่างกว้างๆ ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นระดับที่องค์กร มองเห็นประโยชน์ของตราสินค้า และมีการปฏิบัติมุ่งไปยังการสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า โดยมี หน่วยธุรกิจเฉพาะหรือแผนกตามหน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตราสินค้า ทำหน้าที่สนับสนุน ให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างองค์กรกับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่ได้สนใจว่า จะเป็นตราสินค้าในระดับองค์กรหรือผลิตภัณฑ์ เป็นตราสินค้าที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจให้บริการหรือผู้ผลิต สินค้า กล่าวคือ องค์กรทุกประเภทต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเอกลักษณ์ตราสินค้าให้ชัดเจนเสียก่อน ทำให้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่ม หลักขององค์กร ส่วน Ewing และ Napoli (2005) นักวิชาการชาวออสเตรเลียที่สนใจการตลาด สำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรอธิบายไว้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นกระบวนการพัฒนาและธำรง รักษาความหมายตราสินค้าร่วมกันไว้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลการดำเนินงานองค์กรในระดับสูงสุด ซึ่ง Reid, Luxton, และ Mavondo (2005) ให้ข้อสังเกต เพิ่มเติมว่า เป็นการให้คำนิยามที่มองทั้งกระบวนการจัดการตราสินค้า (Brand management process) แบบภาพรวมมากกว่าเจาะจงไปที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง โดยเริ่มจากการสร้างเอกลักษณ์ ตราสินค้าให้โดดเด่น การจัดวางโครงสร้างกลุ่มตราสินค้า การจัดการสื่อสารตราสินค้า จนถึงการ ติดตามตรวจสอบมูลค่าตราสินค้า (Aaker, 1996; Duncan & Moriarty, 1998; Keller, 2000) ซึ่ง แตกต่างจากคำนิยามของนักวิชาการท่านอื่นๆ ในขณะที่นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจชาวตุรกี Baumgarth (2009, 2010) เห็นว่า แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดมุ่งการตลาด

(Marketing orientation) โดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรมีความคิดที่จะวางแนวทางการจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ มีความคงที่ สม่่าเสมอ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และมีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากคู่แข่งในตลาด

ส่วนนักวิชาการด้านการตลาด Reid และคณะ (2005) เสนอว่า แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามีจุดเชื่อมต่อ (Nexus) กับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด และแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) โดยการให้ความสำคัญตราสินค้าเป็นการเชื่อมทัศนคติขององค์กร (Organizational attitudes) กับความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) เข้าด้วยกัน (Gromark & Melin, 2011) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ตราสินค้าร่วมกัน การตระหนักว่าตราสินค้าสามารถแตกต่างจากคู่แข่งด้วยการสื่อสารคุณสมบัติหรือคุณประโยชน์ด้านหน้าที่ของตราสินค้า การกำหนดจุดยืนของตราสินค้าร่วมกัน การวัดผลการลงทุนในตราสินค้า การประสานความรู้สึกลูกค้าด้วยคุณประโยชน์ด้านสัญลักษณ์ของตราสินค้า และการจัดกิจกรรมภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับตราสินค้า (เช่น การให้บริการ คุณภาพ บุคลิกภาพตราสินค้า การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับตราสินค้ากับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) (Reid, Luxton, & Mavondo, 2005)

อย่างไรก็ดี เห็นได้ชัดว่าการให้ความสำคัญระดับแนวคิดของการมุ่งเน้นตราสินค้าที่น่าเสนอข้างต้นเป็นกิจกรรมเชิงวิชาการ (Academic activity) ในปี ค.ศ. 2005 มีโครงการวิจัยหนึ่งต้องการพัฒนามติของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศสวีเดน โดย Gromark และ Melin (2005, as cited in Gromark & Melin, 2011) ผู้ให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์และการสร้างตราสินค้าในประเทศสวีเดน ได้รวบรวมและสังเคราะห์คำจำกัดความที่พบในบทความทางวิชาการก่อนหน้านี้ จึงเป็นที่มาของคำจำกัดความแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าว่า แนวทางที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบเพื่อที่จะสร้างตราสินค้า ทำให้เกิดคุณค่าตราสินค้าซึ่งถูกสร้างขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกับภายนอกองค์กร แนวทางดังกล่าวกำหนดให้ตราสินค้าเป็นศูนย์กลางกระบวนการขององค์กร การจัดการตราสินค้าจัดเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กรที่เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาธุรกิจและผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

โดยสรุป การให้คำจำกัดความแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าตามแนวทางเชิงปรัชญาปรากฏในแง่มุมมองของการรับรู้ (G. Hankinson, 2012) การรับรู้ถึงความหมายของตราสินค้าร่วมกัน (Ewing & Napoli, 2005) และค่านิยมองค์กร (Baumgarth, 2009, 2010; Bridson & Evans, 2004) หรือวิถีคิด (Wong & Merrilees, 2007a) ส่วนคำจำกัดความที่มาจากรากฐานความคิดเชิงพฤติกรรม เน้นแง่มุมมองที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขององค์กร (Ewing & Napoli, 2005; Urde, 1999) การใช้ (P. Hankinson, 2001a, 2001b) การจัดการ (Gromark & Melin, 2011; G. Hankinson, 2012) วิธีปฏิบัติและการแสดงออกถึงพฤติกรรม (Baumgarth, 2009, 2010; Bridson & Evans, 2004)

เนื่องจากแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นกระบวนทัศน์ที่ต่อจากแนวคิดมุ่งเน้นตลาด โดยเชื่อว่าตราสินค้าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic resource) มากกว่าจะพิจารณาว่าเป็นเพียงส่วนเพิ่มของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ยังเห็นว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการตราสินค้าอย่างไรให้ประสบความสำเร็จควรขยายออกไปและยอมรับโดยทั่วกันในทุกส่วนงานในบริษัทและองค์กร ไม่ใช่แค่มองว่าเป็นความรับผิดชอบของแผนกการตลาดเท่านั้น เพื่อเป็นการยืนยันในกระบวนทัศน์ดังกล่าว Gromark และ Melin (2013) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลง (Action research) การดำเนินงานศึกษากรณีองค์กรภาครัฐ ในประเทศสวีเดน ได้ผลสรุปความแตกต่างระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าออกเป็นสี่ประเด็นสำคัญ ตามที่ได้เปรียบเทียบไว้ในตารางที่ 2.2) ดังนี้

1) จุดเน้นขององค์กร (Organizational focus) การมุ่งเน้นตลาดวัดผลสำเร็จขององค์กรจากความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และคุณค่าของลูกค้าในระยะยาว (Customer focus) แต่ในองค์กรภาครัฐอาจไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของพลเมือง (ซึ่งในที่นี้มีความหมายและสถานะเท่ากับคำว่า ลูกค้า) ได้ทั้งหมดทุกคน จึงใช้หลักการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน (Stakeholder focus)

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทองค์กรภาครัฐ

	Market orientation	Brand orientation
Organizational focus	Customers	Stakeholders
Strategic perspective	Myopic	Holistic
Organizational approach	Reactive or proactive	Interactive
Guiding principle	Economic	Democratic

ที่มา: Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), p. 1118.

2) มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective) แนวคิดมุ่งเน้นตลาดถือว่าการสร้างผลกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นสะท้อนถึงความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาด ซึ่งเป็นมุมมองแบบระยะใกล้ (Myopic perspective) ในทางตรงข้าม การมุ่งเน้นตราสินค้าจะพัฒนากลยุทธ์จากความสามารถที่มีอยู่ภายในยึดหลักคุณธรรมความจริงจังที่นำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นมุมมองที่พยายามให้ทุกส่วนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกลยุทธ์การบริหารงาน (Holistic perspective)

3) แนวทางขององค์กร (Organizational approach) องค์กรที่มุ่งเน้นตลาดก็มีวิธีการทำงานในรูปแบบการขับเคลื่อนตลาดไปตามความจำเป็นของลูกค้า (Reactive) ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเพื่อเปลี่ยนโครงสร้างตลาดและกระตุ้นให้เกิดความจำเป็นใหม่ๆ ในกลุ่มผู้บริโภค (Proactive) ส่วนการมุ่งเน้นตราสินค้ามองว่า การสร้างตราสินค้าเป็นกระบวนการแบบโต้ตอบกัน (Interactive) หมายความว่า ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกต่างมีอิสระต่อกันและสามารถส่งอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กรได้ และ 4) หลักปฏิบัติ (Guiding principle) องค์กรมุ่งเน้นตราสินค้าให้ความสำคัญกับคุณค่าของหลักประชาธิปไตย (Democratic values) กระตุ้นให้พลเมืองในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งรวมตัวกัน แสดงออกถึงสิทธิของตัวเองตามกฎหมาย มากกว่าการให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ (Economic values) หรือสร้างรายได้ให้องค์กรตามแนวคิดมุ่งเน้นตลาด

ในตอนที่สองนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่นักวิชาการต่างๆ ได้นำความหมายระดับแนวคิด ลักษณะของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Conceptualization of brand orientation) ไปพัฒนาขึ้นเป็นมิติหรือองค์ประกอบที่นำไปใช้วัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Operationalization of brand orientation) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การให้นิยามระดับปฏิบัติการแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ในงานศึกษาตลอดระยะเวลามากกว่า 10 ปีที่ผ่านมา นักวิชาการได้สร้างวิธีการวัด แบ่งแยกคุณลักษณะต่างๆ และจัดกลุ่มเป็นองค์ประกอบสำหรับใช้วัดระดับของการมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทของการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น บริษัทผู้ผลิตสินค้าและบรรจภัณฑ์ ธุรกิจผู้ให้บริการ ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจแฟชั่น รวมถึงองค์กรสาธารณกุศล จากการทบทวนงานวิจัย ผู้วิจัยพบว่า การให้นิยามระดับปฏิบัติการสามารถจำแนกได้เป็นสองแนวทางใหญ่ๆ แนวทางที่หนึ่ง แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าโครงสร้างเดียว (Single construct) มีลักษณะเป็นส่วนหนึ่งหรือคาบเกี่ยวกับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด กับแนวทางที่สอง แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าโครงสร้างพหุมิติ (Multidimensional construct) ประกอบด้วยหลายมิติ และมีตัวบ่งชี้หรือองค์ประกอบของการวัดอยู่ภายในมิตินั้นๆ (Zarantonello & Pauwels-Delassus, 2016) โดยขั้นตอนของการสร้างและพัฒนา สาระสำคัญขององค์ประกอบและเนื้อหาคำถามในแต่ละมาตรวัดของทั้งสองแนวทางที่พบในงานวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

การวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่มีโครงสร้างเดียว ในงานวิจัยของ Wong และ Merrilees (2007a, 2007b, 2008) ต้องการตรวจสอบอิทธิพลของการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า กลยุทธ์การตลาด และระดับการใช้นวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของตราสินค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจส่งสินค้าออก บริษัทผู้ผลิตสินค้า และธุรกิจบริการ จึงพัฒนาชุดข้อความเพื่อวัดระดับการดำเนินงานองค์กรตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งได้จากการทบทวนแนวคิดการให้ความสำคัญตราสินค้าของ Urde (1994, 1999) มีทั้งหมด 6 ข้อคำถาม คือ 1) การสร้างตราสินค้าที่ไหลลื่นไปกับทุกกิจกรรมทางการตลาดของบริษัท 2) การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกลยุทธ์ของบริษัท 3) การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการของบริษัท 4) การวางแผนตราสินค้าในระยะยาวมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในอนาคต 5) ตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับบริษัท และ 6) ทุกคนในบริษัทต้องเข้าใจตรงกันว่า การสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการถือเป็นความสำคัญสูงสุดของธุรกิจ (ดูข้อคำถามต้นฉบับในตารางที่ 2.3)

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อคำถามการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างเดียวของ Wong และ Merrilees (2007, 2008)

Author (s)	Measurement items of brand orientation construct
Wong & Merrilees (2007a, 2007b, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Branding flows through all our marketing activities. • Branding is essential to our strategy. • Branding is essential in running this company. • Long term brand planning is critical to our future success. • The brand is an important asset for us. • Everyone in this firm understands the branding our product/service is a top priority for our business

ที่มา: Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007b). Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation, *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), p. 391.

ส่วนในงานวิจัยของ Huang และ Tsai (2013) นักวิชาการชาวไต้หวันที่สนใจด้านการจัดการการตลาด ได้สำรวจปัจจัยนำ (Antecedents) ทรัพยากรองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กับปัจจัยผล (Consequences) ที่จะนำไปสู่การเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นตราสินค้า ศึกษาในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าที่เพิ่งเริ่มต้นมีตราสินค้าเป็นของตนเอง (Original brand manufacturer) โดย

พัฒนามาตรวัดตามคำจำกัดความเชิงแนวคิดของ Urde (1994, 1999) กับ Reid และคณะ ได้ออกมาเป็น 5 ข้อคำถาม ดังแสดงในตารางที่ 2.4 ได้แก่ 1) ตราสินค้าเป็นแกนหลักของพันธกิจบริษัทและการพัฒนากลยุทธ์ 2) วัตถุประสงค์ของบริษัทเพื่อสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันด้วยตราสินค้า 3) สมาชิกทุกคนของบริษัทมีความรู้เกี่ยวกับจุดยืนและค่านิยมของบริษัท และนำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้กับงานตามความรับผิดชอบหลักของแต่ละคน 4) สมาชิกทุกคนในบริษัทตระหนักว่า ตราสินค้าช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และ 5) บริษัทผสมผสานช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อนำข่าวสารเกี่ยวกับจุดยืนและค่านิยมของบริษัทให้ลูกค้าได้ทราบ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ตราสินค้า

ตารางที่ 2.4 แสดงข้อคำถามการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างเดี่ยวของ Huang และ Tsai (2013)

Author (s)	Measurement items of brand orientation construct
Huang & Tsai (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Brand is the core for the company's mission and strategic development. • The company's objective is to create competitive advantage through brands. • All members of the company have knowledge of the company's positioning and value and apply the knowledge to their work. • All company members are aware that the brand differentiates them from their competitors. • The company integrates various communication channels, conveys information of company brand positioning and value to customers, and establishes added value for the brand.

ที่มา: Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11-12), pp. 2029-2030.

การวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่เป็นโครงสร้างพหุมิติ นักวิชาการที่ใช้วิธีการวัดลักษณะนี้มีหลักการร่วมกันข้อหนึ่ง คือ แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าถูกพัฒนาและประกอบขึ้นมาจากสามส่วนหลักคือ ทศนคติขององค์กร (Organizational attitudes) พฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) และความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) ซึ่งจุดเน้นและน้ำหนักความสำคัญของแต่ละส่วนอาจไม่เท่ากัน (Gromark & Melin, 2011) การนำเสนอแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในแนวทางที่สองนี้ ผู้วิจัยอธิบายเรียงตามลำดับเวลาของงานศึกษา เนื่องจากการพัฒนา

มาตรวัดในปัจจุบันเกิดขึ้นจากการต่อยอดข้อค้นพบ นำไปขยายบริบทของการศึกษา และขอบเขตในการเก็บข้อมูล (เช่น ลักษณะองค์กร ประเภทของธุรกิจ) จากผลงานของนักวิชาการในกลุ่มแรกๆ ที่เริ่มทำการวิจัยเกี่ยวกับการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (ดูสรุปในตารางที่ 2.5)

ตารางที่ 2.5 สรุปคำนิยามระดับปฏิบัติการของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแบบโครงสร้างพหุมิติ

Empirical studies	Focal brand orientation construct	Consequences or performance
P. Hankinson (2001a, 2001b)	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding the brand • Communicating the brand • Using the brand as a strategic resource • Managing the brand deliberately and actively 	<ul style="list-style-type: none"> • Developing a strong brand • Successful fulfillment of organizational objectives • Inclusive employee culture
Bridson et al. (2004, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Distinctive capabilities (distinctiveness) • Functional capabilities (functionality) • Value adding capabilities (augmentation) • Symbolic capabilities (symbolism) 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial performance • Strategic effectiveness
Ewing & Napoli (2005, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • (Stakeholder) interaction • Orchestration 	<ul style="list-style-type: none"> • Affect • Organizational performance
Baumgarth (2009b, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Values • Norms 	<ul style="list-style-type: none"> • Artifacts • Behaviors • Market performance • Economic performance
Gromark & Melin (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Approach • Implementation • Goals & follow-up • Relationships • Identity development & protection 	<ul style="list-style-type: none"> • Operational development • Top management participation • Responsibility & roles • Financial performance
G. Hankinson (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Brand culture • Departmental coordination • Brand reality 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand partnership • Brand communications • Brand awareness • Brand image • Brand satisfaction
Schmidt et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Values • Norms 	<ul style="list-style-type: none"> • Artifacts • Behaviors • Market performance

ที่มา: Adapted from Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), p. 396.

P. Hankinson (2001a) เป็นนักวิชาการคนแรกที่พัฒนากรอบการวิจัยแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรสาธารณกุศล (Charity organizations) ในประเทศอังกฤษ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้อำนวยการส่วนสื่อสารองค์กร และ/หรือผู้อำนวยการระดมทุนจำนวน 15 ท่าน ทำให้พัฒนาเป็นโครงสร้างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งมีลักษณะต่อเนื่อง (Continuum) เพื่อบ่งชี้ว่าองค์กรสาธารณกุศลของตนนั้นให้ความสำคัญต่อตราสินค้าอยู่ระดับไหน มากกว่าแค่การให้ระบುವ่าองค์กรเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อข้อความที่อธิบายถึงการทำงานตามแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งเป็นลักษณะแบบแบ่งขั้ว โดยระดับของการให้ความสำคัญตราสินค้ากิจการกุศล (Charity brand) พิจารณาจากปัจจัยนำ (Antecedents) ที่จะส่งผลต่อระดับการมุ่งเน้นตราสินค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ประกอบด้วย

- 1) วิทยาลัยส่วนตัวของผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและรับเอาความคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติใช้ในองค์กร
- 2) การศึกษาและประสบการณ์ของผู้จัดการที่เคยร่วมงานกับตราสินค้าองค์กรธุรกิจ
- 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบสนับสนุน ส่งเสริมนวัตกรรม และยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 4) ความซับซ้อนและแรงกดดันจากปัจจัยแวดล้อมที่อาจกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กร กับผลลัพธ์ของตราสินค้า (Brand consequences) คือ 1) การพัฒนาตราสินค้าอย่างแข็งแกร่งด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนสม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริจากรู้ถึงความเหมาะสมระหว่างค่านิยมที่ตนเองเชื่อกับค่านิยมของตราสินค้ากิจการกุศล 2) การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์กร 3) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เริ่มตั้งแต่กระบวนการพัฒนาไปจนถึงการเปิดตัวตราสินค้ากิจการกุศลต่อกลุ่มเป้าหมาย (P. Hankinson, 2001a)

กรอบการวิจัยที่กล่าวในข้างต้นนี้ มิมีมิติการให้ความสำคัญในตราสินค้า (Brand orientation dimensions) คั่นกลางระหว่างปัจจัยนำและผลลัพธ์เป็น 4 มิติเชื่อมโยงถึงกัน ซึ่งแม้ว่าแต่ละมิติมีความแตกต่างและเป็นอิสระออกจากกัน ทว่าสามารถรวมทุกมิติเข้าเป็นหนึ่งองค์ประกอบได้ ได้แก่ มิติที่หนึ่ง ความเข้าใจตราสินค้า (Understanding the brand) ว่า คุณประโยชน์ด้านหน้าที่และคุณค่าเชิงสัญลักษณ์คืออะไร องค์กรมีความตั้งใจจะทำงานเพื่อแก้เหตุของปัญหาเรื่องใด ต้องการแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่ออะไรบ้าง มิติที่สอง การสื่อสารตราสินค้า (Communicating the brand) กับกลุ่มผู้รับสารเป้าหมายทั้งภายนอกและภายในองค์กร มิติที่สาม การใช้ตราสินค้าเป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Using the brand as strategic resource) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน และมิติที่สี่ การจัดการตราสินค้าด้วยความรอบคอบและจริงจัง (Managing the brand deliberately and actively) กล่าวโดยสรุปก็คือ การที่องค์กรมีข้อตกลงหรือความเชื่อมั่นต่อตราสินคาร่วมกัน ผนวกกับความเข้าใจกระบวนการจัดการตราสินค้าของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถือว่าเป็นการกระทำที่สะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) ขององค์กรแห่งนั้นๆ ได้ (P. Hankinson, 2002)

ตารางที่ 2.6 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ P. Hankinson (2001)

Scale dimension	Scale item
General factor of brand orientation	<ul style="list-style-type: none"> • A charity brand should be regarded as a strategic source. • Branding a charity helps deliver organizational objectives. • Branding a charity organization engenders a sense of belonging and ownership amongst its staff. • Branding a charity organization focuses the message of the charity more clearly and consistently. • A clear understanding of what charity brand represents creates a strong brand. • Communicating the charity organization as a charity brand raised public awareness of the organization. • A clear understanding of what a charity represents is crucial to its public presentation. • A charity brand is an expression of what the charity does and the values it represents. • Being a brand helps deliver organizational objectives. • Branding a charity organization is not as importance as branding a commercial organization. • The long-term survival of a charity lies in developing it as a brand.
Brand training responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Charity managers do not spend enough time discussing brand issues in our organization with members of staff. • We should have more staff meetings and seminars on how to communicate our organization as a brand.
Brand experiencing responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Charity managers should use the terminology of brands and branding wherever and whenever possible. • Seeing a charity as a brand means putting the brand at the heart of the organization. • Everyone involved in the charity needs to be passionate about their charity brand.
Brand consistency responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> • Everything we do as a charity should be geared towards supporting the organization's brand values. • All charity staff should act in a way that is consistent with the charity's brand values.

ที่มา: Hankinson, P. (2001b). Brand orientation in the top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6). pp. 352-353.

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ P. Hankinson (2001b) ได้นำทั้ง 4 มิตินี้ มาสร้างเป็นข้อความเพื่อใช้วัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลแบบสำรวจทางไปรษณีย์กับผู้อำนวยการระดมทุน (หรือมีตำแหน่งระดับเทียบเท่า) ทำงานอยู่ในองค์กรสาธารณกุศล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาและสามารถวิเคราะห์ผลได้จำนวน 316 คน (คิดเป็นอัตราตอบกลับเท่ากับ 64% จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด 495 คน) ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องภายในและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) สกัดออกมาได้ 4 องค์ประกอบ ดังแสดงอยู่ในตารางที่ 2.6 ได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่ง *ปัจจัยพื้นฐานของการให้ความสำคัญตราสินค้า* (General factor of brand orientation) มีจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ เป็นองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติความเป็นเอกมิติ (Unidimensionality) แต่ละมิติมีความสัมพันธ์กัน ทั้งความเข้าใจตราสินค้า (Brand understanding) การสื่อสารตราสินค้า (Brand communication) และการใช้ตราสินค้าเป็นกลยุทธ์ (Strategic of brands) องค์ประกอบที่สอง *ความรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับตราสินค้า* (Brand training responsibilities) คือ การทำให้พนักงานขององค์กรรู้สึกเห็นค่าของตราสินค้าว่าสามารถสร้างความแตกต่างภายใต้สภาพแวดล้อมที่แข่งขันกัน มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ทั้งองค์ประกอบที่สามและสี่ เป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยองค์ประกอบที่สามมีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ *การทำให้รู้สึกวาทราสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานในองค์กร* (Brand experiencing responsibilities) และองค์ประกอบที่สี่ มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ *การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนคุณค่าของตราสินค้ากิจการกุศลในทิศทางที่คงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร* (Brand consistency responsibilities)

ในปี ค.ศ. 2005-2006 นักวิชาการด้านการตลาดชาวออสเตรเลีย (Ewing & Napoli, 2005; Napoli, 2006) พัฒนามาตรวัด Nonprofit brand orientation (NPO) เพื่อประเมินและตรวจสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ดำเนินขั้นตอนตามข้อเสนอแนะของ Churchill (1979) ในการพัฒนามาตรวัดทางการตลาด ขั้นแรก เป็นแนวทางแบบนิรนัย (Inductive approach) ทบทวนประเด็นต่างๆ ที่อยู่ใน Brand report card ของ Keller (2000) และ P. Hankinson (2001b) สร้างแนวคำถาม เพื่อตรวจสอบความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) กับนักวิชาการด้านการตลาด ขั้นที่สอง การปรับค่าในข้อคำถามต่างๆ ด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้จัดการระดับสูงในองค์กรสาธารณกุศล องค์กรด้านการศึกษา องค์กรบริการสังคมและสุขภาพที่ดำเนินงานในประเทศออสเตรเลีย ขั้นที่สาม นำมาตรวัดที่ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นแล้วไปเก็บข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์ มีกรอบการสุ่มคือบัญชีรายชื่อขององค์กรไม่แสวงหากำไรจำแนกตามกลุ่ม International Classification of Non Profit Organizations (ICNPO) แบบสอบถามที่ตอบกลับมาอย่างสมบูรณ์ นำไปตรวจสอบความเที่ยงและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (จากข้อมูลกลุ่ม

ตัวอย่างที่หนึ่งจำนวน 224 คน) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่สอง จำนวน 170 คน)

ตารางที่ 2.7 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Ewing และ Napoli (2005)

Scale dimension	Scale item
Interaction	<ul style="list-style-type: none"> • Invest adequate resources in product/service improvements that provide better value to our stakeholders. • Keep in touch with our stakeholders' needs. • Focus on creating a positive product/service experience for our stakeholders. • Keep in touch with current market conditions. • Have a system in place for getting stakeholders' comments to people who can instigate change.
Orchestration	<ul style="list-style-type: none"> • Design our integrated marketing activities to encourage consumers directly to use our products/services. • Design our integrated marketing activities to encourage our suppliers, distributors and other key stakeholders to promote our products/services to consumers. • Ensure that managers within the organization are aware of all of the marketing activities that involve the brand. • Develop marketing programs that send consistent messages about our brand to our stakeholders. • Create a brand/sub-brand structure that is well thought out and understood by our staff.
Affect	<ul style="list-style-type: none"> • Develop detailed knowledge of what our stakeholders dislike about the brand. • Develop detailed knowledge of what our stakeholders like about the brand.

ที่มา: Ewing, M., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), p. 845.

จากตารางที่ 2.7 แสดงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าองค์กรไม่แสวงหากำไร มีจำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การที่องค์กรพูดคุยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น การนำข้อคิดเห็นที่ได้ตอบกลับมาไปพัฒนาต่อและนำเสนอเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าที่ดีขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการที่องค์กรมีความไวในการตอบสนองต่อสภาวะตลาดใน

ปัจจุบัน และตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 2) *การประสาน* (Orchestration) หรือการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบกิจกรรมทางการตลาดที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับตราสินค้าสอดคล้องกัน และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในและภายนอกองค์กร มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และ 3) *ความรู้สึก* (Affect) เป็นมิติที่องค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ชอบและไม่ชอบในตราสินค้าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นก็นำทั้งสามองค์ประกอบของแนวคิดให้ความสนใจตราสินค้าไปตรวจสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน องค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งความสามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง และความสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว (Napoli, 2006)

ตารางที่ 2.8 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Bridson และคณะ (2013)

Scale dimension	Scale item
Distinctiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Our brand is valuable asset to our business. • Our brand name is easily identified by consumer. • Our brand name differentiates us from our competitors. • Our brand name is a guarantee of consistency for our customers.
Functionality	<ul style="list-style-type: none"> • Our brand seeks to solve our customers' purchase problem better than our competitors. • Our brand offers our customers superior functional benefits.
Augmentation	<ul style="list-style-type: none"> • Our brand differentiates itself through the addition of quality attributes to the retail offer. • Our brand differentiates itself through the addition of service attributes to the retail offer.
Symbolism	<ul style="list-style-type: none"> • Our brand, as a symbol, express our customer's personality. • Our brand, as a symbol, express our customer's lifestyle. • Our brand allows customers to associate themselves with certain groups of people.

ที่มา: Bridson, K., & Evans, J., Mavondo, F., & Minkiewicz, J. (2013). Retail brand orientation, positional advantage and organizational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), p. 256.

ส่วนงานศึกษาของ Bridson และ Evans (2004) สนใจการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้กับธุรกิจค้าปลีกในประเทศออสเตรเลีย ก่อนที่จะขยายผลการวิเคราะห์ด้วยการนำข้อค้นพบที่ได้ในประเทศออสเตรเลีย เปรียบเทียบกับประเทศสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร (Bridson et al., 2013) พัฒนาเป็นมาตรวัดการมุ่งเน้นตราสินค้าธุรกิจค้าปลีก (Retail brand orientation: RBO) โดยเสนอว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าควรให้ความสำคัญกับความสามารถของตราสินค้า ทั้งส่วนที่เป็นคุณสมบัติเชิงหน้าที่ (Functional/tangible) และคุณสมบัติเชิงสัญลักษณ์ที่จับต้องไม่ได้ (Symbolism/intangible) อย่างเท่ากัน ผลการเก็บข้อมูลจากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับผู้ตอบคำถามที่ทำงานอยู่ในระดับบริหารขึ้นไป รับผิดชอบดูแลด้านการจัดการกลยุทธ์ตราสินค้าในบริษัทค้าปลีก แล้วจึงนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ แยกออกมาได้เป็น 4 องค์ประกอบ พบว่า สิ่งที่ทำให้ตราสินค้ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจาก 1) *ความโดดเด่น* (Distinctiveness) เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ของตราสินค้า (เช่น การเชื่อมโยงตราสินค้า ตำแหน่งตราสินค้า โครงสร้างตราสินค้า) และส่วนที่ลูกค้าสังเกตเห็นได้ว่าแตกต่างจากคู่แข่ง (เช่น ชื่อตราสินค้า โลโก้ คำพูด) 2) *คุณประโยชน์เชิงหน้าที่* (Functional) เป็นความสามารถของบริษัทค้าปลีกในการทำให้ตราสินค้าตอบสนองความต้องการด้านประโยชน์ใช้สอยของผู้บริโภคที่เหนือกว่าคู่แข่ง 3) *มูลค่าส่วนเพิ่ม* (Augmentation) ในกระบวนการสร้างตราสินค้าบริการ โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกควรให้ความสนใจกับการปรับปรุงคุณภาพและการให้บริการที่ส่งเสริมประสบการณ์โดยรวม เมื่อลูกค้าเลือกซื้อสินค้าอยู่ภายในร้าน และ 4) *คุณค่าเชิงสัญลักษณ์* (Symbolism) เป็นความสามารถของตราสินค้าที่เติมเต็มความรู้สึกภายในจิตใจด้านต่างๆ ให้กับลูกค้า การส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยเชื่อมโยงบุคลิกภาพตราสินค้าเข้ากับบุคลิกภาพและรูปแบบการใช้ชีวิตของลูกค้าได้ (ดูรายละเอียดข้อคำถามในตารางที่ 2.8)

ต่อมา เป็นงานศึกษาบริษัทที่ดำเนินแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented company) ของ Gromark และ Melin (2011) ซึ่งต้องการวิเคราะห์ระดับความสนใจในตราสินค้ากับผลของความสามารถในการทำกำไรของบริษัท เนื่องจากการสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นตอน (Process) ไม่ใช่โครงการ (Project) พวกเขาเริ่มงานวิจัยนี้ ในปี ค.ศ. 2004 พัฒนา Brand orientation index ตามกรอบแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ (Bridson & Evans, 2004; Ewing & Napoli, 2005; P. Hankinson, 2001b; Napoli, 2006; Reid et al., 2005; Urde, 1999, 2009; Wong & Merrilees, 2007a) สร้างแบบสอบถามไว้บนหน้าเว็บไซต์ สำหรับเก็บข้อมูลกับ 500 บริษัทที่ใหญ่ที่สุดในประเทศสวีเดนจัดอันดับโดยนิตยสารธุรกิจ Veckans Affärer (หรือ VA 500) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 263 บริษัท ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบค่าทางสถิติต่างๆ และวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ออกมาทั้งหมด 8 องค์ประกอบ และมีจำนวนทั้งหมด 35 ตัวบ่งชี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Gromark และ Melin (2011)

Scale dimension	Scale item
Approach	<ul style="list-style-type: none"> • The ability to build a brand is regarded as a core competence. • An ongoing training and learning process within brand management is seen as an important aspect that reinforces our competitive edge. • We believe that the development of strong brands is closely tied to increased profitability. • Brand advertising is regarded as an investment rather than a cost. • We believe that the development of strong brands is an integrated part of our business model. • We place a higher priority than our competitors on branding as a means of improving our competitive advantage.
Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • We actively use brands to create relationships with our employees. • We actively use brands to create a value-driven organization. • We actively use brands to create committed employees. • We have an ongoing implementation process for internal branding activities that accommodates both new and existing employees. • We actively pursue the best opportunities to make our employees good brand ambassadors.
Goals & follow up	<ul style="list-style-type: none"> • We regularly conduct surveys of our target groups to assess their familiarity with our brands and their attitudes towards them. • We actively establish clear-cut objectives in order to assess the effect of brand-building activities. • The management team evaluates our branding strategy on a regular basis in order to ensure optimal implementation.
Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • We actively use brands to relationship with the media. • We actively use brands to relationship with the general public. • We actively use brands to create a positive media image. • We actively use brands to create relationship with customers. • We actively use brands to create relationships with potential employees.

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

Scale dimension	Scale item
Identity development & protection	<ul style="list-style-type: none"> • We have registered our trademarks. • We actively monitor our brands in order to prevent trademark infringements, freeloading or dilution. • All our brands have a clear-cut visual identity program. • We have developed a strategic foundation for the positioning of each individual brand.
Operational Development	<ul style="list-style-type: none"> • We apply brand values as guiding principle for other external communication. • We apply brand values as guiding principle for marketing communication. • We apply brand values as guiding principle for business development. • We apply brand values as guiding principle for internal communication. • We apply brand values as guiding principle for financial communication. • We apply brand values as guiding principle for product development. • We actively use brands to create integrated communication.
Top management Participation	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic directions relating to branding issues are made by the management team. • Strategic directions relating to branding issues are made by the CEO. • The members of the management team are our primary brand ambassadors.
Responsibility & Roles	<ul style="list-style-type: none"> • There is a designed official owner for internal branding processes with the responsibilities of establishing cores values among our employees. • We have clearly assigned the scope of accountability and authority with regard to branding development.

ที่มา: Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), pp. 402-403.

องค์ประกอบที่หนึ่ง *แนวทาง* (Approach) มีจำนวน 6 ตัวบ่งชี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการตราสินค้าที่แข็งแกร่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กร ช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่บริษัท และยังนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในแบบจำลองทางธุรกิจของบริษัท การที่บริษัทเห็นว่าการใช้โฆษณาตราสินค้าเป็นเรื่องของการลงทุนมากกว่าต้นทุนของธุรกิจ องค์ประกอบที่สอง *การนำมาปฏิบัติ* (Implementation) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ บริษัทใช้ตราสินค้าเป็นสิ่งนำทางการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนองค์กร รวมไปถึงสร้างความสัมพันธ์และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานให้บริษัทได้รับผลสำเร็จในตลาด องค์ประกอบที่สาม *เป้าหมายและการติดตามผล* (Goals & follow-up)

มีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ความสามารถของบริษัทในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับพัฒนาตราสินค้า ที่วางอยู่บนพันธกิจและวิสัยทัศน์ตราสินค้า ไปจนถึงวิธีการวัดผลสำเร็จของกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างตราสินค้า องค์ประกอบที่สี่ *ความสัมพันธ์* (Relationships) มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ว่า ตราสินค้าทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่ม คือ สื่อมวลชน สาธารณชนทั่วไป ลูกค้า และผู้ที่เข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทในอนาคต

องค์ประกอบที่ห้า *การพัฒนาและปกป้องเอกลักษณ์* (Identity development & protection) มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ เป็นการวางแผนทางการใช้สัญลักษณ์ทางการค้าของบริษัท การใช้เอกลักษณ์ด้านภาพ และการวางตำแหน่งตราสินค้า เพื่อคุ้มครองการถูกละเมิดลิขสิทธิ์หรือผลด้านลบที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงตราสินค้าได้ องค์ประกอบที่หก *การพัฒนาการดำเนินงาน* (Operational development) มีจำนวน 6 ตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้ค่านิยมหลักของบริษัทเป็นพื้นฐานและแนวปฏิบัติในทุกขั้นตอนการทำงาน ตั้งแต่การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสื่อสารภายใน การสื่อสารการตลาด และการสื่อสารกับผู้ลงทุน องค์ประกอบที่เจ็ด *การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง* (Top management participation) มีจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ การแสดงบทบาทของคณะผู้บริหารในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตราสินค้าบริษัทได้ และองค์ประกอบที่แปด *ความรับผิดชอบและบทบาท* (Responsibility & roles) มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ บริษัทมีผู้รับผิดชอบหลักดูแลกระบวนการสร้างตราสินค้าภายในกับพนักงาน รวมทั้งมีการกำหนดขอบเขตของงานและภาระหน้าที่ในการจัดการตราสินค้าที่ชัดเจน (Gromark & Melin, 2011)

สำหรับมาตรวัดต่อมา เป็นมาตรวัดแนวความคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแหล่งท่องเที่ยว หรือเรียกว่า Destination brand orientation (DBO) จากมุมมองของผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของ G. Hankinson (2012) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่เป็นข้อเสนอแนะของ Churchill (1979) เริ่มจากสำรวจคุณลักษณะแฝงของแนวความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามที่จะใช้วัด ส่วนหนึ่งได้มาจากข้อค้นพบในงานวิจัยเชิงคุณภาพของเขาเองที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลให้การจัดการตราสินค้าแหล่งท่องเที่ยวเกิดประสิทธิภาพ (G. Hankinson, 2009) กับมาตรวัดของ Ewing และ Napoli (2005) อีกส่วนหนึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการองค์กรด้านการตลาดแหล่งท่องเที่ยว จำนวน 25 ท่าน แล้วนำข้อคำถามที่สร้างขึ้นไปประเมินความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) โดยให้ผู้จัดการองค์กรตลาดแหล่งท่องเที่ยว และนักวิชาการด้านการตลาดอย่างละ 5 ท่าน พิจารณาข้อความที่ใช้ว่ามีความเหมาะสมและเป็นตัวแทนคุณลักษณะต่างๆ ตรงตามแนวความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (ดูตารางที่ 2.10) หลังจากนั้นก็ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้อำนวยการองค์กรด้านการตลาดแหล่งท่องเที่ยวในสหราชอาณาจักร ได้รับกลับมา 90 ชุด (คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 20.0 ของแบบสอบถามทั้งหมด 450 ชุด) เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็กและมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทฤษฎี เขาจึงใช้การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดและ

แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างด้วยวิธีองค์ประกอบเป็นฐาน (PLS-SEM) (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009)

ตารางที่ 2.10 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ G. Hankinson (2012)

Scale dimension	Scale item
Brand culture	<ul style="list-style-type: none"> • Brand understood by staff • Brand well thought of by staff • Managers aware of brand activities
Departmental coordination	<ul style="list-style-type: none"> • Communication between marketing and other departments about branding • Regular team meetings at senior level • Coordinated business processes around brand development
Brand communications	<ul style="list-style-type: none"> • Consistency across internal and external brand communications • Focus on brand awareness • Focus on brand values
Brand reality	<ul style="list-style-type: none"> • Brand embedded in reality • Positive brand experience • Invest resources in product improvements that provide better value for customers • Branding starts with communications through to the customer experience • Staff live the brand
Brand partnership	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibility with brand values • Send consistent messages • Regular meetings • Encouraging partners to promote brand

ที่มา: Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), p. 989.

ผลการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังแสดงในตารางที่ 2.10 พบว่า ตัวบ่งชี้ภายในองค์ประกอบที่ 1) *วัฒนธรรมตราสินค้า* (Brand culture) คือ ความเข้าใจในตราสินค้าของพนักงาน ทักษะโดยรวมของพนักงานต่อตราสินค้า และความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารที่มีต่อตราสินค้า ตัวบ่งชี้ลักษณะองค์ประกอบที่ 2) *การประสานงานข้ามแผนก* (Departmental coordination) คือ การสื่อสารระหว่างแผนกการตลาดกับแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้า การประชุมคณะทำงานของพนักงานในระดับอาวุโสอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาและรักษาเอกลักษณ์ตราสินค้าเข้าไปอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 3) *การสื่อสารตราสินค้า* (Brand communications) คือ ความสอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมการ

สื่อสารการตลาดทั้งภายในและภายนอก การเน้นที่การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การให้ความสำคัญกับการรณรงค์สื่อสารถึงคุณค่าของตราสินค้า ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 4) *ความจริงของตราสินค้า* (Brand reality) หมายถึง ความมั่นใจในข้อเสนอหรือสัญญาที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าเป็นความจริง การสร้างประสบการณ์ด้านบวกให้แก่ลูกค้า การลงทุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและบริการต่างๆ การสร้างตราสินค้าเริ่มจากการสื่อสารผ่านไปสู่ประสบการณ์ของลูกค้า พนักงานในองค์กรรับรู้ว่าตราสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และตัวบ่งชี้ภายในองค์ประกอบที่ 5) *พันธมิตรตราสินค้า* (Brand partnership) หมายถึง ความเข้ากันได้ระหว่างผู้ร่วมงานกับค่านิยมที่องค์กรยึดถือ การส่งเนื้อหาของตราสินค้าอย่างคงเส้นคงวา การประชุมกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานช่วยส่งเสริมตราสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าของเขาเอง (G. Hankinson, 2012)

ส่วนในงานศึกษาของ Baumgarth (2009, 2010) ให้ความเห็นว่า การสร้างกรอบแนวคิด และการเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ของการให้ความสนใจตราสินค้าของนักวิชาการก่อนหน้านี้ พยายามพัฒนาวิธีการวัดที่เฉพาะเจาะจงตามลักษณะขององค์กร (เช่น องค์กรสาธารณกุศล) หรืออุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง (Industry-specific perspective) (เช่น ธุรกิจค้าปลีก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว) โดยใช้กรอบแนวคิดด้านการตลาดเป็นพื้นฐานของการสร้างข้อคำถามในการวัด ซึ่งนั่นอาจเป็นการมองข้ามสาระสำคัญของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Urde (1994, 1999) ที่เน้นว่า ตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่ต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โครงสร้างภายในองค์กรย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่เป็นตราสินค้านั้นด้วย Baumgarth (2009) จึงเสนอว่า ในการศึกษาและพัฒนาวิธีวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าควรแยกเป็นสองลำดับชั้นที่เชื่อมต่อกัน คือ ก) ลำดับชั้นของวัฒนธรรม (Cultural layer) เป็นส่วนโครงสร้างภายใน หรือระบบความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ปรากฏอยู่ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร (Narver & Slater, 1990) โดย Baumgarth (2009) ได้นำแบบจำลองวัฒนธรรมองค์กรของ (Schein, 1992) ประกอบด้วยค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) และสัญลักษณ์ (Artifact) กับทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ (Katz & Kahn, 1978, as cited in Baumgarth, 2009) มาใช้ และ ข) ลำดับชั้นของพฤติกรรม (Behavioral layer) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กระทำขึ้นเพื่อสร้างตราสินค้าและกิจกรรมด้านการจัดการส่วนประสมทางการตลาด (Kohli & Jaworski, 1990)

ในการเสนอตัวแบบใหม่ของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (A new model of brand orientation) จึงได้เริ่มต้นในปี ค.ศ. 2006 โดย Baumgarth (2009) ศึกษาการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้กับการจัดการตลาดของพิพิธภัณฑ์ในประเทศเยอรมัน เป็นการพัฒนามาตรวัดตัวแปรแฝงแบบก่อตัว (Formative constructs) ที่มีลักษณะของการรวมกันจากหลายตัวบ่งชี้ โดยชุดข้อความที่ใช้วัดทั้งสิ้นมีมิติ คือ มิติค่านิยม มิติบรรทัดฐาน มิติสัญลักษณ์ และมิติพฤติกรรม นำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) กับนักวิชาการด้านการตลาด 6 ท่าน และผู้จัดการพิพิธภัณฑ์ 13 ท่าน

โดยดำเนินการวิเคราะห์คุณภาพของมาตรวัดตามคำแนะนำของ Anderson และ Gerbing (1991, as cited in Baumgarth, 2009) แล้วนำไปเก็บข้อมูลด้วยวิธีการเชิงสำรวจส่งแบบสอบถามไปตามฐานข้อมูลรายชื่อ the International Council of Museum membership จำนวน 590 ชุด ตอบกลับและสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ 245 ชุด ด้วยวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองการวัด (Partial least squares method) และในปีเดียวกัน (ค.ศ. 2006) Baumgarth (2010) ทำการวิจัยคู่ขนาน ศึกษาการให้ความสนใจในตราสินค้าของบริษัทที่มีลูกค้าเป็นตลาดธุรกิจ (Business-to-business) ในประเทศเยอรมัน โดยเริ่มการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของกิจกรรมกลุ่มปฏิบัติการจัดขึ้นที่บริษัทฯ จำนวน 3 แห่ง มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงช่วยกันประเมินความเป็นไปได้ เสนอความเห็นต่อแบบจำลองแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่เขาได้พัฒนาขึ้น ผนวกกับการวิเคราะห์เอกสารของบริษัท (เช่น ข้อมูลการนำเสนอแผนธุรกิจ ชิงงานโฆษณา คู่มือการใช้ตราสินค้า) ขึ้นต่อมานำชุดข้อความที่จะใช้ในมาตรวัดไปให้นักวิชาการและผู้จัดการบริษัทปรับทอนจำนวนข้อคำถามที่เนื้อหาไม่มีคุณลักษณะตรงตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าออก เมื่อได้เครื่องมือวัดที่สมบูรณ์แล้วก็ใช้วิธีการสำรวจทางไปรษณีย์ กำหนดคุณสมบัติของผู้ตอบสอบถามว่าเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในส่วนงานการตลาด (ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการแผนกการตลาดและการขาย) ได้รับแบบสอบถามตอบกลับเพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี PLS-SEM เป็นจำนวน 261 ชุด

ในงานวิจัยปี ค.ศ. 2017 ของ Schmidt, Mason, Steenkamp และ Mugobo ต้องการศึกษามูลของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าต่อการดำเนินการทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกในประเทศแอฟริกาใต้ โดยนำแบบจำลองและมาตรวัดของ Baumgarth (2010) มาใช้ ก่อนนำไปเก็บข้อมูลเชิงสำรวจด้วยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ Schmidt และคณะ (2017) ประเมินคุณภาพของเครื่องมือกับผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานอยู่ในธุรกิจค้าปลีกและนักวิชาการ ในขั้นตอนการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดและแบบจำลองโครงสร้างตรวจสอบเส้นทางอิทธิพล ก็ใช้วิธี PLS-SEM เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ในงานวิจัยของ Baumgarth (2009, 2010)

ในตารางที่ 2.11 เป็นการเปรียบเทียบข้อความที่ใช้วัดในงานวิจัยของ Baumgarth (2010) และ Schmidt และคณะ (2017) โดยสาระสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ปรากฏอยู่ในทั้งสี่มิติ มีดังนี้ มิติที่หนึ่ง ค่านิยมของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Values of brand orientation) เนื่องจากค่านิยมเป็นความเชื่อลึกๆ ที่รับรู้กันโดยปริยาย (Taken for granted) กำหนดการกระทำของบุคคล (Schein, 2010) การมุ่งเน้นตราสินค้าจึงควรเริ่มต้นที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กร มีความเชื่อร่วมกันว่า ตราสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดบทบาทของตราสินค้าเข้าไว้ในกลยุทธ์ระดับองค์กร การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นหรือกฎของการสร้างตราสินค้าให้แก่พนักงานทุกแผนก

ตารางที่ 2.11 แสดงโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Baumgarth (2010) และ Schmidt และคณะ (2017)

Scale dimension	Scale item Baumgarth (2010)	Scale item Schmidt et al. (2017)
Values	<ul style="list-style-type: none"> • In our company brand decisions are discussed and decided at the top management level. • Our brand is differentiated toward the brands of our competitors. • We take care that our brand positioning remains essentially the same over a long time period. • We take care that our branding is constant over a long time period. • We also invest in our brand in times of scarce financial resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • In our company brand decisions are discussed and decided at the top management level. • Our brand is differentiated from the brands of our competitors. • We also invest in our brand in times of scarce financial resources. • In our company, we are aware of our heritage and have a clear picture of what our brand stands for. • The employees of our retail business understand that our brand is not only a task of marketing but a task for all employees and departments.
Norms	<ul style="list-style-type: none"> • We check regularly that the corporate design guidelines of our brand are adhered to. • In all brand communications, we pay explicit attention to the integration of all communication methods. • Our company has managers who have clear responsibility for the brand. • Brand managers have the competence and authority to succeed with the positioning of our brand internally. • We check regularly whether or not our brand is different from the profiles of competing brands. 	<ul style="list-style-type: none"> • In our retail business, there are explicit and comprehensive rules and guidelines to ensure compliance with brand positioning and corporate designs. • We have defined, in writing, our philosophy, mission and/or our brand positioning for all employees. • Our company has managers who have clear responsibility for the brand. • Store managers ensure that corporate design guidelines get implemented at the local level.

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

Scale dimension	Scale item	Scale item
	Baumgarth (2010)	Schmidt et al. (2017)
Artifacts / Symbols	<ul style="list-style-type: none"> • Our employees display visible branding elements during all customer contact. • Our stands at trade fairs reflect our brand. • We conduct regular meetings about the status-quo of our brand. • Stories in our company reflect the positioning of our brand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employees display visible branding elements during all customer contact. • We conduct regular meetings, formal or informal, about the status-quo of our brand. • Stories in our company reflect the positioning of our brand.
Behaviors / Brand- oriented behavior	<ul style="list-style-type: none"> • We invest in image advertising. • We teach our employees about the brand. • We instruct new employees about the positioning of our brand. • We conduct regularly market research studies of our brand. 	<ul style="list-style-type: none"> • We invest in image advertising. • We teach our employees about the brand. • Store managers make sure that appearance and behavior of staff is aligned with brand positioning. • We regularly market research studies of our brand. • In our retail company, our brand is lived in every single store.

ที่มา: Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), p. 661. และ Schmidt, H. J., Mason, R., Steenkamp, P., & Mugobo, V. (2017). Does brand orientation contribute to retailers' success? An empirical study in the South African market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, p. 220.

มิติที่สอง บรรทัดฐานของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Norms of brand orientation) การที่องค์กรออกกฎและหลักเกณฑ์ที่เป็นเอกสารลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน หรืออาจได้รับการถ่ายทอดต่อกันมา แล้วจึงนำมากำหนดเป็นหลักการทำงานในการบริหารจัดการตราสินค้า ซึ่ง Ulrich (1990, as cited in Schmidt, Mason, Steenkamp, & Mugobo, 2017) เรียกว่า การจัดการสัญลักษณ์ (Symbolic management) ผ่านคู่มือการใช้ตราสินค้า (Brand manuals) แนวทางการ

ออกแบบองค์กร (Corporate design guidelines) จรรยาบรรณธุรกิจ/องค์กร (Codes of conduct) สำหรับใช้กำกับ การแสดงออกของพนักงานเมื่ออยู่ในบริษัท/องค์กร และต่อบุคคลภายนอก นอกจากนี้ ยังเป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้ปฏิบัติตาม รวมไปถึงบทลงโทษในกรณี ที่พนักงานกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎและหลักเกณฑ์ที่ได้รับไว้ในคู่มือตราสินค้าขององค์กร มิติที่สาม *สัญลักษณ์* ที่แสดงออกถึงการมุ่งเน้นตราสินค้า (Symbolic-artifacts of brand orientation) รวมถึงทุกส่วนอื่นๆ ที่สัมผัสได้ เห็นอย่างชัดเจน หรือผ่านการใช้คำพูด เช่น โลโก้ ป้ายชื่อพนักงานที่มีตราสินค้าติดอยู่บนนั้นด้วย ชุดแต่งกายพนักงาน การออกแบบร้าน การออกงานแสดงสินค้า หรือเรื่องราวของบริษัท/องค์กร (Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001) ที่สะท้อนและเน้นย้ำจุดยืนของตราสินค้า โดยอาศัยการสื่อสารภายใน (Internal communication) เพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง (Baumgarth, 2010) และมิติที่สี่ *พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า* (Brand-oriented behaviors) เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรแห่งนั้นๆ กระทำขึ้น เพื่อสนับสนุนตราสินค้า ตั้งแต่การวิจัยตลาด การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก การประเมินผล การสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และการวัดคุณค่าตราสินค้า (Keller, 1993, as cited in Schmidt et al., 2017)

การเกิดขึ้นของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ นักวิชาการได้พยายามนำเสนอให้เห็นวิถีคิดของการบริหารจัดการตราสินค้าจากภายในสู่ภายนอก (Inside-out perspective) โดยมีจุดเริ่มต้นจากการพิจารณาคุณลักษณะต่างๆ ที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทัศนคติองค์กร ความสามารถองค์กร และพฤติกรรมองค์กร แล้วประสานเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานองค์กร เพื่อทำให้เกิดคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน นำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุภารกิจ การดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ในการทบทวนแนวคิดตอนที่สองนี้ จึงเป็นการอธิบายแนวทางและวิธีปฏิบัติการจัดการองค์ประกอบของการสร้างตราสินค้าองค์กร รวมทั้งสรุปข้อค้นพบจากงานวิจัยที่แสดงถึงปัจจัยความสำเร็จของการสร้างตราสินค้าในระดับองค์กร

2. แนวคิดการจัดการตราสินค้าองค์กร

แนวคิดตราสินค้าในฐานะที่เป็นทรัพย์สินขององค์กร (Brands as key organizational assets) เป็นประเด็นการศึกษาที่ได้รับความสนใจในการวิจัยการตลาด (Malhotra, Peterson, & Kleiser, 1999) และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร (Aaker, 1996; Murphy, 1998) ซึ่งกำหนดบทบาทและความสำคัญของตราสินค้าในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร (Kapferer, 2001) ที่สนับสนุนตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพย์สิน อันที่จริงแล้ว คำว่า ตราสินค้า (Brand) ยังมีความหมาย

อื่นๆ อีกที่ไม่ใช่เฉพาะทรัพย์สินขององค์กร โดยในงานของ de Chernatony และ Riley (1998) ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากบทความวิชาการประกอบการสัมภาษณ์ผู้ให้คำปรึกษาด้านตราสินค้า จำนวน 20 ท่าน พบว่า ตราสินค้ามีมากกว่า 10 ความหมาย ดังนี้ 1) การแสดงความเป็นเจ้าของสินค้าบริการในทางกฎหมาย (Legal instrument) 2) ลักษณะด้านภาพทั้งหมด เช่น ชื่อ ข้อความ ป้าย สัญลักษณ์ การออกแบบ และคุณลักษณะทางกายภาพของตัวสินค้า ที่ถูกนำเสนอผ่านการโฆษณา (Logo) 3) ทุกสิ่งที่เป็นองค์ประกอบและกิจกรรมของบริษัท (Company) 4) สัญลักษณ์แทนคุณภาพที่ใช้เพื่อเตือนความทรงจำของผู้บริโภค (Shorthand) 5) สัญญาระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจและลดความเสี่ยงในการตัดสินใจซื้อ (Risk reducer) 6) เอกลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้เน้นย้ำและสื่อความหมายกับผู้บริโภค (Identity system) 7) ภาพลักษณ์หรือความเป็นจริงที่ถูกสร้างขึ้นภายในจิตใจของผู้บริโภค (Image) 8) ค่านิยมที่สะท้อนถึงความสามารถในการทำหน้าที่ของสินค้า และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสิ่งที่ผู้บริโภคยึดถือเป็นสิ่งสำคัญ (Value system) 9) บุคลิกภาพ (Personality) คุณค่าในเชิงจิตวิทยาที่ถูกสื่อสารผ่านงานโฆษณาและบรรจุภัณฑ์ 10) การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริโภครับกับสินค้า (Relationship) รวมถึงทัศนคติของผู้บริโภคต่อตราสินค้า 11) มูลค่าเพิ่มที่ผู้บริโภคได้รับมากกว่าประสิทธิภาพการทำงานของตัวสินค้า (Adding value)

ทั้งนี้ ความหมายของตราสินค้าที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วกัน มักมีแง่มุมสำคัญเกี่ยวข้องกัน

- 1) การระบุสินค้าหรือบริการเพื่อแยกออกจากผู้ขายหรือกลุ่มผู้ขายต่างๆ (Identification) และ
- 2) การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการออกจากคู่แข่งอื่น (Differentiation) (Aaker, 1991) โดยมูลค่าที่เพิ่มขึ้นนั้นสร้างจากคุณประโยชน์หลักด้านการใช้งานของสินค้าหรือบริการ เพื่อรักษาความโดดเด่นเมื่ออยู่ในตลาด (Knox & Bickerton, 2003) ซึ่งเรียกว่า การสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Product branding) ในขณะที่การสร้างตราสินค้าในลำดับขั้นที่สูงกว่าตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เรียกว่า **การสร้างตราสินค้าองค์กร** (Corporate branding) มีลักษณะจับต้องได้ยาก (Intangibility) และมีแง่มุมที่สลับซับซ้อน (Complexity) มากกว่าตราสินค้าผลิตภัณฑ์ (Simões & Dibb, 2001) เนื่องจากไม่ใช่แค่การแสดงออกด้านชื่อ โลโก้ หรือการนำเสนอภาพขององค์กร (Ind, 1997) แต่หมายรวมถึงการแสดงออกในด้านพฤติกรรมขององค์กรด้วย (Knox & Bickerton, 2003)

Aaker (2004) นักวิชาการด้านการตลาดและตราสินค้าชาวอเมริกัน ได้ขยายความให้เห็นว่าตราสินค้าองค์กรนั้นเป็นเครื่องหมายแสดงตัวองค์กร ทำหน้าที่ส่งมอบและสนับสนุนสิ่งต่างๆ ที่ลูกค้าจะซื้อหรือจะนำไปใช้งาน โดยเชื่อมโยงเข้ากับคุณลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรนั้นๆ คือ 1) การสืบทอดคุณสมบัติพิเศษบางประการที่มีมาตั้งแต่ในอดีต (Rich heritage) พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นความชำนาญเฉพาะด้าน และความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน 2) การนำเสนอคุณค่าและสินค้าที่มีนวัตกรรม ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ว่าเป็นความสามารถขององค์กร (Assets and capabilities) 3) ความผูกพัน การใส่ใจลูกค้า การให้ความรู้ที่กว้างใจได้ การตอบสนองอย่างฉับไว และ

ความสามารถของพนักงาน โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจบริการ (People) 4) แก่นแท้ที่องค์กรให้คุณค่า และจัดลำดับความสำคัญไว้อย่างสูงสุด (Values and priorities) ใช้เป็นหลักการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ เช่น ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมสินค้า การรับรู้ได้ถึงคุณภาพที่น่าเชื่อถือ การสร้างความรู้สึกรับประทับใจต่อลูกค้า 5) การอ้างอิงเข้ากับคุณลักษณะขององค์กรที่มีความภาคภูมิใจในวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ หรือองค์กรได้รับการยอมรับจากทั่วโลกและประสบความสำเร็จในระดับสากล (Local or global frame of reference) 6) การแสดงความห่วงกังวลต่อปัญหาด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ในรูปแบบของการลงทุนแก้ปัญหาที่กระบวนการผลิตสินค้าหรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินภารกิจขององค์กรไม่แสวงหากำไร (Citizenship programs) และ 7) การติดตามและบันทึกผลความสำเร็จของการดำเนินงาน (Performance record) ให้เป็นไปตามเป้าหมายองค์กร

ด้านกลุ่มนักวิชาการจากทวีปยุโรปและแอฟริกาใต้ ได้ให้ทัศนะต่อคำจำกัดความของการสร้างตราสินค้าองค์กรว่า เป็นกลุ่มของคุณประโยชน์ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ (Burmam, Hegner, & Riley, 2009) โดยแสดงออกในรูปแบบของเอกลักษณ์องค์กร (Abratt & Kleyn, 2012) หรือในรูปแบบคำมั่นสัญญาที่องค์กรให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Melewar, Gotsi, & Andriopoulos, 2012) ในการสร้างความแตกต่างนี้ องค์กรสามารถนำค่านิยมหลักที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับกิจกรรมต่างๆ ทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมระหว่างจุดยืนขององค์กร การสื่อสารองค์กร รูปแบบ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเข้าหากัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ก็นำมาใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดตราสินค้าองค์กรได้ (de Chernatony, 1999)

อย่างไรก็ดี Balmer (2001) เน้นว่า ตราสินค้าองค์กรเป็นเสมือนการยึดมั่นในข้อตกลงเดียวกัน (Internal commitment) ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจอย่างมีสำนึกของผู้บริหารระดับสูงและความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ ในการกลั่นกรองคุณลักษณะ (Distillation) ที่อยู่ในเอกลักษณ์องค์กรออกมาให้กลายเป็นข้อเสนอตราสินค้า (Brand proposition) ที่เข้าใจง่าย เพื่อใช้สื่อสารให้เห็นความแตกต่าง และเพิ่มคุณค่าตราสินค้าต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่ายต่างๆ ที่ร่วมทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในกระบวนการกลั่นกรองคุณลักษณะ หรือเรียกว่าการจัดการตราสินค้าองค์กร (Corporate brand management หรือ CBM) นี้ ผู้วิจัยได้เรียงลำดับการนำเสนอเป็นสามตอน เริ่มจากตอนที่หนึ่ง เป็นการสำรวจขอบข่ายและแนวทางการศึกษาการจัดการตราสินค้าระดับองค์กรในภาพรวม จากนั้นตอนที่สอง เป็นการขยายความเข้าใจถึงหลักปฏิบัติ และองค์ประกอบการจัดการตราสินค้าตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และตอนที่สาม เป็นการนำเสนอผลงานศึกษาเชิงประจักษ์ถึงปัจจัยภายในองค์กรที่มีต่อผลสำเร็จของการจัดการตราสินค้า

แนวการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร

การจัดการตราสินค้าองค์กรเป็นขอบข่ายการศึกษาหนึ่งของการตลาดสำหรับองค์กร (Corporate marketing) มีแนวความคิดที่เชื่อว่า ทั้งผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างเป็นผู้มีอำนาจทางการตลาด องค์กรจึงต้องให้ความสนใจกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Balmer, 2001) ซึ่งต่างจากแนวคิดการตลาดแบบดั้งเดิมที่จำกัดขอบเขตของความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก (Balmer & Greyser, 2006) ในการจัดการตราสินค้าองค์กรยังเป็นการขบเน้นจุดแข็งขององค์กร (Corporate strength) ที่ประเมินแล้วว่ามีความค่ามากที่สุดและมีมูลค่าสูงสุด ผวนกับความสามารถทางการบริหารของผู้นำองค์กร เพื่อดึงดูดและคงรักษาระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม (Wiedmann, 2015) สร้างความเชื่อมั่นอย่างถาวรให้กับข้อเสนอต่างๆ ขององค์กร (Griffin, 2002) เกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่ความมีชื่อเสียงองค์กรในทางบวก (Argenti & Druckenmiller, 2004) ช่วยลดค่าใช้จ่ายการใช้สื่อ เมื่อต้องแนะนำสินค้าใหม่หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ (Schultz & de Chernatony, 2002) สนับสนุนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Aaker, 2004) และดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพโดดเด่นให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร (Balmer & Gray, 2003)

ในงานของ Schmidt และ Redler (2018) ได้ทบทวนงานวิจัยในประเด็นการสร้างตราสินค้าองค์กรตลอดช่วงระยะเวลา 25 ปี และประมวลสรุปให้เห็นถึงทิศทางของการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร โดยการวิเคราะห์คุณลักษณะเพื่อแยกแยะออกเป็นแต่ละแนวทางการศึกษาครอบคลุมด้วยกันสี่เกณฑ์ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ของการใช้ตราสินค้าเป็นเครื่องมือ (Instrumental objective) ที่จำเพาะด้านการสร้างความเชื่อมั่นและความภักดี การยกระดับการรับรู้คุณภาพและการรับรู้ถึงราคาที่สูงขึ้น (Aaker, 1996) หรือเป็นวัตถุประสงค์อย่างกว้าง เช่น การสื่อสารจุดขายหลักของสินค้า หรือการเพิ่มคุณค่าตราสินค้า (Burmam et al., 2009) 2) แนวคิดที่เกี่ยวข้อง (Conceptual kinship) เนื่องจากการสร้างตราสินค้าองค์กรมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Multidisciplinary) ปรากฏอยู่ในหลายสาขาวิชา จึงใช้เกณฑ์ข้อนี้เพื่อให้เห็นว่า การจัดการตราสินค้าองค์กรมีความสัมพันธ์กับแนวคิดใดบ้าง 3) ระดับของการทำงานประสานข้ามแผนก (Degree of cross-functionality) องค์กรพยายามให้ทุกส่วนงาน/แผนกมีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการตราสินค้าองค์กร (Balmer, 2001) หรือมอบหมายความรับผิดชอบหลักให้กับบางส่วนงาน (เช่น แผนกสื่อสารการตลาด) และ 4) ทิศทางของกระบวนการ (Orientation of the CBM process) ในการออกแบบขั้นตอนต่างๆ เริ่มต้นจากภายในหรือภายนอกบริษัท (Knox & Bickerton, 2003) การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้ซื้อต่อตราสินค้า (Outside-in approach) (Ind & Bjerke, 2007) หรือผู้จัดการตราสินค้าออกแบบเอกลักษณ์ตราสินค้า และใช้เป็นคู่มือสำหรับบริหารทุกจุดสัมผัสของตราสินค้า (Inside-out approach) (Burmam et al., 2009; Ind, 2003) หรือเป็นกระบวนการเกิดขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง ไม่สามารถระบุจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดได้อย่างแน่ชัด (Louro & Cunha, 2001) จากผลการสังเคราะห์ด้วยเกณฑ์ข้างต้น Schmidt และ Redler (2018) จึงแบ่งออกเป็นห้าแนวทางการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร โดยตั้งข้อสังเกตไว้ว่า การแยกแยะแต่ละแนวทางการศึกษาไม่ได้มีจุดตัดกันตามช่วงเวลาอย่างแน่ชัด ทว่าแนวการศึกษาในสำนักนั้นๆ มีคุณลักษณะร่วมกันตรงตามเกณฑ์การวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ ดังสรุปในตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 แสดงคุณลักษณะของแนวทางการศึกษาการจัดการตราสินค้าองค์กร

Criteria	School of CBM				
	Image school	Behavioral school	Identity School	Strategy school	Co-creative school
Instrumental objective(s)	Find and communicate a USP that serves to create a differentiating image	Establish favorable and unique associations in the minds of stakeholders	Live a grown and shaped brand identity at every brand touch point	Create and cultivate brand as a strategic intangible asset	Influence the social processes that create brand meaning
Conceptual Kinship	Product design	Product branding	Identity research	Competitive advantage research	Digital interactivity
Degree of cross-functionality	Low	Low	Medium	High	High
Orientation of CBM process	Rather outside-in	Rather outside-in	Rather inside-out	Either inside-out or outside-in	Inside-out and outside-in

ที่มา: Schmidt, H. J., & Redler, J. (2018). How diverse is corporate brand management research? Comparing schools of corporate brand management with approaches to corporate strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), p. 194.

แนวทางการศึกษาด้านภาพลักษณ์ (Image school) มีจุดเริ่มต้นจากการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานออกแบบองค์กรและการสื่อสาร (Corporate design and communications) ของนักวิชาชีพด้านโฆษณา Ogilvy และ Atherton (1963) และงานวิจัยของ Kohli และ Jaworski (1990) สสำรวจมุมมองของบริษัทต่างๆ ต่อแนวคิดมุ่งเน้นตลาด ซึ่งให้ความสนใจกับความพึงพอใจของลูกค้า

การเปลี่ยนความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า โดยตราสินค้าเป็นความประทับใจที่อยู่ในความคิดของลูกค้า ส่งผลต่อการรับรู้ความแตกต่างระหว่างตราสินค้าอื่นๆ ที่อยู่ในตลาด (Murphy, 1998; Trout & Rivkin, 2000) ในการจัดการตราสินค้าองค์กรจึงมุ่งไปที่การวางตำแหน่งตราสินค้า โดยได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการประเมินสินค้า องค์กร และทัศนคติของลูกค้า ผลจากการวางตำแหน่งตราสินค้าก็จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ลูกค้าสร้างขึ้นและรับรู้ถึงความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น แนวคิดตำแหน่งตราสินค้าเชื่อมโยงกับแนวคิดข้อเสนอขายที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique selling proposition หรือ USP) ซึ่งปรากฏอยู่ในการศึกษาด้านการตลาดผลิตภัณฑ์ (Knox & Bickerton, 2003) ผู้จัดการผลิตภัณฑ์หรือผู้จัดการฝ่ายโฆษณาใช้การโฆษณาเป็นเครื่องมือให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภคถึงความสามารถด้านการใช้งานของตราสินค้า ขณะเดียวกันก็กระตุ้นความรู้สึกต่อตราสินค้าด้วยคุณค่าเชิงสัญลักษณ์และความหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค (Meenaghan, 1995) นอกเหนือจากการทำความเข้าใจข้อมูลลูกค้า (Outside-in) บริษัทยังต้องวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะที่ตราสินค้าบริษัทมีเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง เพื่อนำไปออกแบบแนวคิดตราสินค้าให้ดึงดูดความสนใจและตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย (C. Gwin & C. Gwin, 2003; Wood, 2000)

แนวการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral school) การศึกษาตามแนวทางนี้มีพื้นฐานความคิดจากการมุ่งเน้นการตลาดของแนวการศึกษาด้านภาพลักษณ์ โดยมีขอบข่ายความสนใจหลักอยู่ที่การศึกษาตราสินค้าผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณค่าตราสินค้าในมุมมองของลูกค้า (Customer-based brand equity: CBBE) ซึ่ง Keller (1993) อธิบายว่า เป็นผลของความรู้ตราสินค้า (Brand knowledge) ในระดับที่แตกต่างกัน จากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางการตลาดของลูกค้าแต่ละคน โดยความรู้ในตราสินค้านี้สามารถวัดได้จากการตระหนักรู้ตราสินค้า (Brand awareness) และการเชื่อมโยงภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand image associations) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ จะนำมาสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร หลักการสำคัญของแนวทางนี้ก็คือการวางแผนตราสินค้าด้วยการสร้างสิ่งเชื่อมโยงต่างๆ ให้เป็นที่น่าชื่นชอบ และมีเอกลักษณ์โดดเด่นจนเข้าไปอยู่ในความคิดของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีแผนการตลาดของบริษัทรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications plan)

แนวการศึกษาด้านเอกลักษณ์ (Identity school) จากการสำรวจงานวิจัยของนักวิชาการที่สนใจศึกษา (Aaker, 1996; Balmer, 1995; Balmer & Gray, 2003; Burmann et al., 2009; Hatch & Schultz, 2001) มีความเชื่อเบื้องต้นในทำนองเดียวกันว่า การสร้างตราสินค้าองค์กรเกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของเจ้าของตราสินค้าหรือเจ้าของบริษัท ที่ได้ประเมินจากความสามารถหลักและลักษณะเฉพาะของตัวเององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร (Balmer, 2007) ที่อธิบายว่า การจัดการตราสินค้าองค์กรต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นจริง ด้วยการค้นหาและ

ระบุคุณลักษณะของตราสินค้าจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร สรุปลงเป็นความคิด
แกนกลาง (Essence) นำไปใช้สื่อสารผ่านทุกจุดสัมผัสของตราสินค้า ทำให้เกิดการรับรู้ในตราสินค้า
นอกจากนี้ เอกลักษณ์ของตราสินค้าสามารถกำหนดได้จากสิ่งที่สัมพันธ์กันมา (เช่น การประสบ
ความสำเร็จในอดีต เรื่องราวที่มาของการก่อตั้งองค์กร) (Urde, Greyser, & Balmer, 2007)
สถานะปัจจุบันขององค์กร (เช่น พฤติกรรมของพนักงาน) หรือกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร (Hatch
& Schultz, 2003) ขอบข่ายเนื้อหาสาระที่แนวทางการศึกษานี้ให้ความสนใจ คือ มูลค่าตราสินค้า และ
การให้ข้อเสนอที่มีคุณค่าด้านความใส่ใจต่อลูกค้าและพนักงานขององค์กร (Saleem & Iglesias,
2016) ซึ่งแตกต่างจากขอบข่ายความสนใจของแนวการศึกษาภาพลักษณ์และพฤติกรรมที่เน้นให้
คำอธิบายภาพลักษณ์องค์กร อันเกิดจากประสบการณ์โดยรวมที่ลูกค้ามีต่อตราสินค้าต่างๆ ของบริษัท
(Wiedmann, 2015) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของตราสินค้าองค์กร เป็นการร่วมมือกันทำงาน
อย่างใกล้ชิดของแผนกการตลาดกับแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป้าหมายในการสร้างและทำให้
องค์กรเติบโตขึ้น (Burmam et al., 2009)

แนวทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategy school) งานวิจัยของนักวิชาการในกลุ่มนี้ ยอมรับว่า
ตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่งไม่ได้เป็นเพียงแค่การนำเสนอค่านิยมทางสังคม ความรู้สึก และสัญลักษณ์
เท่านั้น (Balmer, 2012) แต่ต้องทำให้บริษัทมีรายได้มากขึ้นกว่าเดิม มีต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ลดลง
และมีกำไรเพิ่มสูงขึ้น (Madden, Fehle, & Fournier, 2006) แนวทางการศึกษานี้ พิจารณาแง่มุมของ
ตราสินค้าว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและการเติบโตขององค์กร หากมี
องค์ประกอบครบทั้งสามส่วน คือ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรมและภาพลักษณ์ ที่สนับสนุนไปใน
แนวทางเดียวกัน (Hatch & Schultz, 2001, 2003) ซึ่งอยู่บนฐานความคิดเดียวกับกลยุทธ์มุมมอง
ฐานทรัพยากรที่เน้นการใช้ความสามารถขององค์กรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งก็คือ ตราสินค้า มาสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Abratt & Kleyn, 2012) ทั้งนี้ การสนับสนุนทางการเงินและความ
มุ่งมั่นตั้งใจของฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเหล่านั้นๆ เกิด
วัฒนธรรมมุ่งเน้นตราสินค้าได้ (Brand-oriented culture) (Urde, 1999; Urde et al., 2013)
ดังนั้น การจัดการตราสินค้าจึงต้องเกิดขึ้นในทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร ไม่ได้ผลักให้เป็นความรับผิดชอบ
ของแผนกการตลาดขององค์กรเพียงเท่านั้น (Hatch & Schultz, 2001)

แนวทางการศึกษาแบบร่วมสร้างสรรค์ (Co-creative school) เป็นแนวทางที่อยู่ในระยะ
เริ่มต้นจากความสนใจของกลุ่มนักวิชาการในประเทศสเปน (Iglesias, Ind, & Alfaro, 2013;
Saleem & Iglesias, 2016) ต่อยอดแนวคิดมุ่งเน้นตลาดแบบสวนทาง (Reverse-market
orientation) ของนักวิชาการชาวอังกฤษ Lawer และ Knox (2007) ความสามารถตอบสนองต่อ
ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น องค์กรควรสร้างและส่งมอบคุณค่าบางอย่างให้แก่ลูกค้า
(Customer value) อาจปรากฏอยู่ในคุณค่าการตัดสินใจเลือกของลูกค้า การนำเสนอเนื้อหาที่ตรงกับ

ความสนใจและอยู่ในช่องทางที่ลูกค้าเปิดรับ หรือการให้คุณค่ากับความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า ประกอบกับแนวคิดการปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันทางดิจิทัล (Digital interactivity) แนวการศึกษาครั้งนี้ จึงเห็นว่าการสร้างความหมายและคุณค่าตราสินค้าองค์กรไม่ได้เป็นกิจกรรมที่ริเริ่มจากภายในองค์กร ทั้งหมด กล่าวคือ การจัดการตราสินค้าเป็นเพียงการกำหนดทิศทางทางการดำเนินงาน แต่เมื่อนำเสนอออกไปแล้วก็ไม่สามารถควบคุมความหมายของตราสินค้าได้ (Iglesias et al., 2013) เนื่องจากมีการต่อรองความหมาย ตอบโต้ แสดงความคิดเห็นกันไปมาระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บนสื่อสังคม หรือชุมชนออนไลน์ (O'Brien, 2011)

จากแนวทางการศึกษาการจัดการตราสินค้าทั้งห้ากลุ่มข้างต้น (Schmidt & Redler, 2018) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะเชิงเปรียบเทียบ ก็พบว่า แนวการศึกษาด้านเอกลักษณ์กับแนวการศึกษาเชิงกลยุทธ์มีจุดยืนในการศึกษาร่วมกัน 3 ประการ คือ ประการแรก เป็นวิธีการที่ให้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นฐานองค์ประกอบ (Values-based approach) ที่ใช้ในการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กร (Gyrd-Jones, Merrilees, & Miller, 2013) ประการที่สอง ยึดหลักตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร (Resource-based view) และประการสุดท้าย ให้ความสำคัญกับการวางแผนที่เริ่มต้นจากภายในองค์กรไปสู่การสร้างการรับรู้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (Inside-out perspective) เห็นได้ว่า จุดยืนทั้งสามข้อเป็นหลักปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ซึ่งเป็นประเด็นหลักของการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้น ในตอนที่สองนี้ จึงเป็นการขยายความกรอบแนวคิดและตัวแบบกระบวนการจัดการตราสินค้าองค์กร ตามแนวทางการศึกษาเอกลักษณ์ (Identity school) และแนวทางการศึกษาเชิงกลยุทธ์ (Strategy school) เป็นหลัก

กระบวนการและองค์ประกอบการจัดการตราสินค้าองค์กร

การจัดการตราสินค้าองค์กรได้รับแรงผลักดันจากหลายปัจจัย ทั้งจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินกิจการ การยอมรับว่าตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในระดับทฤษฎีและการปฏิบัติ (Aaker, 2004; Hamel & Prahalad, 1985; King, 1991) การใช้ตราสินค้าองค์กรในฐานะเป็นทรัพยากร (Barney, 1986; Grant, 1991; Knox & Bickerton, 2003) การใช้ตราสินค้าเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน (Kapferer, 2001) ตราสินค้ามีส่วนต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (Gromark & Melin, 2011; Harris & de Chernatony, 2001) ตราสินค้าเป็นแหล่งที่มาของคุณค่า (Burmam et al., 2009) และตราสินค้าเป็นเครื่องมือทางการตลาดในระดับองค์กร (Balmer, 1998) จึงทำให้นักวิชาการที่สนใจประเด็นการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เริ่มหันมาพัฒนาตัว

แบบและกรอบแนวคิด เพื่อใช้อธิบายลำดับขั้นตอน และองค์ประกอบต่างๆ ของการสร้างตราสินค้าองค์กร ซึ่งในภาพรวมก็พบว่า มีความแตกต่างจากการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจน

แม้ว่า Ind (1997) ระบุว่า อาจยังไม่มีข้อสรุปถึงแนวทางการจัดการตราสินค้าองค์กรที่เป็นสากลหรือสามารถใช้เป็นหลักปฏิบัติแบบเดียวกันได้ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อ้างอิงเพื่อสนับสนุนการศึกษาวิจัยการบริหารจัดการตราสินค้าองค์กรอย่างเป็นระบบ จากนักวิชาการ 3 กลุ่ม ได้แก่ Hatch และ Schultz (2001) พัฒนาตัวแบบ *The corporate branding tool kit* หรือ *VCI model* ที่อธิบายว่า การจัดการตราสินค้าองค์กรเป็นการเชื่อมต่อกันขององค์ประกอบวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำไปวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case studies) ตราสินค้าองค์กรธุรกิจผู้ให้บริการ บริษัท British Airways (Hatch & Schultz, 2003) กับธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ บริษัท Lego (Schultz & Hatch, 2002)

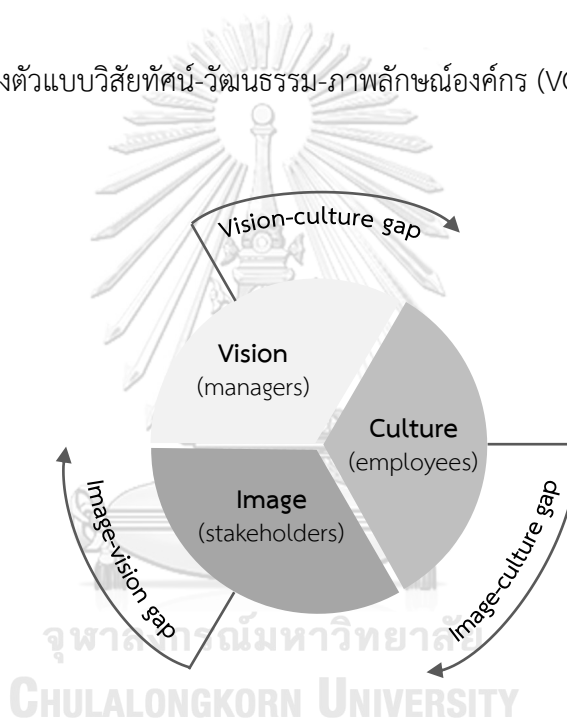
ต่อมา Knox และ Bickerton (2003) ทำการเก็บข้อมูลด้วยการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) กับบริษัทให้คำปรึกษาด้านกฎหมายในประเทศอังกฤษ บริษัทให้คำปรึกษาด้านธุรกิจในประเทศอังกฤษ และองค์กรไม่แสวงหากำไรในทวีปยุโรป ด้วยการออกแบบสถานการณ์จำลองที่แตกต่างกัน จากนั้นให้คณะผู้บริหารระดับสูงร่วมกันอภิปรายระดมความคิด ร่วมกับการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล แล้วรวบรวมบทถอดเทปสัมภาษณ์ เอกสารกระดาษบันทึกข้อคิดเห็น เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และได้สร้างเป็นกรอบแนวคิด *Six conventions* ธรรมเนียมปฏิบัติหรือข้อตกลงในการจัดการตราสินค้าองค์กรหกขั้นตอน

จากการเก็บข้อมูลวิจัยในระยะยาว (Longitudinal research) กับบริษัท Volvo (ธุรกิจผลิตและจำหน่ายรถยนต์) บริษัท ABB (ธุรกิจพลังงานและวิศวกรรม) บริษัท Cargotec (ธุรกิจวิศวกรรมและระบบขนส่งสินค้า) และบริษัท Trelleborg (ธุรกิจสารสังเคราะห์พอลิเมอร์และเทคโนโลยี) ของ Urde (2003, 2009, 2013) ทำให้เขาพัฒนากรอบแนวคิด *Corporate brand identity matrix* หรือ *CBIM framework* ที่แสดงโครงสร้างและการผสมผสานองค์ประกอบของตราสินค้าองค์กรแบบ 3 x 3 ช่องตาราง โดยสรุปสาระสำคัญของแต่ละตัวแบบ (Model) และกรอบแนวคิดทั้งสามไว้ดังนี้

หนึ่ง *The corporate branding tool kit* (VCI model) โดย Hatch และ Schultz (2003) กล่าวว่า การจัดการตราสินค้าองค์กรเป็นกระบวนการเชิงพลวัต (Dynamic process) ที่ทุกองค์ประกอบต่างมีผลกระทบต่อกันและกัน ตัวแบบนี้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถวิเคราะห์การวางวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) เพื่อประเมินว่าองค์ประกอบทั้งสามส่วนมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ทั้งนี้ ตราสินค้าองค์กรที่แข็งแกร่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่า สร้างพลังดึงดูด และกระตุ้นให้ผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ รู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กร (Sense of belonging) โดยพื้นฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กรมาจากสามองค์ประกอบหลัก (Hatch & Schultz, 2001, 2003) ได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่ง *วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์* (Vision) หรือความคิดสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงประมวลและประกาศออกมาอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่ปรารถนาในอนาคตว่า บริษัทจะเป็นอะไรหรือจะประสบความสำเร็จเรื่องใด โดย Collins และ Porras (1994) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ควรเกิดขึ้นจากการที่ค่อยๆ ปรับแต่งหรือสร้างค่านิยมหลัก (Core values) ที่มีอยู่แล้ว มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงแบบล้างค่านิยมเดิมไปเป็นค่านิยมใหม่ เนื่องจากการที่บริษัทจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ก็ต้องนำมาจากสิ่งที่เป็นมรดกของบริษัทนั่นเอง (ดูแผนภาพที่ 2.1)

แผนภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบวิสัยทัศน์-วัฒนธรรม-ภาพลักษณ์องค์กร (VCI model)



ที่มา: Schultz, M. & Hatch, M., J. (2003). The cycles of corporate branding: The case of the Lego company. *California Management Review*, 46(1), p. 10.

วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์นี้ เชื่อมต่อไปยังองค์ประกอบที่สอง *วัฒนธรรมองค์กร* (Culture) หรือค่านิยมภายใน ความเชื่อ ความเห็นเบื้องต้น พฤติกรรม และทัศนคติที่ได้รับการสั่งสมกันมาจนกลายเป็นสิ่งที่สืบทอดกันในบริษัท โดยการใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือทำให้สมาชิกทั้งหมดเข้าใจความหมายแบบเดียวกัน วัฒนธรรมยังเป็นวิธีที่พนักงานใช้ประเมินความรู้สึกที่มีต่อบริษัทในแง่มุมต่างๆ ได้ เช่น เป็นองค์กรที่สนับสนุนให้นำเสนอความคิดใหม่ๆ เป็นองค์กรที่ไว้วางใจได้ เป็นองค์กรที่รู้สึกชอบและน่าชื่นชม (Aaker, 1996) ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมองค์กรที่มีความ

สอดคล้องกันช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อีกด้วย รวมทั้งเป็นการขยายการตระหนักรู้ในจุดยืนขององค์กร เพิ่มความน่าดึงดูดใจและชื่อเสียงให้กับองค์กร (Dowling, 2001; Fombrun, 1996) จึงต้องมีการวางแผนการใช้คุณลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรนี้ สร้างความประทับใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรด้วยการใช้ส่วนประสมของการสื่อสารองค์กรทั้งหมด เช่น การโฆษณาองค์กร การเล่าเรื่องขององค์กร การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เทคนิคการประชาสัมพันธ์ หรือเครื่องมือสื่อสารการตลาดอื่นๆ ทำให้เกิดการรับรู้และประเมินองค์กรในด้านบวก (Keller, 2000) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สาม *ภาพลักษณ์องค์กร* (Image)

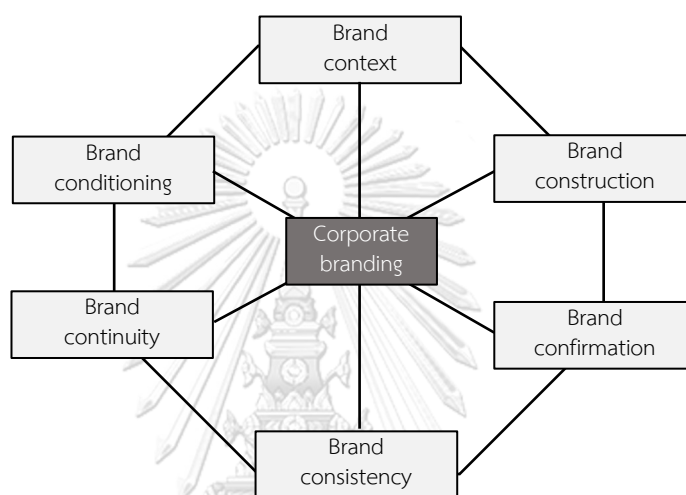
ในความหมายอย่างกว้างๆ คำว่า ภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง มุมมองความคิดของลูกค้า ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน และสาธารณชนทั่วไปที่มีต่อองค์กร โดยภาพลักษณ์ที่เกิดขึ้นนี้อาจมีแหล่งที่มาจากการที่บุคคลกลุ่มต่างๆ เข้ามาติดต่อกับบริษัท หรือมาจากชื่อเสียงที่เคยเป็นปัญหาในอดีตของบริษัทก็ได้ (Schultz, Mouritsen, & Gabrielsen, 2001) ดังนั้น ความท้าทายสำคัญของการสร้างตราสินค้าองค์กรตามตัวแบบ VCI นี้ ก็คือการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นไปทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการประเมินและติดตามสถานะที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจต้องใช้การปรับกลยุทธ์ในลักษณะแบบค่อยเป็นไป หรือการตัดสินใจเปลี่ยนแนวทางการจัดการตราสินค้าองค์กรใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้ องค์กรก็ต้องยอมรับต่อความเสี่ยงที่อาจสูญเสียความเชื่อมั่นที่เคยสั่งสมมาด้วย (Hatch & Schultz, 2000, as cited in Hatch & Schultz, 2003)

โดยสรุป การสร้างตราสินค้าองค์กรจำเป็นต้องนำหลักการจัดการมาใช้ เนื่องจากต้องคำนึงถึงรอยต่อกันของทั้งสามองค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และภาพลักษณ์ สิ่งสำคัญในการประสานระหว่างแต่ละองค์ประกอบก็คือ การสนทนาระหว่างผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ การสร้างตราสินค้าองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อองค์กรให้ความละเอียดรอบคอบในการประเมินสถานะขององค์กรตนเองอย่างตรงไปตรงมามีทัศนคติอย่างมุ่งมั่นตั้งใจตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความเคารพต่อค่านิยมองค์กรเพื่อดึงดูดให้กลุ่มบุคคลต่างๆ เข้ามาในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนที่ผสมผสานอยู่ในทุกขั้นตอนของการสร้างตราสินค้าองค์กร (Hatch & Schultz, 2003)

สอง *Six conventions* เป็นการพัฒนารอบแนวคิดของ Knox และ Bickerton (2003) มีพื้นฐานความคิดสอดคล้องกับ Balmer (1995) ระบุไว้ว่า การสร้างตราสินค้าองค์กรมีลักษณะเป็นสหวิทยาการที่ประสานความรู้จากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร การสื่อสารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 2.2 ในขั้นแรกของการจัดการตราสินค้าองค์กรจึงเริ่มที่ *บริบทตราสินค้า* (Brand context) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ทบทวนจุดแข็งและจุดอ่อนของตราสินค้าองค์กร การทำความเข้าใจภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ

แนวทางการแข่งขันในอนาคต และการทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปถึงในอนาคต (Hatch & Schultz, 1997, 2001) ในขั้นนี้ ผู้จัดการจะมองเห็นภาพด้านกว้างทางการแข่งขันในตลาด (Competitive landscape) ว่า มีอะไรบ้างที่องค์กรควรเร่งปรับปรุงแก้ไขเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

แผนภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดหกขั้นตอนการจัดการตราสินค้าองค์กร (Six conventions)



ที่มา: Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), p. 1012.

ขั้นที่สอง โครงสร้างตราสินค้า (Brand construction) การกำหนดจุดยืนร่วมกัน (Common starting points: CSPs) หรือเป็นค่านิยมขององค์กร เพื่อใช้เป็นหลักการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร (van Riel, 1995) ในการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ที่ใช้ข้อเสนอขายที่โดดเด่น ทำให้ผู้บริโภครับรู้ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ที่เห็นจากชิ้นงานโฆษณา (Kapferer, 1992) ในทำนองเดียวกัน องค์กรก็ต้องมีการกำหนดจุดยืน (Corporate brand positioning) เพื่อใช้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่นกัน ซึ่งได้จาก 1) คุณสมบัติขององค์กร (Organization attributes) เช่น การมีเจตนา สิ่งที่องค์กรยึดมั่น แนวปฏิบัติขององค์กร 2) การดำเนินกิจการ (Performance benefits) ทั้งตัวสินค้าที่องค์กรนำเสนอ และวิธีการให้บริการ 3) การบริหารกลุ่มตราสินค้าและกลุ่มลูกค้า (Portfolio benefits) และ 4) คุณประโยชน์เชิงความสัมพันธ์ (Relationship benefits) ทั้งกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ติดต่อ และวิธีการทำงานกับเครือข่ายต่างๆ (Knox & Maklan, 1998, as cited in Knox & Bickerton, 2003) ทั้งนี้ ก่อนพัฒนาจุดยืนขององค์กร ควรเก็บข้อมูลด้วยการวิจัยลูกค้า (Customer research) หรือรับ

ฟังข้อเสนอแนะแบบไม่เป็นทางการ (Informal feedback) จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ขั้นที่สาม *การยืนยันตราสินค้า* (Brand confirmation) เป็นการพัฒนาข้อความที่อธิบายจุดยืนตราสินค้าองค์กร (Corporate brand statement) ให้กลายเป็นข้อเสนอตราสินค้าองค์กร (Corporate brand proposition) ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นนี้ การประชุมกลุ่มย่อยกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงในแผนกต่างๆ จึงเกิดขึ้นเพื่อทำให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับและเห็นพ้องตรงกันในจุดยืนตราสินค้าองค์กร โดย Knox และ Bickerton (2003) เสนอแนะว่า สิ่งสำคัญที่สุดในขั้นนี้ คือ การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับจุดยืนของตราสินค้าองค์กรจากคณะผู้บริหาร ซึ่งทำให้ผู้บริหารเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบต่อองค์กร

ขั้นที่สี่ *ความสอดคล้องของตราสินค้า* (Brand consistency) Olins (1995) ยอมรับว่า ความสม่ำเสมอเป็นหลักสำคัญที่ทำให้การพัฒนาตราสินค้าประสบความสำเร็จ ในการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรต้องแบ่งช่องทางการสื่อสารตามระดับความเป็นทางการ (Level of formality) ตัวอย่างการใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ ทำให้ผู้จัดการทุกแผนกในองค์กรสามารถติดตาม และประเมินผลลัพธ์ทางการสื่อสาร รวมทั้งตรวจสอบรายการความสอดคล้องของการสื่อสารตราสินค้าองค์กรทั้งหมดได้ด้วย

ขั้นที่ห้า *ความต่อเนื่องของตราสินค้า* (Brand continuity) หรือการให้ตราสินค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทางธุรกิจ (Business processes) ผู้บริหารกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ส่วนงานต่างๆ ตั้งแต่ ส่วนงานการสื่อสาร ส่วนงานปฏิบัติการ ส่วนจัดการความรู้ ไปจนถึงส่วนพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการตราสินค้าร่วมกันทำให้เกิดความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และเป็นแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และขั้นสุดท้าย *การปรับตราสินค้า* (Brand conditioning) ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะต่างๆ ด้วยการตรวจสอบว่า การสื่อสารทั้งหมดได้เน้นย้ำในสิ่งที่องค์กรกระทำ จุดยืนขององค์กรมีความโดดเด่นแตกต่าง (Distinctiveness) และสนับสนุนสอดคล้อง (Relevance) กับคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Customer value) หรือไม่ (Knox & Bickerton, 2003) โดยสรุปแล้ว กรอบแนวคิด Six conventions นี้ ได้แสดงให้เห็นหลักการเบื้องต้นและวิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้น ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปบริหารจัดการและพัฒนาตราสินค้าองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังนำไปใช้เป็นหลักการประเมินตราสินค้าองค์กรแบบตรวจสอบและถ่วงดุล (Checks and balance) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้

สาม *Corporate brand identity matrix* (CBIM framework) มีรูปแบบเป็นกรอบแนวคิดเชิงการจัดการ (Managerial framework) ที่ต้องการนำเสนอต้นแบบของการวิเคราะห์ การให้คำอธิบาย การประสานงาน และการสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

ดำเนินงานองค์กร Urde (2013) ได้ระบุเหตุผลของการพัฒนากรอบแนวคิด CBIM นี้ว่า กรอบแนวคิดต่างๆ ที่มีอยู่มักถูกออกแบบขึ้นมา เพื่อรองรับการใช้งานและการสร้างตราสินค้าในระดับผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ผู้จัดการที่ดูแลตราสินค้าในระดับองค์กรต้องนำหลักการหรือใช้วิธีการผสมตัวแบบต่างๆ ของตราสินค้าผลิตภัณฑ์มาปรับใช้ ทั้งๆ ที่พวกเขาก็เข้าใจกันเป็นอย่างดีว่า คุณลักษณะของตราสินค้านั้นระดับผลิตภัณฑ์และระดับองค์กรมีความแตกต่างกัน (Balmer, 1995; Balmer, 1998; Balmer & Gray, 2003; Knox & Bickerton, 2003) ซึ่งนั่นอาจทำให้มองข้ามองค์ประกอบภายในต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการตราสินค้าองค์กร ได้แก่ พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมหลัก (Core values) วัฒนธรรม (Culture) และสมรรถนะ (Competences) ไปได้ โดยองค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้เป็นสิ่งที่ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

กรอบแนวคิดนี้ได้ขยายมาจากแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ของเขาเองที่เคยนำเสนอตัวแบบรูปทรงไข่ (Urde, 1997, as cited in Urde, 2009) ตามแผนภาพที่ 2.3 อธิบายว่า การให้ความสนใจในตราสินค้า (Brand orientation) เป็นการประสานกำลังกับการมุ่งเน้นตลาด (Market orientation) ซึ่งให้ความสนใจในการสร้างเอกลักษณ์หรือคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ ด้วยการนำจุดแข็งขององค์กรหรือเอกลักษณ์องค์กร (Organizational identity) ไปสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า กล่าวคือ เป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้า โดยควบคุมไม่ให้เกินขอบเขตที่องค์กรจะสามารถกระทำได้

แผนภาพที่ 2.3 แสดงกรอบแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Urde (1997)



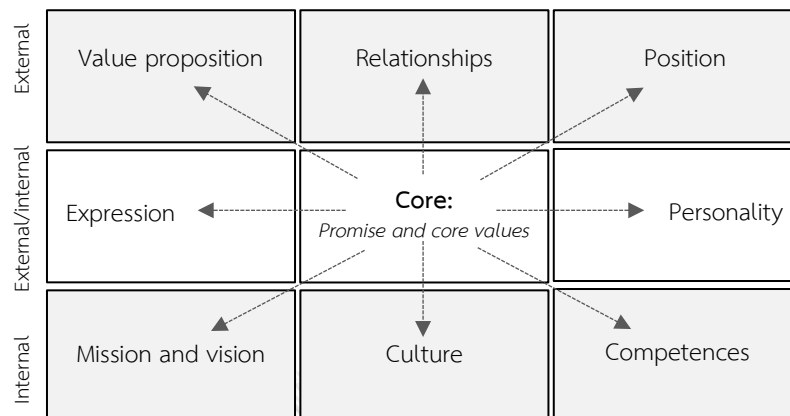
ที่มา: Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47(4), p. 622.

ในขั้นการพัฒนากรอบแนวคิดนี้ Urde (2013) ได้ประมวลและทบทวนตัวแบบตราสินค้าของนักวิชาการต่างๆ (Aaker, 1996; Collins & Porras, 1994; de Chernatony, 2010; Hatch & Schultz, 2001; Kapferer, 1992; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986) ตัวแบบที่ใช้เฉพาะภายในบริษัทที่ชื่อว่า Unilever's brand key กับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ที่จัดขึ้นในบริษัท ABB, Cargotec และ Trelleborg โดยเขาได้จัดกิจกรรมให้ความรู้ด้วยการเชิญผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมทดลองใช้ (Bench tests) เปรียบเทียบกับตัวแบบที่ได้รับความนิยมนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประเมินจุดแข็งจุดอ่อน สอบถามความคาดหวังประโยชน์จากการใช้ตัวแบบใหม่นี้ว่า มีความเหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง (Work and fit) จนได้ข้อมูลและนำเสนอออกมาเป็นกรอบแนวคิดในรูปแบบช่องตารางหรือเมทริกซ์ 3 x 3 ซึ่งรวมองค์ประกอบ ทั้ง 9 ส่วนของเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรไว้

จากกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในแผนภาพที่ 2.4 เริ่มจากแถวกลางของเมทริกซ์เรียกโดยรวมว่า ส่วนประกอบภายใน (Internal elements) ได้แก่ พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision) วัฒนธรรม (Culture) สมรรถนะ (Competences) ส่วนการแสดงออก (Expression) แกนของตราสินค้า (Corporate brand core) บุคลิกภาพ (Personality) วางอยู่ในแถวกลางของเมทริกซ์เรียกว่า ส่วนประกอบที่เชื่อมระหว่างภายนอกกับภายใน (External/internal elements) สำหรับแถวบนของเมทริกซ์ เป็นส่วนประกอบที่สื่อสารออกไปยังภายนอกองค์กร (External elements) ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ (Image) และชื่อเสียง (Reputation) ประกอบด้วย คุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition) ความสัมพันธ์ (Relationships) และตำแหน่ง (Position)

อย่างไรก็ดี ในการนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้บริหารจัดการตราสินค้าองค์กร Urde (2013) เน้นย้ำว่า แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงและต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ก่อนที่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรได้ โดยมีแกนที่เป็นคำมั่นสัญญาและค่านิยมองค์กร (Corporate brand core) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสะท้อน (Echoes) และทำให้ส่วนประกอบทั้งหมดที่อยู่ในเมทริกซ์นี้ ทำงานได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน (Greyser & Urde, 2019; Urde, 2016) ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติ การพัฒนาเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรควรเกิดขึ้นจากการอธิบายข้อมูล สรุปเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งจากกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอกและตัวแทนของทุกฝ่ายในองค์กรก่อน จึงจะสามารถนำเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรนี้ออกไปใช้สื่อสารภายใน และเผยแพร่ต่อภายนอกองค์กรได้

แผนภาพที่ 2.4 แสดงกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (CBIM framework)



ที่มา: Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), p. 750.

ตามแนวทางมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented approach) ถือว่าส่วนประกอบภายใน (Internal elements) เป็นพื้นฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยตั้งอยู่บนหลักของข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่เป็นความจริงขององค์กร ได้แก่ พันธกิจ (Mission) เป็นคำอธิบายถึงเหตุผลที่องค์กรต้องดำรงอยู่ สิ่งที่เป็นพันธสัญญาและแรงกระตุ้นในการดำเนินภารกิจ ซึ่งมากกว่าผลในเชิงธุรกิจหรือการสร้างรายได้ (Collins & Porras, 1994) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นส่วนขยายของ พันธกิจ ทำให้มีลักษณะที่เป็นทางการขึ้น แสดงถึงทิศทางและสิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรมุ่งไปข้างหน้า (de Chernatony, 2010) ทั้งสองส่วนประกอบเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรใช้ยึดมั่น และทำให้เกิดความรู้สึกเต็มใจสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Greyser, 2009) นำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกระดับในองค์กร (Greyser & Urde, 2019) ส่วนที่เป็น วัฒนธรรม (Culture) ในความหมายอย่างกว้าง คือ ทักษะคติ คุณค่า และความเชื่อขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานขององค์กร (Hatch & Schultz, 2001) จรรยาบรรณวิชาชีพ ทักษะคติการทำงาน (Greyser & Urde, 2019) ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Burmam et al., 2009) นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงความมุ่งมั่นของตราสินค้า ตัวสินค้าบริการหรือสิ่งอื่นๆ ที่องค์กรเสนอขาย ไปจนถึงวิธีการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร (Kapferer, 1992) ด้าน สมรรถนะ (Competences) อาจอยู่ในรูปแบบของกระบวนการทำงาน ความสามารถที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ หรือเป็นสิ่งที่องค์กรกระทำได้ดีหรือโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น

(Prahalad & Hamel, 1990) ทั้งนี้ ส่วนประกอบทั้งสามส่วนนี้นับเป็นฐานสำคัญและปรากฏอยู่ในค่านิยมขององค์กร รวมทั้งแนวปฏิบัติการดำเนินงานของพนักงาน (Greyser & Urde, 2019)

ส่วนประกอบกลุ่มที่สอง เป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่างภายในกับภายนอกองค์กร (Internal-external elements) เรียกว่า *แกนของตราสินค้า* (Brand core) เกิดจากการสรุปรวมค่านิยมหลัก (Core values) และสิ่งที่องค์กรสัญญา (Promise) เข้าไว้ด้วยกัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร แสดงให้เห็นถึงจุดยืนขององค์กร ไว้ใช้ในการสื่อสารให้บุคคลภายนอกรับรู้ และกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์กร (Ind, 2007) โดยอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ได้ (Dynamic approach) หรือให้สอดคล้องตามแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสุด (Urde, 2016) *บุคลิกภาพ* (Personality) เป็นส่วนผสมของลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (Keller & Richey, 2006) โดยทั่วไปพนักงานจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของตัวองค์กร ส่วน *การแสดงออก* (Expression) เป็นคำพูด ภาพ หรือรูปแบบอื่นๆ ที่ระบุความเป็นองค์กร หรือส่วนผสมของลักษณะที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น การออกแบบ แนวทางการใช้ภาพประกอบและตัวอักษร เครื่องหมายการค้า (Olins, 1989) ทั้งนี้ เอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual identity) ช่วยในการสื่อสารเพื่อทำให้คนจดจำได้ แต่ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดของเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร

กลุ่มที่สามหรือส่วนประกอบภายนอก (External elements) เป็นส่วนที่สร้างอิทธิพลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร สิ่งสำคัญคือ การนำเสนอต้องไม่หลุดออกจากแกนหลักของตราสินค้า เนื่องจากตราสินค้าองค์กรตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Greyser & Urde, 2019) จึงต้องระมัดระวังโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องผสมผสานหรือปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการและตามความคาดหวังเฉพาะลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่วนนี้ประกอบด้วย *คุณค่าที่นำเสนอ* (Value proposition) เป็นข้อเสนอต่างๆ ที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้วเพื่อใช้จูงใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่ลูกค้า (Frow & Payne, 2011) การนำเสนอคุณค่าควรนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างลูกค้ากับตราสินค้าให้เกิดขึ้น ส่งผลต่อเนื่องไปยังการตัดสินใจซื้อสินค้าบริการ (Aaker, 1996, 2004) และชื่อเสียงที่ดีขององค์กร (Greyser, 2009) ด้าน *ความสัมพันธ์* (Relationships) เป็นความประพฤติขององค์กรเมื่ออยู่กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น การให้บริการ วิธีการทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายพันธมิตรองค์กร (Kapferer, 1992) และ *ตำแหน่ง* (Position) เป็นการกำหนดจุดที่แตกต่างและเลือกวางในตำแหน่งที่องค์กรตั้งใจจะยืนอยู่ในตลาด โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของสภาพการแข่งขัน ความต้องการของตลาด ทรัพยากรที่มีอยู่ และความสามารถขององค์กร (Hooley, Broderick, & Möller, 1998) ให้เข้าไปอยู่ในจิตใจและความคิดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Keller, Aperia, & Georgson, 2012, as cited in Urde, 2013)

จากตัวแบบและกรอบแนวคิดทั้งสาม เห็นได้ชัดว่า การปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าให้ ความสำคัญอย่างมากกับการวางกลยุทธ์องค์กร และค่านิยมองค์กรอย่างสอดคล้องกันในทางเดียวกัน ส่วนต่อไปจึงเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างภายในของตราสินค้า (Brand infrastructure) ซึ่งส่งผลทำให้การดำเนินกลยุทธ์ตราสินค้ามีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยภายในองค์กรกับการจัดการตราสินค้าองค์กร

แม้ว่านักวิชาการรับรู้และเข้าใจกันอย่างดีว่า แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามีความเชื่อมโยงกับ แนวคิดการสร้างตราสินค้าองค์กรและเอกลักษณ์ตราสินค้า กระนั้น ก็ยังมีข้อถกเถียงถึงปัจจัย เกื้อหนุน และปัจจัยขัดขวางต่อการจัดการองค์ประกอบต่างๆ ของตราสินค้าองค์กรให้เกิดความคงเส้น คงวา และความสอดคล้องกันกับแกนหลักของตราสินค้า (Gyrd-Jones, Helm, & Munk, 2013) ซึ่ง ก็มีนักวิชาการบางส่วนสนใจศึกษาถึงการใช้และการบริหารคุณลักษณะภายในองค์กร (Firm-based characteristics) ที่มีความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ผลจากการสำรวจในงานวิจัยของ Gyrd-Jones และ คณะ (2013) พบว่า นักวิชาการด้านการตลาดมีข้อบ่งชี้ความสนใจในการศึกษา แบ่งได้ออกเป็นสอง ประเด็นใหญ่ๆ คือ การสำรวจรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) กับการวิเคราะห์การสื่อสาร ภายใน (Internal communication) ขององค์กรที่ให้ความสนใจในการสร้างตราสินค้า โดยมี รายละเอียดดังนี้

ในงานของ Vallaster และ de Chernatony (2006) ได้ประยุกต์ทฤษฎีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ทางสังคม (Structuration theory) ของ Giddens (1984) นักสังคมวิทยาชาวอังกฤษ ที่อธิบายว่า โครงสร้างและระบบสังคมเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์อย่างซ้ำไปซ้ำมา ในขณะที่ โครงสร้างเองก็เป็นตัวกำหนดการกระทำของมนุษย์เช่นกัน โครงสร้างจึงเป็นวิธีการและผลลัพธ์ของ การกระทำ ในการจัดการตราสินค้าองค์กร โครงสร้างหรือแบบแผนองค์กร (Corporate structure) ทั้งวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบองค์กร การสื่อสารองค์กร และพฤติกรรมองค์กร เป็นกฎเกณฑ์ที่ กำหนดการกระทำและการแสดงออกทั้งหมดของพนักงานในการสนับสนุนตราสินค้า แต่ผลลัพธ์ของ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานด้วยกันเองก็มีความสัมพันธ์ที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ซึ่งอาจเกิดมาจากสาเหตุของความสับสนหรือความเข้าใจอย่างไม่ถ่องแท้เกี่ยวกับแบบแผนองค์กร ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ได้นำไปสู่ ข้อเสนอของ Vallaster และ de Chernatony (2006) ว่า *ผู้นำองค์กร* เป็นบุคคลซึ่งทำหน้าที่ ประสานพลัง (Integrating force) ด้วยการผสมผสานองค์ประกอบเอกลักษณ์องค์กรให้สอดคล้องกัน รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า คุณค่าตราสินค้า เพื่อทำให้ พนักงานทุกระดับเกิดความเข้าใจได้อย่างตรงกัน

สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร นับว่ามีความสำคัญทั้งในระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร (Harris & de Chernatony, 2001) กล่าวคือ การจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจใน คุณค่าตราสินค้าได้นั้น ควรใช้ทั้ง 1) การสื่อสารด้วยคำพูด (Verbal communication) ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต อีเมล การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การประชุม หรือการเขียนบันทึกข้อความ ที่สำคัญคือ ข้อความหรือค่านิยมที่สื่อสารออกไปต้องเหมือนกันทั้งลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และสมาชิกภายใน องค์กรเอง (Shocker, Srivastava, & Ruekert, 1994) และ 2) การสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal communication) ด้วยการแสดงความประพฤติให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความยึดมั่นในการ สร้างคุณค่าตราสินค้า การให้ความไว้วางใจ และมอบอำนาจในการทำงานแก่พนักงาน (Vallaster & Chernatony, 2006) โดยการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ความพึงพอใจในงานและต่อตัวเอง การพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพ การมี อำนาจในการตัดสินใจ ความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรได้ (Asif & Sargeant, 2000)

ผลจากการวิเคราะห์กรณีศึกษาบริษัท Singapore Airlines ของ Chong (2007) สรุปว่า การทำให้พนักงานทุกส่วนงานของบริษัทเข้าใจ รู้สึกว่าค่านิยมองค์กรและคำมั่นสัญญาของตราสินค้า เป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการแก่ผู้โดยสารสายการบินได้นั้น เกิดขึ้นจากการที่บริษัทฯ ได้กำหนดให้ แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งมีชื่อเรียกว่า the people networks department) รายงาน โดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุด โดยเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในการสื่อสารพันธกิจ ค่านิยมหลัก และ ทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้แก่พนักงานทุกระดับและทุกแผนกได้รับทราบ ผ่านเอกสาร สิ่งพิมพ์ ช่องทางการสื่อสารออนไลน์ การประชุมต่อหน้า กิจกรรมพิเศษสร้างความสัมพันธ์ และการ สัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานของบริษัทฯ โดยต้องทำควบคู่ไปกับโครงการ ฝึกอบรมพนักงานในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อค้นพบนี้ Harris และ de Chernatony (2001) ก็เห็นสอดคล้องกันว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า พนักงานทุกคนเข้าใจ รู้สึก เป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร จนสามารถสื่อสารคำมั่นสัญญาของตราสินค้าออกไปได้อย่างสอดคล้องกัน

อย่างไรก็ดี ในงานของ Chapleo (2015) ได้สำรวจข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยภายในที่ สนับสนุนการสร้างตราสินค้าองค์กรไม่แสวงหากำไรในสหราชอาณาจักร เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วย วิธีการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกการตลาด/ผู้ประสานงานภายนอกกับองค์กรสาธารณกุศล (จำนวน 8 แห่ง) มหาวิทยาลัย (จำนวน 7 แห่ง) และองค์กรภาครัฐ (จำนวน 5 แห่ง) ให้ประเมินน้ำหนัก ความสำคัญแบบให้ค่า 4 คะแนน สำหรับแต่ละปัจจัยภายในต่อการสร้างตราสินค้าขององค์กรตนเอง

ผลของการสัมภาษณ์ Chapleo (2015) ได้สรุปออกมาเป็น 11 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการ สร้างตราสินค้าองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำองค์กร ปัจจัยด้านการวางพันธกิจและ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และปัจจัยของการที่พนักงานยอมรับแนวคิดการสร้างตราสินค้าและนำไปใช้ใน ภาระงานของตน เป็นสามปัจจัยแรกที่มีความสำคัญอยู่ในลำดับต้นๆ โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจว่า

ความสามารถหลักขององค์กร (Internal capabilities) มีส่วนสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ต่างๆ ให้กับกลุ่มผู้บริโภคเงินทุนหรือสิ่งของช่วยเหลือให้กับองค์กรได้ ปัจจัยที่ถูกรับรู้ว่ามีความสำคัญในลำดับถัดมา คือ ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรแบบเกื้อหนุน ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถเรื่องการตลาดของผู้จัดการ ปัจจัยด้านกิจกรรมการสร้างตราสินค้าภายใน ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างตราสินค้า ปัจจัยด้านงบประมาณทางการตลาดที่เหมาะสม และปัจจัยด้านความสามารถในการวิจัยตลาด ตามที่แสดงอยู่ในแผนภาพที่ 2.5

ทั้งนี้ Chapleo (2015) ได้ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า องค์กรไม่แสวงหากำไรในสหราชอาณาจักรส่วนใหญ่ ใช้การสื่อสารการตลาดทางออนไลน์เป็นช่องทางหลัก เนื่องจากเป็นวิธีการใช้งบประมาณน้อยแต่เกิดประสิทธิผลได้ในระดับดี ซึ่งก็เป็นไปตามลักษณะขององค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีข้อจำกัดเรื่องการลงทุนใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนกิจกรรมทางด้านการตลาด

แผนภาพที่ 2.5 แสดงระดับการรับรู้ความสำคัญปัจจัยภายในของตราสินค้าองค์กรไม่แสวงหากำไร

มาก	Support of leadership	การสนับสนุนของผู้นำองค์กร
	Clear mission and vision	การมีพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
	Employee 'buy in'	การยอมรับแนวคิดการสร้างตราสินค้าจากพนักงาน
	Effective internal communication	การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
	Supportive organizational culture	การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเกื้อหนุน
	Marketing capability of managers	ความสามารถด้านการตลาดของผู้จัดการ
	Marketing communications capabilities	ความสามารถของการใช้การสื่อสารการตลาด
	Internal branding program	กิจกรรมสร้างตราสินค้าภายใน
	Information technology systems	ระบบเทคโนโลยีข้อมูลสนับสนุนกิจกรรมสร้างตราสินค้า
	Appropriate budgets	การกำหนดงบประมาณทางการตลาดที่เหมาะสม
น้อย	Marketing research capabilities	ความสามารถด้านการวิจัยตลาด

ที่มา: Adapted from Chapleo, C. (2015). Brand infrastructure in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21(3), p. 205.

ผลของงานศึกษาต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้พบทวนในเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างตราสินค้า ซึ่งได้จากการนิศึกษาขององค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไร อาจยังไม่ครอบคลุมเพียงพอไปถึงปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น เพื่อให้สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจได้ครบทุกมิติ และองค์ประกอบ การนำเสนอเนื้อหาในตอนสุดท้ายนี้ จึงเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของปัจจัยทางด้านจิตวิทยา จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยาและสังคมวิทยา ซึ่งมีส่วนกำหนดและมีอิทธิพลต่อการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลเมื่ออยู่ในองค์กร

3. แนวคิดพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร เป็นการเก็บข้อมูลและมีหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) คือ ระดับองค์กร ดังนั้นแนวคิดในตอนต้นนี้ จึงเป็นการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยด้านการจัดการ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (McShane & Von Glinow, 2013) รวมทั้งทำให้การพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ และครอบคลุมทุกมิติของการจัดการตราสินค้าในระดับองค์กร การให้ความหมายคำว่า “องค์กร” ที่ได้รับการยอมรับทั้งจากนักวิชาการด้านการบริหารธุรกิจ และการบริหารรัฐกิจ เป็นคำจำกัดความที่อ้างอิงมาจากงานของ Barnard (1938) อธิบายไว้ว่า องค์กรเป็นระบบการประสานงานด้วยความพร้อมเพรียงอย่างมีจิตสำนึกร่วมกัน หรือเกิดขึ้นจากพลังของบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ร่วมมือกันสร้างทัศนคติ ความเข้าใจ ธรรมเนียมปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ (Informal organization) จนกระทั่งนำไปสู่การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นทางการ (Formal organization) เช่น การแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) การให้รางวัล (Incentives) การให้อำนาจสั่งการ สื่อสาร และตัดสินใจ (Authority) นอกจากนี้ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Weber (1924, as cited in Anheier, 2014) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับองค์กรในอุดมคติหรือองค์กรที่ทำงานเสมือนระบบราชการ (Bureaucracy) ว่าควรประกอบด้วย 6 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่ 1) เป็นกิจกรรมแบ่งแยกแรงงานตามความถนัดอย่างเป็นระบบ ลักษณะที่ 2) การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนขั้นพนักงานต้องอยู่บนหลักของความสามารถหลักในเชิงวิชาชีพและความเชี่ยวชาญเฉพาะ ลักษณะที่ 3) ตำแหน่งงานและคำอธิบายคุณลักษณะงานต้องจัดระเบียบอย่างเป็นลำดับตามสายการบังคับบัญชา ลักษณะที่ 4) กฎเกณฑ์ที่มีลายลักษณ์อักษรเป็นแนวทางการทำงานให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด ลักษณะที่ 5) ต้องทำบันทึกการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร กฎเกณฑ์ และ

ระเบียบปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และ ลักษณะที่ 6) พนักงานควรได้รับมอบความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงาน และได้รับเงินเดือนเป็นค่าตอบแทน แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า พนักงานจะสามารถหาประโยชน์จากความเป็นเจ้าของตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ ซึ่งลักษณะทั้งหกประการที่กล่าวมานี้เป็นต้นแบบของการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มั่นคง และมีลักษณะเป็นงานประจำ อย่างไรก็ตาม ทศนะขององค์กรในอุดมคติของ Weber (1924, as cited in Anheier, 2014) ก็นับได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นการพัฒนาทฤษฎีองค์การของกลุ่มนักวิชาการยุคใหม่ด้วยในการศึกษาเรื่ององค์กรนั้น (Cummins, 1978) จำแนกออกเป็นสองแนวการศึกษา โดยมีหลักเกณฑ์การแบ่งจากหน่วยของการวิเคราะห์และตัวแปรของการวิเคราะห์ คือ ทฤษฎีองค์การ (Organizational theory หรือ OT) และพฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior หรือ OB) ในการศึกษาทฤษฎีองค์การ (OT) มีข้อสงสัยความสนใจที่มุ่งหาคำตอบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับสภาพแวดล้อมของงานคืออะไร เรามีวิธีการอธิบายเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างไร และปัจจัยที่มีผลต่อวิวัฒนาการและการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามสภาพแวดล้อมภายนอกคืออะไร (Anheier, 2014) กล่าวได้ว่า ตัวขององค์กรก็คือหน่วยการวิเคราะห์ของทฤษฎีองค์การ เน้นศึกษาตัวแปรโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และผลลัพธ์ ในขณะที่พฤติกรรมองค์การ (OB) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร (Cummins, 1978) ข้อสงสัยการศึกษาจึงมุ่งหาคำตอบว่า สิ่งทีบุคคลกระทำในองค์กรคืออะไร และพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational performance) อย่างไร การศึกษาจึงครอบคลุมตั้งแต่แรงจูงใจ พฤติกรรมและการใช้อำนาจของผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล โครงสร้างและกระบวนการกลุ่ม การพัฒนาทัศนคติและการรับรู้ตนเอง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง ไปจนถึงการออกแบบงาน (Robbins & Judge, 2015) เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ในเบื้องต้นนี้ จึงอธิบายให้เห็นโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจจากแนวการศึกษาทฤษฎีองค์การ เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจแนวคิดพฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะได้ อธิบายในส่วนต่อไป

จากตารางที่ 2.13 Anheier (2014) ได้วิเคราะห์และสรุปผลการพัฒนาคุณลักษณะเชิงเปรียบเทียบแบบฉบับองค์กรในอุดมคติ (Ideal-typical comparison) ของนักวิชาการต่างๆ (Kramer, 1981, 1987; Najam, 1996; Zimmer, 1996, as cited in Anheier, 2014) พบว่าประเด็นสำคัญที่ทำให้องค์กร/หน่วยงานภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหากำไรที่ตอบสนองต่อสมาชิกในรูปแบบสมาคม และองค์กรไม่แสวงหากำไรที่ตอบสนองต่อสาธารณะในรูปแบบผู้ให้บริการมีคุณลักษณะที่ต่างกัน ก็คือ วัตถุประสงค์และผลผลิตขององค์กร องค์กรภาครัฐต้องเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับสวัสดิการสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้สามารถตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานของ

พลเมือง ผลผลิตขององค์กรก็คือสินค้าสาธารณะ (Public goods) แต่ก็อาจสร้างปัญหาต่อพลเมือง บางกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากสินค้าสาธารณะนั้นโดยไม่ต้องลงแรง (Free-rider problems) องค์กรของรัฐจึงเข้ามาทำหน้าที่จัดสรรและกระจายสินค้าสาธารณะให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ส่วนวัตถุประสงค์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร คือ ความพยายามทำให้สมาชิกหรือกลุ่มลูกค้าได้รับผลประโยชน์สูงสุด (เช่น กลุ่มผู้ไ้บ้านมีที่พักอาศัยเป็นกิจจะลักษณะ การร่วมรณรงค์กับกลุ่มนักเคลื่อนไหวเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม) ผลผลิตและการกระจายสินค้าอยู่บนหลักการมีส่วนร่วมของทุกๆ กลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

ตารางที่ 2.13 แสดงคุณลักษณะขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

	Government agency	Member-serving NPO (association)	Public-serving NPO (service provider)
Objective functions	Social welfare maximization	Member benefit maximization	Client group benefit maximization
Outputs	Public/collective goods	Club goods	Collective and private goods
Distribution criteria	Equity	Solidarity	Solidarity
External orientation	External, indiscriminate (public, citizens)	Internal, discriminate (members)	External, discriminate (targeted client groups)
Goals	Complex, ambiguous	Complex, diffuse	Complex, clear
Structure	Formal	Informal	Formal
Accountability and Control	Voters through elected officials	Members	Board
Decision-making	Indirect: democratic Direct: hierarchical	Democratic	Hierarchical
Participants	Automatic/coercive	Voluntary	Voluntary/quasi-voluntary
Motivation	Purposive	Solidary	Solidary/purposive
Resourcing	Coercive (taxation)	Donative	Donative/commercial
Size	Large	Small	Medium

ที่มา: Adapted from Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). New York, NY: Routledge, p. 301.

องค์กรไม่แสวงหากำไรให้ความสำคัญกับสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม/เครือข่าย และแบ่งแยกสมาชิกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ตามความเต็มใจที่จะช่วยเหลือบริจาค ซึ่งมีสถานะทางสังคม หรืออุดมการณ์ ความคิดที่แตกต่างกัน ส่วนองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญต่อสาธารณชนและพลเมืองโดยไม่เจาะจงไปที่กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดตราบเท่าที่ยังคงคุณสมบัติและสิทธิตามกฎหมายอยู่ (Eligibility criteria) นอกจากนี้ หากพิจารณาระดับโครงสร้างองค์กร (Organizational-structural level) เป้าหมายและข้อบัญญัติต่างๆ ขององค์กรภาครัฐมีความซับซ้อนและความกำกวมมากกว่า เนื่องจากผลจากความเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งทางการเมือง มีส่วนต่อการควบคุมและการตรวจสอบความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) ขององค์กร ซึ่งได้มาจากผู้มีสิทธิลงคะแนนเลือกตั้งและสมาชิกผู้แทนที่ได้รับเลือก ในทำนองเดียวกัน องค์กรไม่แสวงหากำไรในรูปแบบของสมาคมหรือมูลนิธิมีภารกิจขององค์กรมีลักษณะกว้างและคลุมเครือ เนื่องจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมสนับสนุนกิจการขององค์กรต่างมีเหตุผลส่วนตัวที่หลากหลาย จึงนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายองค์กรที่มีความซับซ้อน กระจัดกระจาย ในทางตรงกันข้าม การกำหนดเป้าหมายองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เป็นผู้ให้บริการ เป็น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจของตัวแทนคณะบุคคลหรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสมาชิก จึงทำให้โครงสร้างองค์กรเป็นทางการมากกว่า (Formal organizational structure)

ด้านคุณลักษณะของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมในองค์กร (Organizational participants) ในการเข้าร่วมองค์กรภาครัฐเป็นไปโดยอัตโนมัติที่เรียกว่า ความเป็นพลเมือง (Citizenship) ของประเทศ หรือรัฐ อาจเป็นไปตามข้อบังคับ (เช่น โรงเรียน สถานักกักกัน/เรือนจำ หน่วยงานในกองทัพ) แหล่งที่มาทางการเงินเกิดจากการใช้อำนาจรัฐจัดเก็บภาษีกับพลเมืองที่มีรายได้ ส่วนการเข้าร่วมในองค์กรไม่แสวงหากำไรเกิดขึ้นด้วยความสมัครใจหรือกึ่งสมัครใจ (เช่น กลุ่มการเมือง กลุ่มทางศาสนา กลุ่มรณรงค์สิทธิมนุษยชน) และกลุ่มผู้ที่เข้าร่วมสนับสนุนทรัพยากรด้วยการช่วยเหลือเป็นสิ่งของ บริจาคหรือเงินบริจาคให้แก่องค์กรที่ตนเองเข้าไปเป็นสมาชิก หรือเป็นเงินที่องค์กรได้รับมาจากการผลิตสินค้าจำหน่าย โดยสรุปแล้ว การจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐก็มีความซับซ้อน (Complexity) และการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ต้องพิจารณาจากหลายแง่มุม (Multifaceted) ตามแนวทางการมุ่งเน้นที่ตัวองค์กร (Organization-focused approach) ซึ่งเป็นการจัดการที่เน้นการใช้คุณค่าและทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Anheier, 2014)

ตามที่ได้อธิบายในข้างต้นว่า การทำความเข้าใจองค์กรต้องมองเห็นความสัมพันธ์ของ โครงสร้าง (Structure) และพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลที่อยู่ในโครงสร้างนั้นๆ ในส่วนต่อไป เป็นแนวคิดพฤติกรรมองค์การ โดยยึดหลักการอธิบายแบบวิเคราะห์หลายระดับ (Multiple levels of analysis anchor) เริ่มต้นจากระดับปัจเจกบุคคล (Individual behavior and processes) ไปยัง ระดับทีมงานและระหว่างบุคลากรในทีม (Team processes) และระดับองค์กร (Organizational

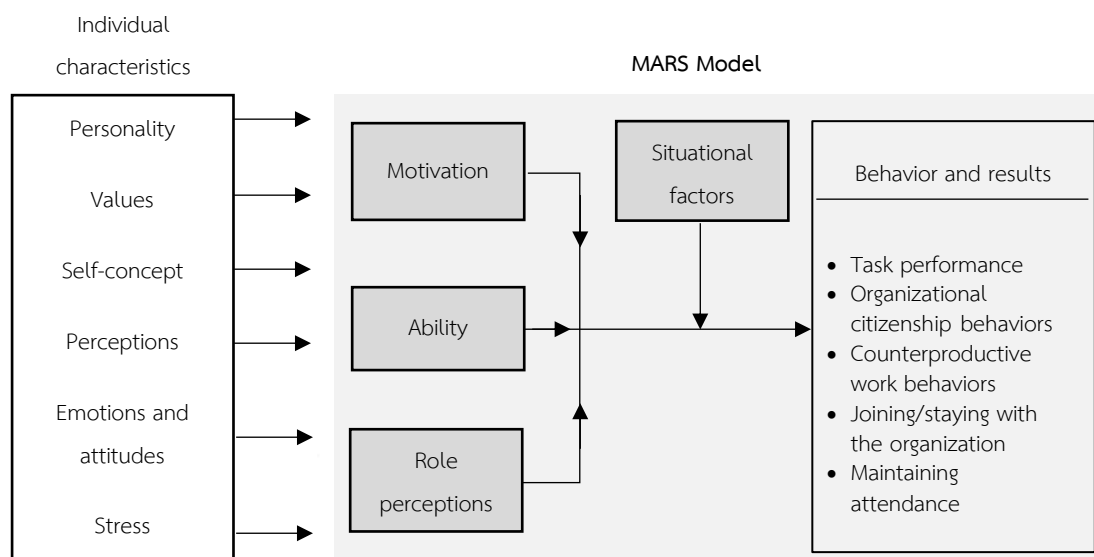
processes) (McShane & Von Glinow, 2013) โดยแต่ละระดับที่กล่าวมานี้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและประเด็นสำคัญที่ควรทำความเข้าใจตามลำดับ ดังนี้

พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในองค์กร

การวิเคราะห์ระดับปัจเจกบุคคลเกิดขึ้นจากความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนที่ทำงานในองค์กร โดย Robbins และ Judge (2015) แบ่งออกเป็นสองระดับ คือ 1) ระดับตื้น (Surface-level diversity) คือ ลักษณะทางประชากรที่สามารถรับรู้ได้โดยง่าย (เช่น เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ อายุ ศาสนา หรือความผิดปกติของร่างกาย) แม้ว่าคุณสมบัติดังกล่าวไม่ได้สะท้อนถึงความคิดหรือความรู้สึกของบุคคลนั้นๆ โดยตรง แต่อาจนำไปสู่ความเชื่อและข้อสรุปแบบเหมารวมได้ กับ 2) ระดับลึก (Deep-level diversity) เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางความคิดที่พนักงานคนหนึ่งๆ ใช้แสดงออก แลกเปลี่ยนระหว่างกันเพื่อทำความรู้จักกับพนักงานคนอื่นๆ (เช่น ค่านิยม บุคลิกภาพ การให้ความสำคัญในงาน) โดยความแตกต่างส่วนนี้ จะนำไปสู่การปรับวิธีการจูงใจให้รางวัล รูปแบบการสื่อสาร การตอบโต้กับผู้นำ รวมถึงแง่มุมอื่นของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดย McShane และ Von Glinow (2013) เสริมว่า ปัจจัยดังกล่าวสามารถทำนายพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยพวกเขาได้ทบทวนตัวแปรและตัวแบบจากงานวิจัยด้านจิตวิทยา พัฒนาเป็นตัวแบบที่มีชื่อเรียกย่อว่า MARS ประกอบด้วยสามปัจจัยหลัก ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) ความสามารถ (Ability) และการรับรู้บทบาท (Role perceptions) โดยมีปัจจัยสถานการณ์ (Situational factors) เป็นอิทธิพลภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6

ปัจจัยที่หนึ่ง **แรงจูงใจ** (Motivation) เป็นพลังภายในตัวบุคคลที่ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมอย่างตั้งใจ ซึ่งมีลักษณะเกิดขึ้นอย่าง 1) มีทิศทาง (Direction) กล่าวคือ แสดงถึงการทุ่มเทความพยายามในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยมุ่งไปยังเป้าหมาย (เช่น การกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานให้สำเร็จ) 2) มีความแรง (Intensity) หรือปริมาณความพยายามของการจัดสรรการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 3) มีความต่อเนื่อง (Persistence) หมายถึง ความสม่ำเสมอของการใช้ระยะเวลาทั้งหมดให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (Pinder, 2008) โดย Kahn (1990) กล่าวว่า การที่พนักงานมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความผูกพันในงาน (Job engagement) ซึ่งเกิดขึ้นจากการลงทุนใช้พลังงานด้านร่างกาย ความคิด และความรู้สึกลงไปในผลงานของตนเอง

แผนภาพที่ 2.6 แสดงตัวแบบพฤติกรรมและผลลัพธ์ของบุคลากรในองค์กร



ที่มา: McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior* (6th ed.).

Singapore: McGraw-Hill Irwin, p. 36.

ปัจจัยที่สอง **ความสามารถ** (Ability) เป็นความถนัด (Aptitudes) ตามธรรมชาติของแต่ละบุคคลที่ทำให้สามารถเรียนรู้การทำงานเฉพาะอย่างได้อย่างรวดเร็วและได้ผลงานที่ดีกว่า (เช่น การใช้มือเพื่อยิบสิ่งของที่มีขนาดเล็กก็จะสามารถประกอบชิ้นส่วนเล็กๆ ได้คล่องแคล่วมากกว่า) และความสามารถที่ได้เรียนรู้มา (Learned capabilities) เป็นทักษะ ความรู้ที่ติดตัวมาจากการเรียนหรือทำงาน แต่มีแนวโน้มที่จะเสื่อมลงได้หากความรู้นั้นไม่ได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเมื่อความสามารถนั้นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ผลงานมีคุณภาพในระดับสูงและดีที่สุด ก็จะเป็นสมรรถนะ (Competencies) ในการทำงานของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเป็นผลของการกระทำ (Action-oriented results) (เช่น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สามารถจัดการปริมาณงานจำนวนมากได้อย่างเหมาะสม สามารถนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ) ทั้งนี้ การจับคู่สมรรถนะการทำงานของบุคคลได้เหมาะกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน ก็จะทำให้เกิดผลสำเร็จในงานของบุคคล และประสิทธิผลขององค์กรได้

ปัจจัยที่สาม **การรับรู้บทบาท** (Role perceptions) เป็นความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการทำหน้าที่ของพนักงาน (Role expectations) ในสถานการณ์หนึ่งๆ ยิ่งพนักงานเข้าใจบทบาทของตนเองมากเท่าไรก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ ความเข้าใจลำดับความสำคัญของงานทั้งปริมาณ (เช่น จำนวน

ลูกค้าที่ต้องให้บริการต่อหนึ่งชั่วโมง) และคุณภาพ (เช่น วิธีการที่จะให้บริการลูกค้าแต่ละราย) ทำให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่จะใช้กับแต่ละงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งความเข้าใจ การกระทำและกระบวนการที่ให้งานสำเร็จ พนักงานสามารถนำความรู้และทักษะที่มีอยู่มาใช้ให้ตรงกับงานที่ทำได้ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงานขึ้นอยู่กับปัจจัยด้าน *สถานการณ์* (Situational factors) ซึ่งเป็นสถานะที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรและพนักงานได้อย่างทันทีทันใด ส่งผลกระทบต่อหรือทำให้งานที่กำลังดำเนินอยู่ง่ายขึ้น (เช่น งบประมาณ ความชอบของผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน)

ทั้งสี่ปัจจัยในตัวแบบ MARS นี้ ส่งผลต่อพฤติกรรมในที่ทำงานและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดย McShane และ Von Glinow (2013) จัดแบ่งไว้ห้าประเภท ได้แก่ ประเภทหนึ่ง *ผลการปฏิบัติตามหน้าที่หลัก* (Task performance) เป็นพฤติกรรมมุ่งไปที่เป้าหมายของการควบคุมการทำงานตามความรับผิดชอบในงานตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbins & Judge, 2015) เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งการแปลงสภาพของวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าบริการ หรือการสนับสนุนกิจกรรมด้านเทคนิคต่างๆ (Technical activities) ตัวอย่างธุรกิจการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ประกอบด้วยกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การติดตามและประเมินค่าเงินสกุลต่างๆ การฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้ใช้อุปกรณ์และระบบคำนวณเงินตราผ่านคอมพิวเตอร์ได้อย่างแม่นยำ ประเภทที่สอง *พฤติกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงาน* (Organizational citizenship behaviors: OCBs) มีบริษัท/องค์กรเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่อยู่รอดได้หากพนักงานทำเฉพาะหน้าที่งานของตนเอง กล่าวคือ องค์กรยังต้องการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนบริบททางจิตวิทยาและสังคมในสถานที่ทำงาน (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล (เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับงานของเขา การปรับตารางการทำงานของตนให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันทรัพยากรในการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน) และระดับองค์กร (เช่น การส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัท การตัดสินใจในงานของตนเองอย่างรอบคอบเพื่อช่วยเหลือปัญหาที่อาจจะกระทบกับองค์กรได้ การเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครขององค์กร การติดตามเกี่ยวกับการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นในองค์กร)

เนื่องจากพฤติกรรมองค์กรให้ความสนใจสนใจในทุกพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน จึงหมายรวมถึงพฤติกรรมเบี่ยงเบนและกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นไปตามหน้าที่งาน (Dysfunctional activities) ซึ่งอยู่ในประเภทที่สาม *พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน* (Counterproductive work behaviors: CWBs) เป็นการกระทำอย่างจงใจที่สร้างความเสียหายต่อองค์กร ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เช่น การคุกคามเพื่อนร่วมงาน การสร้างความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น การทำงานหรือใช้วิธีล่าช้าตอนที่เสี่ยงต่อคุณภาพของงาน ความไม่ซื่อสัตย์ การเล็งไม่ปฏิบัติตามกฎส่งผลให้งานล่าช้า การทำลายทรัพยากรของบริษัท จากงานวิจัยพบว่า พฤติกรรมดังกล่าวมักถูกมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย

แต่หากขยายในวงกว้างก็ทำให้ประสิทธิผลขององค์กรค่อยๆ ลดลงได้เช่นกัน (McShane & Von Glinow, 2013)

พฤติกรรมประเภทที่สี่ คือ *การร่วมงานและทำงานอยู่กับองค์กร* (Joining and staying with the organization) เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร (Intellectual capital) กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอด เรียนรู้ในการทำงานต้องไม่สูญหายไปพร้อมกับพนักงานที่ตั้งใจลาออกไปในอนาคต เนื่องจากผลที่ตามมา คือ ผลผลิตของการทำงานที่ได้อาจต่ำลง หรือการให้บริการลูกค้าด้วยคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องออกแบบสิ่งดึงดูดใจ (Magnet) (เช่น เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความสุข) สามารถจะนำและว่าจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงานได้ในกรณีที่องค์กรประสบกับการขาดแคลนบุคลากร ทั้งนี้ ต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะได้รับการคัดเลือกเข้ามามีความพร้อมและเต็มใจที่อยู่กับบริษัทในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เนื่องจากบริษัทมีต้นทุนการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ในการทำงานเกิดขึ้นแล้ว

ในการดึงดูดและรักษาพนักงานนั้น องค์กรยังคาดหวังให้พนักงานรักษาความสม่ำเสมอของเวลาการทำงาน (Maintaining work attendance) ซึ่งเป็นพฤติกรรมประเภทที่ห้า McShane และ Von Glinow (2013) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์กรเตือนให้เฝ้าระวังในสองกรณี ได้แก่ กรณีแรก การขาดงาน (Absenteeism) ที่มีสาเหตุมาจากสภาพอากาศแปรปรวน การจราจรติดขัด การเรียกร้องจากครอบครัว (เช่น ต้องดูแลพ่อแม่หรือลูก) โดยพบว่า พนักงานที่มีความไม่พึงพอใจหรือประเมินความรู้สึกว่าไม่ชอบในงานที่ทำ (Job dissatisfaction) หรือเกิดความเครียดจากงาน (Work-related stress) มีแนวโน้มจะใช้ข้ออ้างเหล่านี้ เป็นเหตุผลในการขาดงานหรือเข้างานสาย เพราะว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ตนเองพ้นจากสภาวะดังกล่าวได้ในระยะชั่วคราว ส่วนกรณีที่สอง การลดลงของประสิทธิภาพขณะทำงาน (Presenteeism) แม้ว่าพนักงานเข้ามาทำงานตามปกติ แต่ความสามารถในการทำงานค่อยๆ ลดลง เนื่องจากการเจ็บป่วย ความเหนื่อยล้า หรือการนำปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อผลิตผล (Productivity) ในการทำงานตามหน้าที่ตนเองและของเพื่อนร่วมงานด้วย โดยทั่วไปมักเกิดขึ้นกับพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานและพนักงานชั่วคราวที่รู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคงในงาน (Job security) ต่ำ

อย่างไรก็ดี ปัจจัยภายในและพฤติกรรมทั้งหมดตามที่ได้อธิบายมา ส่วนหนึ่งเป็นเหตุมาจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Individual characteristics) ที่แตกต่างกัน ทั้งบุคลิกภาพภายนอก ค่านิยมหรือสิ่งที่เขาให้คุณค่าความสำคัญในการดำเนินชีวิต มุมมองความคิดต่อตนเอง การรับรู้ตนเอง อารมณ์และทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว และความตึงเครียด โดย Robbins และ Judge (2015) เสนอให้ผู้นำองค์กรมีกระบวนการจัดการความหลากหลาย (Diversity management) ด้วยการทำให้พนักงานทุกคนตระหนัก รู้สึกไวต่อความจำเป็นและความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งพัฒนากิจกรรม กำหนดนโยบายที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงทักษะและความสามารถ โดยไม่นำ

คุณลักษณะทางเพศหรือเชื้อชาติมาพิจารณาตัดสิน โดยควรเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการคงรักษาพนักงานไว้ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงบรรยากาศการทำงานและผลลัพธ์ของงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการของทีมงาน

ในกระบวนการจัดองค์การมีการเชื่อมโยงบุคลากรต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์และพึ่งพากันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง Katzenbach และ Smith (1993, as cited in Robbins & Judge, 2015) แบ่งกลุ่มการทำงานออกเป็นสองแบบ คือ กลุ่มงาน (Work group) และทีมงาน (Work team) โดยกลุ่มงานเป็นกลุ่มที่โต้ตอบระหว่างกัน แบ่งปันข้อมูล และดำเนินการตัดสินใจเพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามขอบเขตของงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้สำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ทีมงานเป็นกลุ่มที่ประสานกำลัง (Synergy) ผลงานที่มีคุณภาพเกิดจากการผสมความพยายามของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน ด้วยการใช้ทักษะที่มีอยู่เดิมของแต่ละคนช่วยเสริมซึ่งกัน มีด้วยกันสี่รูปแบบ (Robbins & Judge, 2015)

หนึ่ง *ทีมร่วมแก้ปัญหา* (Problem-solving teams) ประกอบด้วยพนักงานจำนวน 5-12 คนมาจากแผนกงานเดียวกัน ใช้เวลาประมาณสองสามชั่วโมงต่อสัปดาห์ในการประชุม อภิปรายเพื่อหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลที่ได้จากการประชุมเป็นเพียงข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา (Recommendations) แต่ไม่มีอำนาจบังคับให้ต้องนำไปปฏิบัติตาม สอง *ทีมบริหารตนเอง* (Self-managed work teams) หรือทีมกำกับตนเอง (Self-directed team: SDT) เป็นกลุ่มบุคลากรในองค์กรประมาณ 10-15 คน ซึ่งมีผลปฏิบัติการงานตามหน้าที่อยู่ในระดับสูงและสามารถรับผิดชอบงานของหัวหน้าแผนกงานได้ ร่วมกันวางแผน กำหนดตารางงาน มอบหมายงานให้แก่สมาชิก ดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหา และทำงานร่วมกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือลูกค้า พวกเขาสามารถคัดเลือกสมาชิกและประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างกันได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องผ่านการตัดสินใจของหัวหน้าแผนก

สาม *ทีมประสานงานข้ามกลุ่มหน้าที่* (Cross-functional teams) เป็นพนักงานที่อยู่ในระดับสายการบังคับเดียวกัน แต่ทำงานอยู่กันคนละแผนกหรือมีขอบเขตงานแตกต่างกัน ร่วมกันทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จ แลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดใหม่ แสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ รวมทั้งแก้ปัญหาและประสานงานกันในโครงการที่ซับซ้อน ทั้งนี้ ในขั้นการก่อตัวหรือพัฒนาทีมประสานงานข้ามหน้าที่ต้องอาศัยระยะเวลาการสร้างควมไว้วางใจ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความหลากหลายทั้งในแง่ของพื้นความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองความคิด และรูปแบบสุดท้าย *ทีมเสมือนจริง*

(Virtual teams) เป็นการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์รวมสมาชิกที่อยู่กระจายพื้นที่หรือต่างเวลากัน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ด้วยการเชื่อมโยงการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายแบบวงกว้าง (Wide-area networks) การประชุมวิดีโอทางไกล (Videoconference) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) แม้ว่าทีมรูปแบบนี้ สามารถลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานของผู้นำทีมได้ แต่ต้องมั่นใจว่า การสื่อสารแต่ละครั้งสามารถทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจในทีม มีวิธีติดตามความก้าวหน้าของทีมอย่างใกล้ชิด รวมทั้งความพยายามและผลงานของแต่ละทีมต้องได้รับการเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

ทีมงานที่มีประสิทธิผล (Team effectiveness) เกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ด้วยการตอบสนองต่อเป้าประสงค์หรือเจตนาขององค์กร (Organizational purpose) สมาชิกแต่ละคนมีความพึงพอใจและรู้สึกสุขสบายใจที่ได้อยู่ในทีมงานนั้นๆ เติบโตความต้องการของตนเองได้ (Need fulfilment) และสามารถอยู่รอดได้ (Team's viability) รวมถึงการรักษาความยึดมั่นผูกพันของสมาชิกทุกคนในทีม โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์วุ่นวาย ในขั้นของการพัฒนาทีม McShane และ Von Glinow (2013) ได้สำรวจงานวิจัยที่พัฒนาตัวเองและกรอบแนวคิดประสิทธิผลของทีม จากนักวิชาการด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม จิตวิทยาพัฒนาองค์การ (Forrester & Drexler, 1999; West, Borrill, & Unsworth, 1998) และจิตวิทยาสังคม (McGrath, Arrow, & Berdahl, 2000)

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของทีมเกิดขึ้นจากสามส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ **สภาพแวดล้อมของทีมและองค์กร** (Organizational and team environment) เป็นสิ่งที่อยู่นอกขอบเขตของทีมหรือบริษัทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลงานของทีม เนื่องจากทีมเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์กรทั้งหมด การทำงานของทีมก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากร (Adequate resources) ที่ได้รับการสนับสนุน หากทรัพยากรมีไม่พอก็อาจลดประสิทธิภาพการทำงานของทีมและการบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ หมายถึง ข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ เครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับงาน จำนวนพนักงานที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารขององค์กร นอกจากนี้ ประสิทธิผลของทีม เกิดขึ้นได้จากการเห็นชอบและทำข้อตกลงร่วมกันในภาระหน้าที่ของแต่ละคน การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมตามโครงสร้าง (Structure) รวมทั้งผู้นำ (Leadership) เสริมพลังอำนาจให้แก่ทีมด้วยการกระจายความรับผิดชอบ และวางบทบาทตนเองเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ชี้้นำการกระทำ ส่วนระบบการให้รางวัล (Rewards) และสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน (Physical space) เป็นสิ่งที่เพิ่มแรงกระตุ้นความทุ่มเทพยายามและความยึดมั่นผูกพันให้กับทีมได้

ส่วนที่สอง คือ **การออกแบบทีม** (Team design) มีสามปัจจัยที่ต้องพิจารณา ได้แก่ หนึ่ง ปัจจัยด้าน**คุณลักษณะของภาระงาน** (Task characteristics) ดังที่กล่าวในข้างต้นว่า ทีมงานสามารถทำงานที่เป็นโครงการหรือมีรายละเอียดงานซับซ้อนได้ดีกว่าทำเพียงบุคคลเดียว (เช่น การแนะนำ

ธุรกิจของบริษัทเข้าไปยังตลาดใหม่ การพัฒนาระบบประมวลผลคอมพิวเตอร์) เนื่องจากต้องนำทักษะและความรู้เฉพาะด้านของแต่ละคนมาจัดแบ่งและผสมผสานกัน เพื่อทำให้งานที่ซับซ้อนนั้นเกิดผลสำเร็จ Champion, Papper, และ Medsker (1996) พบว่า งานที่เหมาะสมกับทีมงาน คือ งานที่มีโครงสร้างและวางลำดับขั้นตอนมาอย่างดี (Well-structured tasks) เนื่องจากง่ายต่อการประสานงานระหว่างแต่ละกลุ่มงาน หรือลักษณะผลลัพธ์ของงานมาจากสมาชิกแต่ละคนด้วยการใช้วัตถุดิบร่วมกัน แบ่งปันข้อมูล และพึ่งพาความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีม (Task independence) สอง ปัจจัยด้านขนาดของทีม (Team size) แม้วายังไม่มีงานวิจัยที่ทดสอบชัดเจนถึงจำนวนสมาชิกในทีมที่เหมาะสม แต่นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรแนะนำว่า ขนาดของทีมควรอยู่ในจำนวน 5-7 คน (McShane & Von Glinow, 2013) หรือจำนวน 5-9 คน (Robbins & Judge, 2015) เนื่องจากทีมที่มีขนาดใหญ่กว่าจำนวนดังกล่าว ทำให้ความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่มและการมีสำนึกรับผิดชอบร่วมกันลดลง เกิดปัญหาการออมแรงทางสังคม (Social loafing) หรือใช้ความพยายามทำงานน้อยเมื่อเทียบกับการทำงานตามลำพัง และบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มสื่อสารกันน้อยลง

และสาม ปัจจัยองค์ประกอบของทีม (Team composition) ในการทำงานกับทีมให้เกิดประสิทธิภาพ พนักงานต้องมีมากกว่าทักษะด้านเทคนิคและการเป็นผู้นำตนเองได้ แต่ยังคงมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมของทีมได้ ซึ่ง McShane และ Von Glinow (2013) เรียกว่า สมรรถนะการทำงานกับสมาชิกและทีม (Team-member competency) ประกอบด้วย 1) การให้ความร่วมมือ (Cooperating) แบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ปรับตัวหรือยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นและความชอบของสมาชิกในทีมคนอื่นๆ (เช่น การจัดตารางเวลาใหม่ให้สมาชิกที่มีกำหนดเวลาส่งงานกระชั้นชิด/เร่งด่วน) 2) การประสานงาน (Coordinating) ทำให้งานของตนเองอยู่ในแนวทางเดียวกันกับสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม กล่าวคือ ต้องทราบสถานะของงานและติดตามให้งานของสมาชิกทุกคนเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ 3) การสื่อสาร (Communicating) ด้วยการส่งข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดกั้นข้อมูล การใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพและภาษาที่เหมาะสม การให้ความเคารพต่อกันและกัน ลดการแสดงอารมณ์ด้านลบ เน้นการฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจ 4) การสร้างความรู้สึกสบายใจ (Comforting) เช่น การแสดงความรู้สึกเข้าอกเข้าใจ ทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกมั่นใจ และเห็นคุณค่าความสำคัญของตนเอง และ 5) การแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict resolving) ความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ทีมต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ระบุต้นเหตุของความขัดแย้ง เพื่อจะได้หาเทคนิควิธีการและแก้ไขที่ต้นเหตุของความขัดแย้งนั้นๆ

ส่วนที่สาม คือ กระบวนการทำงานในทีม (Team processes) แบ่งเป็นการสร้างทีม (Team building) กับบรรทัดฐานของทีม (Team norms) ในการสร้างทีมถือเป็นกิจกรรมอย่างเป็นทางการ มุ่งเน้นปรับปรุงการพัฒนาทีมและการทำหน้าที่ต่างๆ ภายในทีม (Dyer, 1995) ทำให้เกิด

กระบวนการเรียนรู้เป้าหมายของทีมให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การเพิ่มแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างกลไกการตรวจสอบย้อนกลับผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อีกทั้งทำให้สมาชิกได้คิดทบทวนถึงบทบาทของตนเองและความคาดหวังที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่วนบรรทัดฐานของทีม เป็นกฎอย่างไม่เป็นทางการและความคาดหวังร่วมกัน ซึ่งกลุ่มสร้างขึ้นมาเพื่อควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นระเบียบและสอดคล้องกับค่านิยมที่ทีมยึดถือ แต่ไม่ได้ใช้กำกับความคิดหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล

กระบวนการทำงานองค์กร

การเติบโตขององค์กรที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับข้อกำหนดขอบเขตของโครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ที่สนับสนุนกลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจ โดยโครงสร้างองค์กรนั้น หมายถึง การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) และแบบแผนการทำงานประสานกัน (Coordination) อย่างเป็นระบบ การสื่อสาร ความไหลลื่นของงาน และการใช้อำนาจอย่างเป็นทางการที่มีผลต่อการกำกับกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กรร่วมกัน เนื่องจากองค์กรเป็นกลุ่มบุคคลที่ต่างทำงานเป็นอิสระต่อกัน เพื่อมุ่งไปที่เป้าหมายบางอย่าง (McShane & Von Glinow, 2013) ดังนั้น การทำให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น เกิดขึ้นมาจากองค์ประกอบพื้นฐานของหลักการแบ่งงานกันทำและกลไกการทำงานประสานกัน

ตามหลักการแบ่งงานกันทำ เป็นการแบ่งงานส่วนย่อยๆ ออกเป็นหน้าที่ เพื่อนำไปมอบหมายแก่บุคลากรตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Job specialization) สามารถใช้ความถนัดหรือทักษะที่ตนเองมีอยู่ลงไปในเรื่องงานได้อย่างเหมาะสม ประกอบเข้ากับหลักการการทำงานประสานกัน โดย Nadler และ Tushman (1997) เสนอไว้ด้วยกันสามวิธีการ ได้แก่ วิธีที่หนึ่ง การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal communication) เป็นการแบ่งปันข้อมูลในเรื่องงานร่วมกัน และสร้างขึ้นเป็นแผนที่ทางความคิด (Mental road map) เพื่อใช้ประสานการทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในบริษัทขนาดเล็กหรือมีสภาพแวดล้อมทางการสื่อสารที่กำกวม เป็นงานที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ พนักงานจึงต้องใช้การสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face-to-face communication) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีปริมาณมาก (Rich medium) ด้วยคำพูดและอากัปกริยาท่าทางได้พร้อมๆ กัน สามารถตอบกลับได้ทันที ลดปัญหาเรื่องการตีความเข้าใจไม่ตรงกันได้ (Lengel & Daft, 1988) ซึ่งกลไกการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนี้ มีลักษณะยืดหยุ่นมากที่สุดสำหรับการทำงานประสานกัน (McShane & Von Glinow, 2013)

แต่เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น ก็เกิดความไม่เป็นระเบียบในการทำงาน เพราะมีพนักงานจำนวนเพิ่มขึ้น จึงต้องประสานการทำงานกันผ่านวิธีที่สอง คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ (Formal

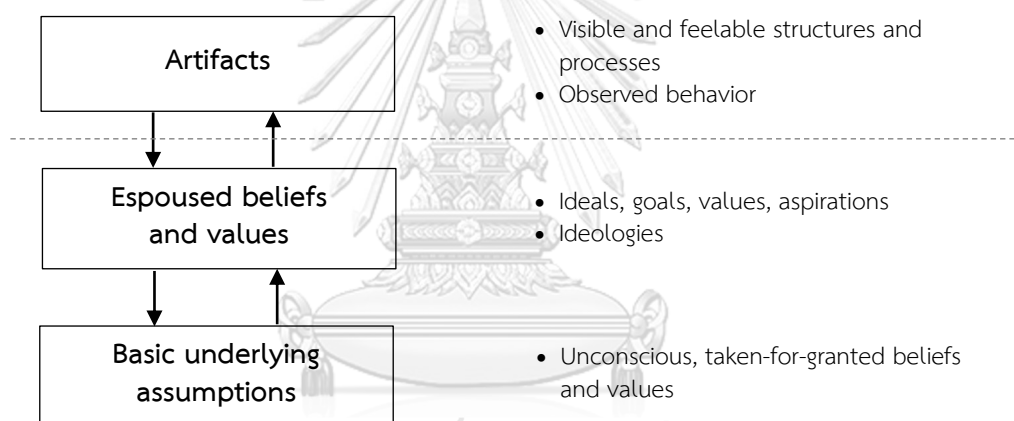
hierarchy) หรือการมอบอำนาจแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ให้สามารถใช้อำนาจดังกล่าวในการกำกับ กระบวนการทำงานและจัดสรรทรัพยากร กล่าวคือ การประสานงานกันต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้จัดการที่อยู่ในสายการบังคับบัญชา (Chain of command) นั่นๆ วิธีการประสานงานแบบนี้ เหมาะกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ แต่การสื่อสารผ่านลำดับสายการบังคับบัญชานี้ อาจเกิดความล่าช้าและความ แหม่นยำในการสื่อสารได้ เมื่อเทียบกับการสื่อสารกับพนักงานโดยตรง ซึ่งไม่สอดคล้องกับกิจกรรมการ ทำงานบางอย่างที่มีความซับซ้อนและต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ อยู่ตลอด (เช่น การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์) รวมไปถึงข้อเรียกร้องจากแรงงานที่ต้องการความเป็นอิสระจาก การทำงานและต้องการมีส่วนร่วมเกี่ยวพันในการตัดสินใจของบริษัท

ส่วนการทำงานประสานกันวิธีที่สาม คือ การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) เป็น การสร้างแบบแผนของพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ของการทำงาน ในรูปแบบของการควบคุมคุณภาพและ ความคงเส้นคงวาในการผลิตสินค้าบริการ (Standardized processes) โดยกำหนดไว้ในคำอธิบาย งานและขั้นตอนการทำงานของพนักงานแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน (Standardized outputs) โดยมีเป้าหมายและวิธีการวัดที่ระบุชัดเจน (เช่น ระดับความพึงพอใจของ ลูกค้า เป้ายอดขาย) และทักษะที่ได้มาตรฐาน (Standardized skills) สำหรับงานที่พนักงานต้องผ่าน การฝึกอบรมเพื่อให้สามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอและเป็นมืออาชีพ (เช่น การให้บริการ ลูกค้าที่หน้าร้าน เจ้าหน้าที่ผู้ช่วยห้องผ่าตัดในโรงพยาบาล)

ในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานระดับองค์กร นอกจากเรื่องโครงสร้างองค์กรแล้ว มีอีก ประเด็นหนึ่งที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรให้ความสนใจศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) โดยนำแนวคิดมาจากระบบวัฒนธรรม (Cultural system) ของนัก มานุษยวิทยาที่เน้นศึกษาความเป็นมนุษย์และพฤติกรรมมนุษย์ในภาพรวม ทั้งความเชื่อ ธรรมเนียม ปฏิบัติ ความคิด และค่านิยมภายในกลุ่มหรือสังคมหนึ่งๆ เปรียบเทียบกับพฤติกรรมของกลุ่มหรือ สังคมที่ต่างกัน (Mullins, 2011) ในงานของ Hofstede (2001) ได้อธิบายความหมายอย่างกว้างของ คำว่า วัฒนธรรม หมายถึง ชุดความคิดร่วมกันที่ทำให้แยกความแตกต่างระหว่างสมาชิกของกลุ่มหนึ่ง ออกจากอีกกลุ่มหนึ่งได้ เมื่อนำมาใช้กับองค์กรในฐานะที่เป็นหน่วยทางสังคม (Social unit) (Schein, 2010) คำว่า **วัฒนธรรมองค์กร** จึงหมายถึง แบบแผนข้อตกลงร่วมกันที่ยอมรับว่าเป็นจริงโดยไม่ต้อง พิสูจน์ (Shared basic assumptions) เรียนรู้กันภายในกลุ่ม เพื่อใช้แก้ปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้และเติบโตขึ้น และการผสมผสานกันภายในองค์กร (Internal integration) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของกลุ่มใน การทำงานร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้งาน จนได้รับการยอมรับว่าสามารถใช้ ได้ผลดีและมีความถูกต้อง โดยสมาชิกใหม่ก็จะได้รับการสั่งสอนข้อตกลงร่วมกันนี้ว่า เป็นวิถีทางที่ ถูกต้องในการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้น (Schein, 2010)

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงประกอบด้วยค่านิยมหลัก ฐานความเชื่อ และความหมายร่วมกัน ภายในองค์กรนั้นๆ มีผลกำหนดทิศทางของพนักงานทุกคนให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เสมือนเป็นแบบร่าง (Template) (McShane & Von Glinow, 2013) ที่ช่วยชี้นำแนวทางและกำหนดพฤติกรรมให้กับสมาชิกในองค์กร (Robbins & Judge, 2015) จากคำจำกัดความข้างต้น Schein (2010) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามความสามารถสังเกตเห็นได้ เริ่มจากส่วนที่ปรากฏออกมาให้เห็นชัดเจน สามารถจับต้องได้ รู้สึกสัมผัสได้ มายังส่วนที่เป็นความเชื่อเบื้องต้น ความรู้สึกในภาวะไม่รู้สำนึก หรือเรียกว่าแก่นของวัฒนธรรม โดยแจกแจงออกเป็นสามระดับ ได้แก่ สิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (Artifacts) ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับ (Espoused beliefs and values) และข้อตกลงเบื้องต้น (Basic underlying assumptions) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7

แผนภาพที่ 2.7 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร



ที่มา: Adapted from Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 24.

ระดับที่หนึ่ง *สิ่งที่ถูกสร้างขึ้น* คือ สัญลักษณ์ที่มองเห็น ได้ยิน หรือรู้สึกได้ เมื่อสมาชิกใหม่ต้องประสบกับวัฒนธรรมที่ตนเองยังไม่คุ้นเคยมาก่อน รวมถึงสิ่งบ่งชี้ที่สะท้อนถึงความเป็นองค์กรนั้นๆ บรรยากาศภายในกลุ่ม องค์กรประกอบเชิงโครงสร้างองค์กร (เช่น คำอธิบายลักษณะงานที่เป็นทางการ แผนผังโครงสร้างองค์กร) แม้ว่าวัฒนธรรมในระดับนี้สามารถสังเกตเห็นได้ แต่ก็ยากที่จะแปลความหมาย (Difficult to decipher) ให้เข้าใจได้ในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากต้องผนวกกับการวิเคราะห์ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎหรือหลักที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานในองค์กรด้วย (Schein, 2010) โดย McShane และ Von Glinow (2013) จัดหมวดหมู่ของสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นเป็นสี่รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1) เรื่องราวและตำนานขององค์กร (Organizational stories and legends) เหตุการณ์ต่างๆ ในอดีตที่เกิดขึ้น เพิ่มเติมมิติความเป็นมนุษย์เข้าไปแล้วเล่าสืบต่อกันมา (เช่น ประวัตินักผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท ความลำบากก่อนจะมาประสบความสำเร็จในปัจจุบัน บทเรียนความผิดพลาดในอดีต) เรื่องราวทำหน้าที่สื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน รูปแบบที่ 2) พิธีกรรมและพิธีการ (Rituals and ceremonies) พิธีกรรมเป็นลำดับของการกระทำกิจกรรมอย่างซ้ำๆ ที่สามารถคาดเดาได้ เพื่อแสดงออกและเน้นย้ำถึงค่านิยมหลักขององค์กร (Islam & Zyphur, 2009) (เช่น วิธีทักทายผู้มาติดต่อบริษัท จำนวนชั่วโมงพักทานอาหารกลางวันของพนักงาน) และพิธีการ มีลักษณะเป็นทางการมากกว่าพิธีกรรม เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถูกวางแผน ดำเนินการในเรื่องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (เช่น การประกาศให้รางวัลพนักงาน งานเฉลิมฉลองเปิดตัวสินค้าใหม่ งานเซ็นสัญญาลงทุนกับคู่ค้า/พันธมิตร) รูปแบบที่ 3) ภาษาขององค์กร (Organizational language) เป็นการใช้คำพูด วิธีการพูดคุยสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือพนักงานกับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงคำศัพท์เฉพาะที่ใช้เรียกแทนสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Robbins & Judge, 2015) และรูปแบบที่ 4) โครงสร้างทางกายภาพและสัญลักษณ์ (Physical structures and symbols) หมายถึง ขนาด รูปร่าง สถานที่ตั้ง และอายุของอาคาร รวมถึงการใช้สี วัสดุ การจัดวางอุปกรณ์ การใช้พื้นที่ภายในสำนักงานของบริษัทที่สามารถสะท้อนความหมายและค่านิยมองค์กรได้ (เช่น การใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม การเน้นความคิดสร้างสรรค์)

ระดับที่สอง *ค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการยอมรับ* Schein (2010) อธิบายว่า เป็นความรู้สึกของสิ่งที่ควรจะเป็น (Sense of what ought to be) อาจเกิดขึ้นจากความเชื่อของแต่ละบุคคล นำไปใช้จัดการกับสถานการณ์ที่ต้องรับผิดชอบงานใหม่หรือปัญหาในการทำงาน เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือควบคุมไม่ได้ โดยรับรู้ว่ามีสำนึกว่าเป็นการกระทำที่ถูกต้องหรือผิด แก้ปัญหาได้ผลหรือไม่ได้ผล อาจปรากฏอยู่ในลักษณะของอุดมการณ์ความคิดของผู้นำองค์กร หรือปรัชญาการทำงานขององค์กร เมื่อสมาชิกในกลุ่มงานประเมิน ยืนยัน และเห็นพ้องร่วมกันแล้วว่าความเชื่อนั้นๆ เป็นแนวทางการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนในองค์กรตกลงใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจและการกระทำขององค์กร (Organization's decisions and actions) และฝังลึกลงในระดับที่สาม หรือ *ข้อตกลงเบื้องต้น* เกิดขึ้นโดยไม่รู้สึกรู้ตัว เป็นค่านิยมและความเชื่อที่รับรู้กันโดยปริยาย ไม่มีข้อโต้เถียง ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ หรือ Argyris และ Schon (1996, as cited in Schein, 2010) เรียกว่า Theories-in-use ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ ต้องใช้วิธีการสังเกตและการเก็บข้อมูลระยะยาว

ประสิทธิผลขององค์กร

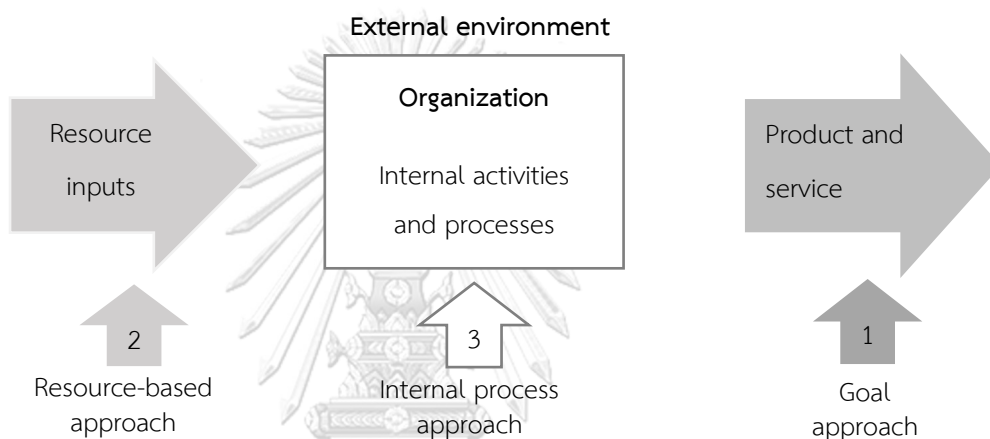
ขอบข่ายของการศึกษาของพฤติกรรมองค์กรยังให้ความสนใจศึกษาประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) หรือระดับของการตระหนักว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในฐานะตัวแปรตามระดับสุดท้าย (Ultimate dependent variable) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรต่างๆ ต้องการบรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านองค์กรอาจกำหนดชื่อเรียกแนวคิดดังกล่าวแตกต่างกันไปบ้าง เช่น ผลการปฏิบัติงานองค์กร (Organizational performance) ความสำเร็จขององค์กร (Organizational success) ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร (Organizational competitiveness) ความเป็นเลิศขององค์กร (Organizational excellence) แต่ก็เป็นการนำเสนอตัวแบบและข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (McShane & Von Glinow, 2013)

Daft (2010) ได้พัฒนาแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจากกระบวนการจัดการทรัพยากรและการแปรสภาพของทรัพยากรให้เป็นผลผลิต เป็นการวัดจากตัวบ่งชี้ที่ผลผลิต (Outputs) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกิจกรรมภายใน (Internal activities) (ดูแผนภาพที่ 2.8) สามารถแบ่งได้เป็นสามแนวทาง คือ หนึ่ง แนวทางเป้าหมาย (Goal approach) ประเมินจากผลผลิตที่ได้ สินค้าบริการที่องค์กรนำเสนอออกมาให้แก่ลูกค้า สอง แนวทางฐานทรัพยากร (Resource-based approach) ประเมินจากการนำทรัพยากรต่างๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และสาม แนวทางกระบวนการภายใน (Internal process approach) ประเมินโดยพิจารณาจากกระบวนการทำงานของพนักงาน โดยแต่ละแนวทางมีลักษณะการวัดผลและตัวบ่งชี้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

หนึ่ง **แนวทางเป้าหมายหรือการบรรลุเป้าหมาย** (Goal attainment) เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมาจากองค์กรทุกประเภท เนื่องจากประสิทธิผลขององค์กรก็คือ การประเมินว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด แนวทางนี้เป็นไปตามหลักเหตุผลของการประเมินความก้าวหน้าในการไปถึงเป้าหมาย (Goals) มากกว่าวิธีการทำงาน (Means) เช่น ระดับผลกำไรที่ได้รับ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าชมพิพิธภัณฑ์ (Baumgarth, 2009) ซึ่งเป็นเป้าหมายจากการปฏิบัติที่ให้ค่าเชิงปริมาณได้ (Operative goals) แต่ไม่สนใจเป้าหมายอย่างเป็นทางการ หรือเป้าหมายการบรรลุพันธกิจ (Official goals) เนื่องจากมีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดได้ยาก ดังนั้นตัวบ่งชี้ตามแนวทางนี้ ในทางปฏิบัติ นิยมนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานทางการตลาด (Market performance) ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) สิ่งที่ได้รับตามความเป็นจริงจากการดำเนินธุรกิจ หรือจากการลงทุนหลังหักลบค่าใช้จ่ายต่างๆ ออกไปแล้ว 2) ส่วนแบ่งการตลาด (Market share) สัดส่วนของตลาดที่บริษัทแห่งหนึ่งๆ สามารถครอบครองได้ในเชิงเปรียบเทียบกับ

บริษัทคู่แข่ง 3) อัตราการเติบโต (Growth) ความสามารถขององค์กรในการเพิ่มยอดขาย ผลกำไร หรือฐานของลูกค้าตลอดช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง 4) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) ระดับการตอบสนองต่อผลประโยชน์ที่ให้กับสังคม และ 5) คุณภาพสินค้า (Product quality) ความสามารถขององค์กรในการทำให้สินค้าบริการมีคุณภาพดีหรืออยู่ในระดับสูงสุด (Daft, 2010)

แผนภาพที่ 2.8 แสดงแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กร



ที่มา: Daft, R. L. (2010). *Organizational theory and design* (10th ed.). Mason, OH: South-Western, p. 76.

สอง **แนวทางฐานทรัพยากร** (Resource-based approach) พิจารณาด้วยการคาดคะเนว่า องค์กรที่บรรลุประสิทธิผล ก็คือประสบความสำเร็จในการจัดหาและจัดการทรัพยากรได้อย่างมีคุณค่า แนวทางการประเมินแบบนี้ มีประโยชน์สำหรับองค์กรที่ไม่สามารถหาตัวบ่งชี้การวัดจากผลผลิตของงานได้ โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร และองค์กรภาครัฐที่ดูแลสวัสดิการสังคมต่างๆ ดังนั้น มิติของการวัดประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับ 1) จุดยืนในการต่อรอง (Bargaining position) ความสามารถขององค์กรในการจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากปัจจัยแวดล้อม (เช่น ทรัพยากรด้านการเงิน วัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล ความรู้ เทคโนโลยี) 2) ความสามารถของผู้มีอำนาจตัดสินใจหลักขององค์กรในการรับรู้และประเมินค่าที่แท้จริงของทรัพยากรตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างถูกต้อง 3) ความสามารถของผู้บริหาร/ผู้จัดการองค์กรในการใช้ทรัพยากรที่จับต้องได้ (เช่น วัตถุดิบ บุคลากร) และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ความรู้ วัฒนธรรมองค์กร) สำหรับกิจกรรมขององค์กรที่เกิดขึ้นแบบวันต่อวันให้นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงสุด และ 4) ความสามารถของตัวองค์กร

เองในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Daft, 2010) ทั้งนี้ ในงานของ Napoli (2006) ที่ศึกษาผลของการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรไม่แสวงหากำไรต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ใช้ตัวบ่งชี้ด้านความสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ดีกว่าเมื่อเทียบกับองค์กรไม่แสวงหากำไรแห่งอื่น

สาม **แนวทางกระบวนการภายใน** (Internal process approach) เป็นการวัดประสิทธิผล จากสุขภาพ (Internal health) และประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผล ต้องมีความราบรื่น ไม่มีปัญหาในขั้นตอนการทำงาน พนักงานมีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ การ ประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ต้องทำให้มั่นใจว่าผลผลิตที่ได้จากงานมีคุณภาพสูง แนวทางนี้อยู่บน หลักของแนวคิดมนุษยสัมพันธ์และทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ตัวบ่งชี้ของแนวทางนี้ จึงเน้นที่การวัดจาก ตัวพนักงานเป็นหลัก (Employee-oriented process) ได้แก่ 1) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง แต่ก็สามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก 2) ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดแต่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 3) การ สื่อสารแนวนอนและแนวตั้ง โดยที่ไม่มีการบิดเบือนข้อมูลในระหว่างการส่งข่าวสาร และ 4) ความก้าวหน้าในตำแหน่งและการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Cunningham, 1977)

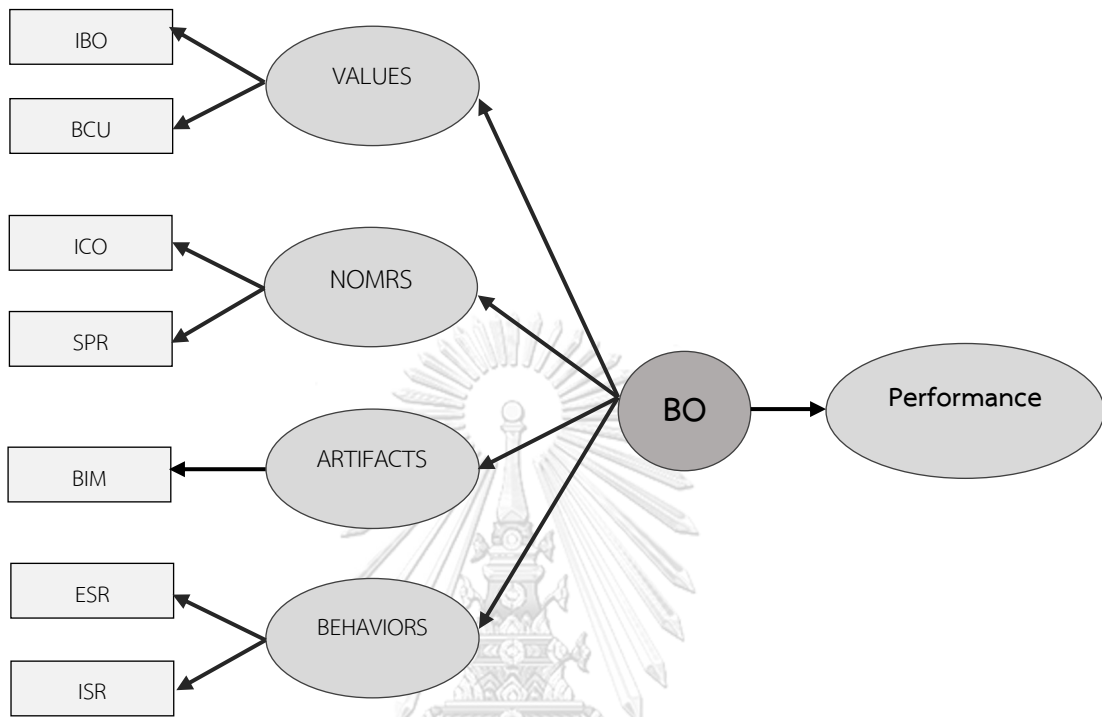
กรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย

ในการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจนี้ มีลักษณะการวัดที่มีโครงสร้างพหุมิติ (Multidimensional construct) ประกอบด้วยหลาย องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะร่วมกันบางประการภายในแต่ละองค์ประกอบ (Zarantonello & Pauwels-Delassus, 2016) ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยการพัฒนามาตรวัด แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า พบว่า แม้นักวิชาการหลายท่าน (Bridson & Evans, 2004; Bridson et al., 2013; Gromark & Melin, 2011; G. Hankinson, 2012) ให้ความสนใจและพัฒนาวิธีการวัดที่ เฉพาะเจาะจงไปยังธุรกิจอุตสาหกรรมใดๆ หนึ่ง (Industry-specific perspective) หรือเฉพาะ องค์กรสาธารณกุศล (Ewing & Napoli, 2005; P. Hankinson, 2001b) ทว่าก็ยังขาดแคลนมาตรวัด ที่สามารถนำไปใช้อธิบายและเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์สำหรับองค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจทั้งหมด ซึ่ง หมายรวมถึงองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะการดำเนินงานรูปแบบรัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน รวมทั้ง ภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรที่มีรูปแบบการทำงานลักษณะเครือข่ายหรือสาขาระหว่างประเทศ รวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ และกิจการเพื่อสังคม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบการวิจัยโดยประยุกต์มาจากกรอบแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Baumgarth (2009, 2010) และกรอบแนวคิดของ Schmidt และคณะ (2017) เนื่องจากเป็นการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่ให้ความสำคัญกับการสำรวจโครงสร้าง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Organization's internal environment) เกี่ยวข้องกับระบบความคิด ความเชื่อในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้าองค์กร (Schein, 2010; Urde, 1999) อันประกอบด้วยโครงสร้างของการมุ่งเน้นตราสินค้าในสี่มิติหลัก (Conceptual dimensions) ได้แก่ 1) มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) ความเชื่อของผู้บริหารและบุคลากรว่า ตราสินค้าเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จขององค์กร 2) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) กฎและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการตราสินค้า 3) มิติสัญลักษณ์และสิ่งที่ใช้แสดงออกเพื่อสะท้อนถึงจุดยืนองค์กร (Brand-oriented artifacts) เป็นส่วนประกอบของตราสินค้าที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อสร้างการจดจำและการระลึกถึงองค์กรได้ และ 4) มิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) เกี่ยวข้องกับการวิจัย การสื่อสาร และการประเมินผลการจัดการตราสินค้า

ในการประเมินมิติของการวัด ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทำการปรับแต่งความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจทางไปรษณีย์ว่า ในแต่ละมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่พบในงานศึกษาก่อนหน้านี้ ยังสามารถจำแนกแจกออกมาได้เป็นจำนวนกี่องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีเนื้อหาการวัดอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้ได้แบบจำลองการวัดใหม่ที่มีความครอบคลุม ทำให้เห็นมิติของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจได้อย่างละเอียดขึ้น รวมทั้งผู้วิจัยยังได้ทำการตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่ออธิบายอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างตัวแปรปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการมุ่งเน้นตราสินค้า กับตัวแปรสาเหตุคือ ผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กรด้านการรับรู้ ความพึงพอใจ และด้านพฤติกรรม (Wong & Merrilees, 2007a) (ดูแผนภาพที่ 2.9)

แผนภาพที่ 2.9 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย



หมายเหตุ: BO, Brand orientation; IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture;
 ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management;
 ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship;

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) ด้วยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative → Quantitative) เป็นแบบเชิงบุกเบิกที่มีลำดับขั้นตอนเนื่องกัน (Sequential exploratory design) (Creswell & Clark, 2011) เนื่องจากแบบการวิจัยนี้เหมาะสำหรับการสำรวจปรากฏการณ์ใหม่ ใช้ดำเนินการทดสอบคุณลักษณะต่างๆ ของทฤษฎีที่เพิ่งเกิดขึ้น (Emergent theory) โดยใช้ผลการวิเคราะห์จากช่วงการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำมาพัฒนาเครื่องมือการวัดด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันและนำไปใช้อธิบายในบริบทที่ต่างกันได้โดยทั่วไป (Creswell, 2014) ซึ่งหลักการออกแบบงานวิจัยดังกล่าวนี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบของการวิจัย และอธิบายรายละเอียดขั้นตอนของการวิจัยในแต่ละช่วงดังต่อไปนี้

รูปแบบของการวิจัย

ในการออกแบบงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยการพัฒนามาตรวัด (Scale development methodology) ที่มีความเที่ยงและความตรง (Churchill, 1979; Netemeyer, Sharma, & Bearden, 2003) ให้สอดคล้องและสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1) เพื่อสำรวจองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และข้อที่ 2) เพื่อพัฒนามาตรวัดและตรวจสอบคุณภาพของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผสมผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Mixed methods research) ด้วยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากกลุ่มนักวิชาการและกลุ่มนักวิชาชีพ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของคำนิยามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ความครอบคลุมของมิติและองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ก่อนสร้างข้อคำถามเพื่อใช้ในการวัด ด้วยการวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์กับกลุ่มองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ขั้นตอนของการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ดำเนินการขั้นตอนต่างๆ ตามข้อเสนอแนะของ Churchill (1979) ในการสร้างกรอบแนวคิด พัฒนา และตรวจสอบโครงสร้างการวัดตัวแปรทางการตลาด และของ Netemeyer และคณะ (2003) ในการพัฒนามาตรวัดในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ ร่วมกับข้อเสนอแนะของ Hair, Hult, Ringle, และ Sarstedt (2017) ในการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง โดยผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็นสองช่วง เริ่มจากช่วงที่หนึ่ง เป็นการสำรวจองค์ประกอบด้านต่างๆ ตามโครงสร้างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ช่วงที่สองเป็นการศึกษาในลำดับถัดมา หลังจากได้กรอบแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพมาตรวัด แล้วนำไปตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประกอบไปด้วยสามขั้นตอนหลัก โดยอธิบายรายละเอียดของการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งหมด 7 ขั้นตอนย่อย (ดูแผนภาพที่ 3.1 ประกอบ) ดังนี้

การศึกษาช่วงที่หนึ่งเป็นแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่หนึ่ง การสำรวจความหมายและมิติของการวัด

ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนามาตรวัด องค์ประกอบของตัวบ่งชี้แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรภาคธุรกิจ องค์กรประเภทต่างๆ ในต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อคำถามขั้นต้น (Pool of initial items) สำหรับวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบกับผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Exploratory in-depth interviews) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาการและนักวิชาชีพ ซึ่งทำให้ได้มุมมองความคิดในลักษณะสหวิทยาการและข้อเสนอแนะจากประสบการณ์อันหลากหลาย ทั้งด้านการสร้างตราสินค้าในระดับองค์กร การสื่อสารองค์กร และการพัฒนาองค์กร โดยผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกไปถอดความ วิเคราะห์ และแปลงเป็นข้อคำถาม ทั้งนี้ ผู้วิจัยนำไปตรวจสอบซ้ำว่ามีข้อคำถามไหนที่สอดคล้องหรือเพิ่มเติมขึ้นจากข้อคำถามขั้นต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (King, 1994) เพื่อสร้างเป็นข้อคำถามของการวัดแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ สำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและตรวจสอบคุณภาพการวัดในขั้นตอนที่สองต่อไป

แผนภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนของการวิจัย



การวิจัยในขั้นตอนที่หนึ่งนี้ เป็นการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1) เพื่อสำรวจองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยที่ 1 และ 2 ดังนี้

1. การกำหนดคำนิยามและมิติต่างๆ ตามโครงสร้างแนวคิด (Construct definition and content domain) นับว่าเป็นขั้นแรกในการพัฒนาเครื่องมือวัดที่ดี เนื่องจากทำให้ผู้วิจัยเกิดความมั่นใจได้ว่า โครงสร้างแนวคิดที่กำลังศึกษามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่รวมเข้าหรืออยู่นอกขอบเขตโครงสร้างแนวคิด รวมทั้งทำให้มองเห็นตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดจากหลักฐานการวิจัยก่อนหน้านี้ (Churchill, 1979) โดยผู้วิจัยได้สืบค้นข้อมูลสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นหนังสือ รายงานวิจัย และวารสารทางวิชาการ (Peer-reviewed journals) ในต่างประเทศจำนวน 4 ฐานข้อมูล ได้แก่ Web of Science, Scopus, ProQuest และ EBSCO ใช้คำค้นหลักเป็นภาษาอังกฤษ คือ คำว่า “Brand orientation,” “Brand-orientation”, “Brand oriented,” และ “Brand-oriented” จากนั้นผู้วิจัยทบทวนโครงสร้างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าทั้งการให้คำจำกัดความและมิติการวัด สร้างเป็นข้อคำถามขั้นต้นที่เป็นตัวบ่งชี้ตามโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในสี่มิติ ประกอบด้วย ค่านิยมของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) บรรทัดฐานของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) สัญลักษณ์ที่แสดงออกถึงการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) และพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) เพื่อนำไปขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ (Netemeyer et al., 2003) ในขั้นตอนย่อยที่สองต่อไป

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ (In-depth interviews) ทำให้ผู้วิจัยได้เนื้อหาในแต่ละมิติของโครงสร้างแนวคิดเพิ่มเติมว่า หากต้องการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าควรประกอบด้วยกี่มิติ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง (Churchill, 1979) รวมทั้งยังช่วยเพิ่มความถูกต้องชัดเจนและความครอบคลุมในแต่ละมิติของโครงสร้างแนวคิด (Netemeyer et al., 2003) ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key informants) ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือก คือ นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการสอน ทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้าในระดับองค์กร และ/หรือการพัฒนากลยุทธ์องค์กร ส่วนนักวิชาชีพเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การสื่อสารองค์กร จนได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำให้ตราสินค้าองค์กรโดดเด่น สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับองค์กรพันธมิตรหลากหลาย โดยตัวแทนผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวนทั้งหมด 11 ท่าน แบ่งเป็นตัวแทนจากกลุ่มนักวิชาการ จำนวน 5 ท่าน และตัวแทนจากกลุ่มนักวิชาชีพ จำนวน 6 ท่าน ดังนี้

1. นักวิชาการด้านการตลาดและการสื่อสารที่มีความสนใจศึกษาวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้า ตราสินค้าองค์กร และการสื่อสารองค์กร มีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี และ/หรือมีการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารทางวิชาการ ได้แก่

- 1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษฏารัตน์ วัฒนสุวรรณ
สาขาวิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ
สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- 1.3 ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธุ์
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

2. นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร พฤติกรรมองค์กร และ/หรือมีประเด็นความสนใจศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี และ/หรือมีการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารทางวิชาการ ได้แก่

- 2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์
ภาควิชาพาณิชยศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3. นักการตลาดและนักสื่อสารองค์กรที่ทำงานอยู่ในระดับผู้อำนวยการกอง/สายงานในหน่วยงานของรัฐประเภทรัฐวิสาหกิจ ระดับบริหารในองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรธุรกิจ มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี ได้แก่

- 3.1 คุณกฤษณะ แก้วธำรงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- 3.2 คุณธัญธรรรัตน์ โปธานันท์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร
มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ดอยตุง)
- 3.3 คุณอังคณา สุขวิบูลย์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์
องค์การ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 3.4 คุณพลภัทร เวโรจนวัฒน์ ผู้อำนวยการสื่อสารการตลาดองค์กร
บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

4. นักวิชาชีพด้านการโฆษณา การพัฒนากลยุทธ์ตราสินค้า และให้คำปรึกษาด้านธุรกิจที่มีประสบการณ์การทำงานให้กับองค์กรทั้งในและนอกภาคธุรกิจ ไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.1 คุณกิตติพงษ์ วีระเตชะ ประธานอำนวยการ
บริษัท วายแอนด์อาร์ (ประเทศไทย) จำกัด

4.2 คุณสร เกียรติคุณรัตน์
ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรม
บริษัท ไอพีจี มีเดียแบรนด์ส์ ประเทศไทย จำกัด

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview guideline) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ประกอบด้วยประเด็นคำถาม และข้อความในแต่ละมิติของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (ดูภาคผนวก ก และ ข) ทั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อผู้ให้ข้อมูลเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ขอบเขตของข้อมูลที่ต้องการ และตกลงนัดหมายวันและเวลาที่เข้าพบ เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการด้วยโทรศัพท์ พร้อมกับอีเมลจดหมายที่ออกโดยสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะนิเทศศาสตร์ ไปให้กับผู้ให้ข้อมูล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในขั้นที่สองนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์และจัดแบบแผนของคำตอบแบบแยกประเด็น (Thematic analysis) ที่สอดคล้องกับโครงสร้างการวัดแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Miles & Huberman, 1994)

การศึกษาช่วงที่สองเป็นแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่สอง การพัฒนามาตรวัดและตรวจสอบหลักฐานของคุณภาพการวัด

ผู้วิจัยสร้างข้อความเพิ่มเติมที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่หนึ่งสำหรับวัดตามมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ผสมกับชุดข้อความขั้นต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในขั้นแรกนำมามาตรวัดไปตรวจสอบความตรงกับผู้เชี่ยวชาญ จากนั้น จึงนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างเบื้องต้น ก่อนเก็บข้อมูลจริงด้วยการสำรวจทางไปรษณีย์กับกลุ่มองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นบริบทของการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ สำหรับใช้ตรวจสอบหลักฐานคุณภาพของการวัด

การวิจัยในขั้นตอนที่สอง เป็นการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2) เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัด และตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยที่ 3 ถึง 6 ดังนี้

3. การสร้างข้อคำถาม (Item generation) ผู้วิจัยได้มาจากการทบทวนการให้นิยามระดับแนวคิดและนิยามระดับปฏิบัติการแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า กอปรกับใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein (1992, 2010) เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการกำหนดมิติของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Conceptual dimensions) ประกอบด้วยสี่มิติ โดยมีมิติที่หนึ่งถึงมิติที่สาม เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับระบบความคิด ความเชื่อในการทำงานของผู้บริหารระดับสูงและพนักงานในองค์กรต่อบทบาทของการสร้างตราสินค้าในระดับองค์กร ส่วนมิติที่สี่ เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การสื่อสาร และการประเมินผลตราสินค้าสินค้าองค์กร ซึ่งข้อคำถามทั้งหมดดัดแปลงจากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน (Baumgarth, 2009, 2010; Bridson & Evans, 2004; Bridson et al., 2013; Ewing & Napoli, 2005; Gromark & Melin, 2011; G. Hankinson, 2012; P. Hankinson, 2001b; Huang & Tsai, 2013; Napoli, 2006; Schmidt et al., 2017; Urde, 1999; Wong & Merrilees, 2007a, 2008) โดยแต่ละมิติมีเนื้อหาของข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

(1) ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) คือ การให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์องค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการสร้างตราสินค้าในระดับพื้นฐาน เป็นมาตรวัดแบบ Likert scale โดยผู้ตอบประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ จาก 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 21 ข้อคำถาม (ดูตารางที่ 3.1) ได้แก่

ตารางที่ 3.1 แสดงข้อคำถามขั้นต้นของมิตีค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
1 แแบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรของท่าน	Bridson และคณะ (2013) Wong และ Merrilees (2007a, 2008)
2 แแบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร	Huang และ Tsai (2013)
3 การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร	Wong และ Merrilees (2007a, 2008)
4 การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร	Wong และ Merrilees (2007a, 2008)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
5	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่าง สอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาด ขององค์กร	Wong และ Merrilees (2007a, 2008)
6	การวางแผนแบรนด์ในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต	Wong และ Merrilees (2007a, 2008)
7	วัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร คือ การใช้แบรนด์เป็นตัวสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน	Huang และ Tsai (2013)
8	การสร้างแบรนด์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งและความเป็นเจ้าขององค์กร	P. Hankinson (2001b)
9	ในกระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กรควรช่วย พัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)	P. Hankinson (2001b)
10	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจตรงกันว่า การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของ การดำเนินงานองค์กร	P. Hankinson (2001b)
11	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจว่า การจัดการ แบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาด เท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงาน ในทุกส่วนงาน/แผนก	G. Hankinson (2012) Schmidt และคณะ (2017)
12	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและ ค่านิยมองค์กร	Huang และ Tsai (2013)
13	พนักงานในองค์กรของท่านตระหนักว่า แบรนด์ ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง	Baumgarth (2010) Bridson และคณะ (2013) Huang และ Tsai (2013) Schmidt และคณะ (2017)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
14 องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี	Gromark และ Melin, 2011
15 องค์กรของท่านยังคงลงทุนในการสื่อสารแบรนด์แม้ว่าจะประสบกับภาวะขาดแคลนงบประมาณ	Schmidt และคณะ (2017)
16 ความสามารถในการสร้างแบรนด์จัดว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core competence) ขององค์กรท่าน	Wong และ Merrilees (2007a, 2008)
17 องค์กรของท่านมองว่า เครือข่ายพันธมิตรทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ เป็นกลุ่มที่สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้	G. Hankinson (2012)
18 องค์กรของท่านพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์	G. Hankinson (2012)
19 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision)	G. Hankinson (2012) Schmidt และคณะ (2017)
20 ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรพยายามประสานให้วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value) สอดคล้องกัน	G. Hankinson (2012)
21 องค์กรของท่านแสวงหาพันธมิตรที่น่าจะทำงานด้วยกันตามค่านิยมที่องค์กร (Brand value) ยึดถือ	G. Hankinson (2012)

(2) บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) คือ การที่องค์กรกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับอย่างเป็นทางการในรูปแบบของเอกสารหรือการถ่ายทอดระหว่างกันภายในทีมงาน นำมาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการตราสินค้า เป็นมาตรวัดแบบ Likert scale โดยผู้ตอบประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ จาก 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 7 ข้อคำถาม (ดูตารางที่ 3.2) ได้แก่

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อความเริ่มต้นของมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดปรัชญา พันธกิจ องค์กร และ/หรือจุดยืนองค์กรด้วยการเขียน เป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานทุกคน ในองค์กรได้รับทราบ	Schmidt และคณะ (2017)
2	องค์กรของท่านตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่ สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า อะไรคือจุดยืน (Position) ขององค์กร	Schmidt และคณะ (2017)
3	องค์กรของท่านมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำ และแสดงออกมาเป็นไปตามจุดยืนองค์กร	Schmidt และคณะ (2017)
4	องค์กรของท่านมีคู่มือแบรนด์ (Brand manual) แนวทางการใช้โลโก้ ชื่อ หรือสัญลักษณ์ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้สำหรับกลุ่ม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม	G. Hankinson (2012)
5	องค์กรของท่านมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร	Baumgarth (2010) Schmidt และคณะ (2017)
6	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างให้พนักงาน ยังยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร	Gromark และ Melin (2011)
7	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง ผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยม องค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ	Huang และ Tsai (2013)

(3) สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) คือ การแสดงออก ถึงจุดยืนขององค์กรผ่านองค์ประกอบทั้งหมดที่สามารถสัมผัสได้ เห็นชัดเจน หรือคำพูด เป็นมาตรวัด แบบ Likert scale โดยผู้ตอบประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ จาก 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 7 ข้อคำถาม (ดูตารางที่ 3.3) ได้แก่

ตารางที่ 3.3 แสดงข้อคำถามขั้นต้นของมิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
1	องค์กรของท่านมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) เพื่อติดตามสถานะในปัจจุบันของแบรนด์ (เช่น จุดยืนขององค์กร คุณค่าที่องค์กรนำเสนอ)	Baumgarth (2010) Schmidt และคณะ (2017)
2	เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน	Baumgarth (2010) Schmidt และคณะ (2017)
3	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ (Brand ambassador)	Gromark และ Melin (2011)
4	ในการสร้างแบรนด์ องค์กรของท่านให้ความสนใจกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน	P. Hankinson (2001b)
5	การสื่อสารตัวองค์กรในฐานะที่เป็นแบรนด์ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี	P. Hankinson (2001b)
6	ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรของท่านกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)	P. Hankinson (2001b)
7	พนักงานในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)	P. Hankinson (2001b)

(4) พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) คือ การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้า เป็นมาตรวัดแบบ Likert scale โดยผู้ตอบประเมินความคิดเห็น 5 ระดับ จาก 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 12 ข้อคำถาม (ดูตารางที่ 3.4) ได้แก่

ตารางที่ 3.4 แสดงข้อความขั้นต้นของมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
1	องค์กรของท่านมองว่า การโฆษณาแบรนด์เป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย	Gromark และ Melin (2011)
2	องค์กรของท่านลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณาเพื่อเผยแพร่และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กร	Gromark และ Melin (2011)
3	องค์กรของท่านมีการสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์	Baumgarth (2010) Schmidt และคณะ (2017)
4	องค์กรของท่านมีการประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำแบรนด์ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร	P. Hankinson (2001b)
5	องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดจุดยืนองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบ ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง	Baumgarth (2010)
6	องค์กรของท่านทำการวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อแบรนด์ เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นประจำ	Baumgarth (2010) Gromark และ Melin (2011) Schmidt และคณะ (2017)
7	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร (พนักงานและสหภาพแรงงาน)	Gromark และ Melin (2011)
8	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะร่วมงานกับองค์กร	Gromark และ Melin (2011)
9	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ	Gromark และ Melin (2011)
10	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือประชาชนทั่วไป	Gromark และ Melin (2011)
11	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและนักข่าว ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย	Gromark และ Melin (2011)

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษาของ
12 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่	Gromark และ Melin (2011)

เมื่อผ่านการกลั่นกรองเนื้อหาข้อคำถามขั้นต้น จำนวน 47 ข้อคำถาม ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert judges) จากนั้นพัฒนาเป็นมาตรวัด เพื่อนำไปประเมินหลักฐานคุณภาพการวัดด้วยความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ว่ามีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามที่อยู่ในแต่ละมิติของการวัด ข้อคำถามทุกข้อมีความชัดเจน อ่านเข้าใจง่าย และตรวจสอบความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) ว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถใช้สอบถามความคิดเห็นกลุ่มประชากรที่เป็นองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจได้ (Netemeyer et al., 2003) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กร คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา พรสกุลวานิช คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการพัฒนางานองค์กร คือ อาจารย์ ดร.ทิพย์ภา หวนสุริยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติวิเคราะห์ คือ ดร.มารยาท โยทองยศ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เมื่อผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว จึงให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องขั้นสุดท้าย ก่อนเก็บข้อมูลในขั้นตอนย่อยที่ 4 ต่อไป

4. การเก็บข้อมูลขั้นต้น (Scale purification) ผู้วิจัยนำมาตรวัดที่ผ่านการประเมินหลักฐานคุณภาพไปทดสอบเบื้องต้น (Pilot testing) กับกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกตามสะดวก (Convenience samples) ให้มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ศึกษา (Netemeyer et al., 2003) ตามข้อเสนอแนะของ (Malhotra, 2015) ว่าควรให้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างของการทดสอบขั้นต้นอยู่ระหว่าง 15-30 คน การเก็บข้อมูลขั้นต้นนี้ จึงมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 25 คน ซึ่งเป็นนิสิตปัจจุบันของหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารแบบบูรณาการ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตราสินค้าและการจัดการตราสินค้าในระดับเบื้องต้น หลังจากนั้นข้อมูลถูกนำไปวิเคราะห์ค่าความเที่ยงด้วยการตรวจสอบความคงที่ภายใน (Internal consistency) ด้วยค่าแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของข้อคำถาม (Interrelatedness of the items) (Cortina, 1993) โดยกำหนดค่าการวัดในระดับที่ .70 ขึ้นไป ซึ่งเป็นเกณฑ์การยอมรับได้สำหรับมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นใหม่ (Clark & Watson, 1995)

5. การเก็บข้อมูลจริงเพื่อนำไปประเมินความเป็นมิติของการวัด (Dimensionality) ผู้วิจัยนำมาตรวจวัดที่ผ่านเกณฑ์ในขั้นที่สี่ไปเก็บข้อมูลกับองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจด้วยการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจทางไปรษณีย์ (Mail survey) โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบด้วยตนเอง (Self-administration) เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพเมื่อต้องการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่อยู่กระจัดกระจายกัน (Malhotra, 2015) รวมทั้งยังช่วยลดขั้นตอนการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยติดต่อกันมาก่อน โดยผู้วิจัยวางแนวทางดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ไว้ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยสืบค้นฐานข้อมูลรายชื่อองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ มีรายชื่อที่เป็นประชากรเป้าหมายของการศึกษาทั้งสิ้น 356 องค์กร ได้แก่

- 1) รัฐวิสาหกิจ (State-owned enterprise) ของไทย มีทั้งหมด 54 แห่ง แบ่งเป็นกลุ่มไม่ใช่สถาบันการเงิน 44 องค์กร ได้แก่ สาขาเกษตร (5 แห่ง) สาขาขนส่ง (10 แห่ง) สาขาทันตกรรม (3 แห่ง) สาขาสังคมเทคโนโลยี (5 แห่ง) สาขาสถาปัตยกรรม (6 แห่ง) สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม (7 แห่ง) สาขาพลังงาน (4 แห่ง) และสาขาสื่อสาร (4 แห่ง) กับกลุ่มสถาบันการเงิน 10 องค์กร จำแนกตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยมีแหล่งที่มาของรายชื่อจากฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ
- 2) องค์กรมหาชน (Public organization) ของไทย มีทั้งหมด 38 แห่ง โดยรวบรวมรายชื่อจากฐานข้อมูลหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ
- 3) ภาคเอกชนที่เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร (Nonprofit organization) ของไทย เป็นสาขาหรือเป็นองค์กรเอกชนเครือข่ายในต่างประเทศ โดยรวบรวมข้อมูลรายชื่อจากกระทรวงการคลัง และสำนักบริหารแรงงานต่างด้าว กรมการจัดหางาน ทำการคัดเลือกองค์กรที่มีหน่วยงานหรือสำนักงานสาขาตั้งอยู่ในประเทศไทย รวมทั้งหมด 205 แห่ง และกิจการเพื่อสังคม (Social enterprise) จำนวน 59 แห่ง ซึ่งมีสถานะเป็นสมาชิกองค์กรภาคสังคมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบัญชีสำมะโน (Census) ในทุกหน่วยของประชากรที่ศึกษา (Malhotra, 2015) โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคคลที่สามารถให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามได้ ต้องทำงานอยู่ในระดับบริหารองค์กร และ/หรือเป็นหัวหน้ารับผิดชอบควบคุมภาพรวมการดำเนินงานตามกลยุทธ์องค์กร ส่วนงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานที่

เกี่ยวข้องกับการตลาด และส่วนงานสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารภายนอกต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

5.2 ผู้วิจัยจัดเตรียมชุดของแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) ของบรรจุแบบสอบถาม 2) จดหมายนำที่ออกโดยสำนักบัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อใช้อธิบายวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ขอบเขตการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ (ดูภาคผนวก ค) 3) ชุดแบบสอบถามที่มีจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัย ชื่อหัวข้อการวิจัย คำชี้แจงแนวการปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการตอบและส่งคืนแบบสอบถาม วิธีการติดต่อกับผู้วิจัยทางโทรศัพท์หรืออีเมลในกรณีที่มีข้อสงสัย (ดูภาคผนวก ง) และ 4) ของพร้อมส่งที่ติดแสตมป์และเจ้าหน้าที่ของผู้รับเป็นชื่อผู้วิจัยไว้เรียบร้อยแล้ว โดยผู้วิจัยได้ตอบแทนผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่งไฟล์บทสรุปผู้บริหารเพื่อนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติการทำงาน

5.3 ผู้วิจัยส่งชุดแบบสอบถามไปตามบัญชีรายชื่อ 356 องค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ได้รับข้อมูลครบตรงตามคุณสมบัติเบื้องต้นที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงส่งโดยระบุส่วนงานของแต่ละองค์กรโดยตรง ซึ่งในกลุ่มที่หนึ่ง รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน แบบสอบถามถูกส่งไปจำนวน 3 ชุดต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ส่วนงานประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร 2) ส่วนงานการตลาด นโยบาย และแผนองค์กร และ 3) ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่สอง องค์กรเอกชนไม่แสวงหากำไร แบบสอบถามจำนวนแห่งละ 3 ชุด ถูกส่งไปยัง 1) ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการมูลนิธิ/สถาบัน 2) ส่วนงานการตลาด และ 3) ส่วนงานสื่อสารองค์กร กลุ่มที่สาม แบบสอบถามถูกส่งไปให้เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากผลการสืบค้นฐานข้อมูลพบว่า ลักษณะโครงสร้างองค์กรไม่ได้แบ่งตามส่วนงานกันอย่างชัดเจน จึงส่งแบบสอบถามไปจำนวนแห่งละ 1 ชุด รวมเป็นจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 950 ชุด โดยผู้วิจัยดำเนินการแยกบัญชีรายชื่อออกเป็นสองชุด เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลในสองระยะ โดยระยะที่หนึ่ง วันที่ 16 กันยายน ถึง 10 ตุลาคม พ.ศ. 2562 รวมระยะเวลาประมาณ 4 สัปดาห์ (แบบสอบถามทั้งหมด 430 ชุด) เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ และระยะที่สอง วันที่ 14 ตุลาคม ถึง 9 ธันวาคม พ.ศ. 2562 รวมทั้งสิ้น 8 สัปดาห์ (แบบสอบถามทั้งหมด 520 ชุด) เพื่อใช้ประเมินความตรงของแบบจำลองการวัด ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดตาม (Follow-up) ด้วยการโทรศัพท์สอบถามไปยังส่วนกลางขององค์กร เพื่อส่งแบบสอบถามชุดใหม่ให้ทันทีในกรณีที่ไม่ได้รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย

6. การวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการวัด หลังจากครบกำหนดระยะเวลาการส่งคืน และมีจำนวนชุดแบบสอบถามที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำชุดแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในระยะที่หนึ่ง มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data editing) ก่อนนำไปตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ (Factor structure) เพื่อให้ได้มาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่สามารถนำไปใช้อธิบายโดยทั่วไปได้ (Finalization of the scale) ด้วยการตรวจสอบหลักฐานความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's

correlation coefficient) ถึงทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis: EFA) ผู้วิจัยใช้การพิจารณาตัดลดจำนวนข้อคำถามที่ยังคงสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนได้สูงสุด เพื่อให้ได้มาตรวัดที่มีคุณภาพดีขึ้น และเป็นการทดสอบในเชิงทฤษฎีถึงโครงสร้างองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด (Netemeyer et al., 2003)

ขั้นตอนที่สาม การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

ในขั้นตอนที่สามนี้ ผู้วิจัยนำชุดข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของการสำรวจในระยะที่สอง โดยทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement model) ด้วยวิธีการประเมินความตรงเชิงเหมือนของการวัด (Convergent validity) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันในแต่ละข้อคำถามกับองค์ประกอบที่คาดหวังไว้ในแบบจำลองการวัด (Netemeyer et al., 2003) แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ทั้งนี้ ยังได้ทำการวิเคราะห์เพื่อประมาณค่าความสัมพันธ์สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) ในการทำนายความสัมพันธ์ในแบบจำลองโครงสร้าง สำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ด้วยวิธีวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ใช้ความแปรปรวนเป็นฐาน (Component-based PLS-SEM) ซึ่งประมวลผลข้อมูลบนโปรแกรมวิเคราะห์ SmartPLS 3 (Hair et al., 2017)

บทที่ 4

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาช่วงที่หนึ่งของการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ (Qualitative in-depth expert interviews) เพื่อให้ได้เนื้อหาของข้อคำถามภายในแต่ละองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและปัญหำการวิจัยในข้อที่หนึ่ง เพื่อสำรวจองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แยกประเด็น (Thematic analysis) ซึ่งเป็นแนวทางที่มีความยืดหยุ่นเชิงทฤษฎีในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยสามารถค้นหาแบบแผนและประเด็นหลักจากข้อมูล ซึ่งมีลักษณะที่สลับซับซ้อนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตีความที่ได้จากหลายแหล่งที่มาของข้อมูล หรือมีผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์หลากหลายด้านผสมกัน นอกจากนี้ การใช้วิธีการวิเคราะห์แบบแยกประเด็นยังทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาโครงสร้างและได้องค์ประกอบของการวัดที่มาจากข้อมูลย่อยหลายๆ ส่วนประกอบกันได้ (Granular research analysis) (Bailey, 2018; Boyatzis, 1998; Howitt, 2016)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงคุณภาพแบบแยกประเด็นตามข้อเสนอแนะของ Boyatzis (1998) เริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยกับข้อมูล (Data familiarization) อ่านบทถอดเสียงบันทึกการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด เพื่อนำไปสร้างและกำหนดรหัสข้อความ (Code generation) พัฒนาประเด็นหลัก (Themes development) จากนั้นจึงจัดระเบียบข้อมูลให้เข้ากับหมวดหมู่ตามประเด็นหลักที่กำหนดไว้ (Reorganization and integration of themes) ตีความประเด็นหลักต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพบในข้อมูล (Thematic interpretations) แล้วนำไปเขียนรายงานผลการวิจัย

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวนทั้งสิ้น 11 ท่าน ประกอบด้วยกลุ่มที่หนึ่งเป็นนักวิชาการด้านการตลาด การสื่อสารองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนรวม 5 ท่าน กลุ่มที่สองเป็นนักสื่อสารองค์กร นักวิชาชีพด้านการโฆษณา และการพัฒนากลยุทธ์ตราสินค้า มีจำนวนรวม 6 ท่าน ดำเนินการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน ถึงวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 โดยแต่ละท่านใช้ระยะเวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 40-90 นาที มีรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนนักวิชาการด้านการตลาด การสร้างตราสินค้า การสื่อสารองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

- 5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษฏารัตน์ วัฒนสุวรรณ สาขาวิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง สาขาวิชาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- 5.3 ดร.พีรยา หาญพงศ์พันธุ์ คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- 5.4 รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ชัย คงจันทร์ ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กลุ่มที่สอง ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นตัวแทนนักสื่อสารองค์กรในองค์กรนอกภาครัฐกิจและองค์กรธุรกิจ รวมทั้งนักวิชาชีพด้านการโฆษณา การพัฒนากลยุทธ์ตราสินค้า จำนวน 6 ท่าน ได้แก่

- 2.1 คุณกฤษณะ แก้วธำรงค์ ผู้อำนวยการฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- 2.2 คุณธัญธรรรัตน์ โปธานันท์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ดอยตุง)
- 2.3 คุณอังคณา สุขวิบูลย์ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 2.4 คุณพลภัทร เวโรจน์วัฒน์ ผู้อำนวยการสื่อสารการตลาดองค์กร บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2.5 คุณกิตติพงษ์ วีระเตชะ ประธานอำนวยการ บริษัท วายแอนด์อาร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- 2.6 คุณสร เกียรติคุณรัตน์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มวางแผนกลยุทธ์และนวัตกรรม บริษัท ไอพีจี มีเดียแบรนด์ส ประเทศไทย จำกัด

การสัมภาษณ์ในงานวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสัมภาษณ์อยู่สองส่วนหลัก คือ ส่วนที่หนึ่ง การให้ความหมายระดับแนวคิด (Conceptualization) เป็นความคิดเห็นโดยทั่วไปเกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าในระดับองค์กร คุณลักษณะและปัจจัยของการสร้างตราสินค้าองค์กร และส่วนที่สอง การวัดแนวคิด (Operationalization) เป็นกรอบความคิดและความเชื่อขององค์กรในการสร้างตราสินค้า

กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรกระทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้า และการวัดผลการดำเนินงานของตราสินค้า รวมทั้งการประเมินมิติและองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในเบื้องต้น ดังนั้นการนำเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งเนื้อหาออกเป็นสองตอน ตอนที่หนึ่ง เป็นผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแยกประเด็น และตอนที่สอง เป็นการนำเสนอโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าและเนื้อหาของข้อความที่จะนำไปใช้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) กับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในตอนที่หนึ่ง มีรายละเอียดในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

การนำเสนอผลการศึกษาในตอนต้นนี้ ประกอบด้วยสามส่วน ได้แก่ 1) การให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า 2) การรับรู้หลักการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และ 3) การวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า เนื้อหาในแต่ละส่วนนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกและสรุปออกมาเป็นประเด็นหลัก (Conceptual themes) โดยการเขียนอธิบายเนื้อหาของประเด็นหลักนั้นๆ ประกอบการอ้างอิงบันทึกสัมภาษณ์ (Interview transcripts) เพื่อขยายให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนขึ้น

ส่วนที่ 1 การให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญมีมุมมองต่อการให้ความหมายตราสินค้าที่หลากหลาย โดยสามารถจำแนกออกมาได้ออกเป็น 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ เอกลักษณ์องค์กร ความไว้วางใจ ชื่อเสียง การรับรู้ตัวตน ต้นทุนการบริหาร และการขับเคลื่อนให้องค์กรมีชีวิต ดังนี้

1.1 ตราสินค้าเป็นสินทรัพย์ในรูปแบบของเอกลักษณ์องค์กร การสะท้อนถึงความเป็
องค์กรหนึ่งๆ ย่อมเกิดขึ้นจากการผสมผสานองค์ประกอบด้านชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การแสดงออกของบุคลากรทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจและธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภคมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การมีเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้สีและตัวอักษรเป็นสิ่งที่ง่ายที่สุดจะทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้จักองค์กร ทำให้กลุ่มเป้าหมายจดจำตราสินค้าผลิตภัณฑ์และองค์กรแห่งนั้นได้ (Brand recognition)

“เราเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็น Wholesales จึงไม่ค่อยมี Touchpoints เท่าไหร่ ด้วยความที่ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในเรื่องการสร้างแบรนด์ เขาคิดว่าเป็นภาระ แต่เรา [หัวหน้ากลุ่มงานแบรนด์] ก็พยายามไม่หยุด ให้เขาเข้าใจเรื่อง CI [Corporate identity] การใช้สีในธุรกิจหลักกับธุรกิจย่อยต้องเป็นสีเดียวกัน ทำให้แบรนด์ของเราแข็งแรงให้ได้”
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจ)

นอกจากนี้ เอกลักษณ์องค์กรยังเป็นตัวกำกับการทำงานด้านการสื่อสารการตลาด เมื่อองค์กรนั้นต้องทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรหรือคู่ค้า ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวว่า “ถ้าใครเอาโลโก้ไปใช้ เราก็ให้เงื่อนไขไป ต้องเดินตามเงื่อนไข ถ้าคุณผิดจากเงื่อนไข เราฟ้อง เพราะส่งผลเสียต่อแบรนด์เรา” และถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งในเกณฑ์การติดตามประเมินผลการผลิตเนื้อหาและกลวิธีการนำเสนอชิ้นงานสื่อสารการตลาดขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องเป็นไปแนวทางเดียวกันทั้งหมด

“การ Set CI [Corporate identity] ก็นำมาจาก Personality การทำให้แบรนด์มันเด่นขึ้นมาหรือมี Brand recognition ด้วยการค้นหา Psychology of color และไม่ทับกับสีของคู่แข่ง Typo จะเป็นอย่างไร การ Fix position ของโลโก้ ทำให้เป็น Align เดียวกันมากขึ้น คนทำเองก็ต้องใช้ความเข้าใจในเรื่องของแบรนด์ ทำยังไงให้ออกมาแล้วรู้สึกดีว่า DNA มันใช่ ซึ่งการควบคุมคุณภาพ ทุกๆ 2 เดือน ทางทีม Marcom ก็จะมาออกมาย Lay เพื่อดูว่า งานมันไปด้วยกันทั้งหมดหรือเปล่า มันมีอันไหนไม่ถูกต้อง”

(นักสื่อสารการตลาดองค์กรธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภค)

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการตลาดให้ความเห็นว่า เอกลักษณ์องค์กร หมายรวมถึงความเป็นทุกอย่างที่อยู่ในทุกส่วนของกระบวนการทำงานในองค์กร (Corporate identity as process) โดยยกตัวอย่างประกอบว่า “องค์กรการกุศลอาจจะมีบางมิติที่เป็น Identity อื่นๆ เช่น ผู้ก่อตั้งเป็นใคร หน่วยงานไหน ผู้ดูแลองค์กร ที่มาองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้มีความหมายมากกว่า Profit organizations เพราะผู้ก่อตั้งอาจจะไม่ได้มีความสำคัญ ทำให้เรา [ลูกค้า] ซื้อหรือไม่ซื้อสินค้าจากองค์กรนี้หรือไม่”

1.2 ตราสินค้าคือความไว้วางใจ เมื่อพิจารณาจากลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในรูปแบบมูลนิธิพบว่า มีแหล่งที่มาของงบประมาณสำหรับใช้บริหารจัดการภายในองค์กรมากกว่าหนึ่งแหล่ง ส่วนหนึ่งได้จากการสนับสนุนของภาครัฐ (กระทรวงมหาดไทย) เพื่อให้ทำโครงการต่างๆ (เช่น การปราบปรามยาเสพติด) อีกส่วนหนึ่งเป็นรายได้ที่มาจากธุรกิจของมูลนิธิ (เช่น การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกในชุมชนเป็นผู้ผลิต) ดังนั้น การให้ความสำคัญเรื่องตราสินค้าจึงไม่ได้อยู่ที่การสร้างการตระหนักรู้ในชื่อ โลโก้ หรือสัญลักษณ์ขององค์กร แต่เป็นการทำให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดเส้นทางการผลิตไปจนถึงการบริโภคสินค้าบริการเกิดความรู้สึกไว้วางใจในตราสินค้า (Brand trust) และมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการทำงานขององค์กรมากกว่า

“เราไม่ได้เป็นองค์กรซึ่งหากำไรเพื่อความเติบโต แต่ว่าที่เราทำธุรกิจเหล่านี้ เป็นเพราะว่าเราช่วยเหลือชุมชน เรามีการจ้างงานชุมชน คือ เราเปลี่ยนให้เขาเลิกปลูกฝิ่น แล้วหันมาช่วยตัวเองได้ด้วยการหาเลี้ยงชีพสุจริต เพราะฉะนั้น สมมติเรามารณรงค์ให้เขาปลูกกาแฟ ก็เป็น Chain ต่อมาช่วยรับซื้อ สอนชาวเขาทอผ้า เราช่วยหาตลาดจำหน่ายให้ มันก็เริ่มต้นมาจากตรงนั้น เพื่อ Support สิ่งที่เขาบ้านผลิต เวลาสินค้าที่ออกไป รายได้จากการจำหน่ายก็กลับไปสู่ชุมชนเหล่านั้นนั่นแหละ ช่วยเขาให้เขาพึ่งพาตัวเองได้คนซื้อสินค้าเพราะเขา Trust ในแบรนด์ ที่เข้าไปอยู่ในความรู้สึกของคน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในองค์กรไม่แสวงหากำไร)

ทั้งนี้ มีนักวิชาการด้านการตลาดได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การจะสร้างให้กลุ่มเป้าหมายภายนอกกรับรู้ว่าองค์กรในฐานะที่เป็นตราสินค้าสามารถวางใจเชื่อถือได้นั้น ต้องเกิดขึ้นจากการแสดงออกของผู้บริหารและพนักงานเองที่พร้อมทุ่มเทเสียสละในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจเอาชีวิตรอบคอบ เพื่อบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

“การที่เราจะทำให้แบรนด์นี้เป็น Trusted brand ได้ ผู้บริหารต้องทำให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาอยู่ตรงนี้ มาด้วย Mission ขององค์กร จิตที่พร้อมจะไม่ต้องการ Profit แต่ Profit นั้นเป็นในรูปแบบของ Contribution มีความเป็น Professional ที่เห็นได้ว่ามาด้วยความเสียสละ แต่ไม่ได้หมายความว่าเข้ามาทำงานฟรี ท้ายที่สุดแล้ว ถ้ามีการ Manage และ Operation ที่ดี ก็สามารถทำให้องค์กรดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์”

(นักวิชาการด้านการตลาด)

1.3 ตราสินค้าเกิดจากการพัฒนาและสั่งสมในระยะเวลาหนึ่งจนกลายเป็นชื่อเสียง

เนื่องจากตราสินค้านี้มีคุณลักษณะที่จับต้องได้ จึงสามารถแจกแจงเป็นองค์ประกอบต่างๆ ผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Brand creation and development) เพื่อให้้องค์กรเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ และได้รับความรู้สึกชื่นชมจากกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม ทั้งนี้ เมื่อการพัฒนาตราสินค้าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในองค์กร (เช่น คณะกรรมการบริหาร พนักงานองค์กร) และภายนอกองค์กร (เช่น ผู้บริโภค สาธารณชน) เมื่อคุณค่าดังกล่าวได้รับการสั่งสมเพิ่มพูนเป็นระยะเวลานานก็จะกลายเป็นชื่อเสียงขององค์กร (Corporate reputation) นั่นๆ

“ชื่อเสียง ส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการสร้างแบรนด์ แต่ส่วนหนึ่งมาจากการกระทำ หรือ Action ไม่ว่าจะทำอะไรตลอด Value chain มัน Contribute อะไรที่เป็น Value ให้กับ Stakeholder สังคม และส่วนรวมบ้าง ชื่อเสียงเป็นค่าใหญ่ที่เป็นนามธรรมสูง สร้างทุกอย่างให้ดี ใน Brand development เมื่อประสมประสานกัน สั่งสมในระยะเวลาที่ผ่านมารวมกันมาเป็น Reputation”

(นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กร)

1.4 ตราสินค้าคือการรับรู้ตัวตนที่แท้จริงขององค์กร หนึ่งในความท้าทายการทำงานขององค์กรต่างๆ ก็คือการบ่งบอกถึงตัวตนที่มีความหมายทำให้ผู้บริโภครู้สึกและรับรู้ถึงความโดดเด่นแตกต่าง (Differentiation) เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น กอปรกับมีความเหมาะสม (Relevance) กับผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนั้น การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะตัดสินใจสร้างตราสินค้าเพื่อให้เป็นรู้จักในวงกว้างขึ้นนั้น ควรเริ่มที่ตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรแห่งนั้นๆ โดยควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในสามเรื่องหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ขององค์กร 2) เป้าหมาย และ 3) ความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรยึดถือ เพื่อนำมาใช้สร้างตัวตนและสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายในและภายนอกองค์กรต่อไป

“แบรนด์ คือ Perception เราจะสร้างให้คนมองเราว่า เก่ง เป็นคนซื่อตรง เป็นคนที่เชื่อมั่น ในการพัฒนาสังคม ไม่ได้อยู่ที่ว่าเราเชื่อว่าจะอะไร เราหน้าตาเป็นอย่างไร มันอยู่ที่ว่าเราสร้างว่า ชื่อที่เราถืออยู่ในปัจจุบันมันหมายความว่าอย่างไร ซึ่งแบรนด์ไหนก็สามารถดึงเรื่องพวกนี้มา สร้างได้ อยู่ที่ความชัดเจนในเป้าหมายหรือ Purpose ของเขาว่าชัดหรือยัง ถ้า Purpose ชัด จะสร้างแบรนด์อะไรก็ได้เหมือนกัน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

นอกจากนี้ นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างตัวตนของตราสินค้า (Brand essence) ว่า อาจเริ่มต้นจากการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินคุณลักษณะต่างๆ ที่จะสามารถนำไปสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมายองค์กรได้ ดังข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ว่า “เมื่อเราพูดถึงแนวคิดในการสร้างตราหรือตราสัญลักษณ์ขององค์กร มันต้องเริ่มตั้งแต่ที่คนในองค์กรมีทัศนคติอย่างไร มันถึงไปจุดนั้นได้ หรือความเข้าใจเรื่องแบรนด์ แบรนด์มันไม่ใช่แค่โลโก้ แบรนด์ต้องสื่อภาพที่มันเหมือนกับพฤติกรรมของคนทุกอย่าง มันคือ Branding”

1.5 ตราสินค้าเป็นต้นทุนของการบริหารองค์กร ในการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงพาณิชย์ (Commercial-driven organizations) องค์กรที่มีเป้าหมายของการกระทำเพื่อสาธารณชนทั่วไป (People-driven organizations) อย่างเช่น องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นจากความศรัทธาต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้นำองค์กร (Passion-driven organizations) อย่างเช่น กิจการเพื่อสังคม เรื่องหนึ่งที่ต้องรู้ทุกประเภทต้องตัดสินใจ คือ การวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ (Cost-benefit analysis) ในการบริหารงาน องค์กรให้ประสบความสำเร็จเชิงธุรกิจหรือสามารถสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันได้ โดยนักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า “องค์กรที่ไม่มีไม่ได้เปรียบทางการแข่งขัน คือองค์กรที่ไม่ถูก Recognize ถ้าเราอยู่ใน Level ที่ไม่ถูก Recognize ว่าเราแตกต่างหรือมี Competitive edge เพราะไม่เช่นนั้นคนจำไม่ได้ ภาษาธุรกิจเรียก Competitive advantage แต่ภาษาเราเรียกว่า Brand”

ทั้งนี้ องค์กรที่ยอมรับว่าตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร ก็สามารถนำไปใช้สร้างให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการในสินค้าบริการ การเพิ่มราคาของสินค้าบริการ ส่งผลทำให้ส่วนต่างหรือกำไรที่ได้รับเพื่อนำมาใช้บริหารงานองค์กรก็สูงตามไปด้วย

“ไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือ Product แปรนตมันเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม แปรนตมันที่ได้ดีจะ Create demand, Command premium price ทำให้ Margins ในการบริหารธุรกิจสูงขึ้น เพราะฉะนั้นต้องยอมรับว่า Concept ของแบรนด์เกิดขึ้นต่อการ Interact social setting และ Economic แต่อย่างไรก็ตาม Concept ของแบรนด์สามารถไปประยุกต์ใช้กับสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องเป็น Commercial-driven ก็ได้ แต่ Currency ในการคำนวณต้องต่างกัน องค์กรที่เกี่ยวกับธุรกิจ Currency คือ เงินตราในการ Operate และ Evaluate ตัวแปรพวกนั้น แต่พอเป็นแบรนด์องค์กรที่เป็น Not-for-profit ต้องมองให้เห็นว่า Value ที่คุณ Create มัน Generate มูลค่าทางสังคม หรือ Social currency ได้ไหม ภาพ Macro มันดีขึ้น อันนี้มันมีค่ามากกว่าเงินตราเสียอีก”

(นักวางแผนกลยุทธ์ในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

1.6 ตราสินค้าเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ประเด็นหลักข้อสุดท้ายของการให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นมุมมองเชิงระบบ (Organic system) โดยเปรียบเทียบองค์กรเป็นมนุษย์ที่มีอวัยวะต่างๆ เชื่อมโยงกัน (Interconnection) ตราสินค้าทำหน้าที่เสมือนหัวใจขององค์กรที่ขับเคลื่อนให้องค์กรมีชีวิต (Living organization) นำไปใช้กำหนดทิศทางการทำงานเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร ตั้งแต่การสำรวจพัฒนาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน การกำหนดนโยบายบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม การออกแบบหลักเกณฑ์ที่ใช้ในขั้นการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ไปจนถึงการพัฒนาบุคลากรประจำในองค์กร ดังที่นักวิชาการท่านหนึ่งซึ่งมีประสบการณ์การทำงานวิจัยร่วมกับองค์กรภาครัฐหลายแห่ง ได้ยกตัวอย่างส่วนหนึ่งของผลการวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่ง เปรียบเทียบแนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย ในประเด็นของการสร้างตราสินค้าเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรไว้ว่า

“ถ้าพูดถึงวิธีการ Recruitment มันคือการทำ Employer branding ภาครัฐส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายจ้าง แต่ภาครัฐของไทยอาจจะทำส่วนนี้น้อยหน่อย หรือเราไม่ค่อยเห็นเลยด้วยซ้ำ ยกตัวอย่างงานวิจัยของอาจารย์เอง ทำเรื่อง Talent [การบริหารคนเก่ง] ก็พบว่ากลยุทธ์เรื่องของการสร้างแบรนด์ของหน่วยงานเป็นกลยุทธ์หลักในการที่ดึงดูด Talent เข้ามา หากคุณมาทำงานกับภาครัฐ คุณจะเติบโตยังไง คุณจะได้อะไรตอบแทนตัวเอง สังคมยังงั้นบ้าง โอกาสที่มันหาไม่ได้จากที่อื่น ภาครัฐให้อะไรบ้าง”

(นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ)

อย่างไรก็ดี นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรท่านหนึ่งได้ตั้งข้อสังเกตที่น่าสนใจว่า ในทางปฏิบัติ องค์กรอาจไม่สามารถแยกแยะระหว่างการจัดการตราสินค้าองค์กรกับตราสินค้าผลิตภัณฑ์ออกจากกันได้ แต่ควรเป็นการทำงานที่เคลื่อนไหวไปพร้อมกัน เปรียบเสมือนกับฟันเฟืองของยานพาหนะที่ทุกส่วนทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในขณะที่ตัวองค์กรเองก็ไม่ควรเพิกเฉยต่อการทำความเข้าใจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมของทั้งองค์กรให้เกิดความสมดุลขึ้น

“แบรนด์เป็นหัวใจขององค์กรทุกประเภทเลยนะ เหมือนคนเรามีชีวิตอยู่ได้ด้วยหัวใจ เทียบกับองค์กรเป็น Organic system แบบพวก Living organization ทำให้ชีวิตคงอยู่ มี Vibe ของมัน เพราะฉะนั้นเวลาจะทำอะไรคือแบรนด์ต้องชัดมาก เพราะเป็นตัวกำหนด Direction และ Behavior ของคน แบรนด์ต้องทำงานกับคนใน Employee feel good กับการคงอยู่หรือไม่ แบรนด์เป็นเรื่องของ Financial sustainability ความมั่นคงทางการเงิน เป็น Interaction กับสภาพแวดล้อม องค์กรจะอยู่ได้ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แบรนด์จึงเป็น Living organism มันจะอยู่หรือจะไป ขึ้นอยู่กับสมดุลกับสิ่งแวดล้อม”

ส่วนที่ 2 การรับรู้หลักการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

การตัดสินใจว่าจะกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในการสร้างตราสินค้าหรือสร้างให้องค์กรเป็นตราสินค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การสร้างตราสินค้าเป็นเรื่องระดับนโยบาย (Policy) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหารต้องรับรู้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ และมีความเข้าใจในเรื่องของการสร้างตราสินค้าว่า สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อตอบสนองต่อสถานะผลกระทบที่รุนแรงทางเทคโนโลยี (Disruptive technology) ได้

“Mindset ผู้บริหารสำคัญ Decision maker คนที่มีบทบาทในการตัดสินใจต้อง Buy-in จะให้คนตัวเล็กๆ มาคิดเรื่องแบรนด์เป็นไปไม่ได้”

(นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กร)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เคยทำงานในบริษัทตัวแทนโฆษณาและปัจจุบันทำงานเป็นนักสื่อสารการตลาดในองค์กรภาคธุรกิจได้เน้นย้ำว่า ในการเลือกมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-oriented) หรือการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented) ปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานในทุกส่วนงานหลักและส่วนงานย่อยก็คือ ความคิดของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในองค์กร

“อีกอันหนึ่งที่สำคัญ พอผู้บริหารท่านนี้เข้ามา ก็จะเน้นว่าการสร้างแบรนด์ไม่ใช่ทำหนังโฆษณาพุดนั่นพุดนี่ยิงออกไป แต่แบรนด์ต้องเกิดจากภายในก่อน [ผู้บริหาร] Shape เรื่องแนวคิดของพนักงาน Company culture เพื่อ Deliver จากข้างในออกไป ส่วนเรื่องการทำโฆษณา เป็น Phase ที่มา Amplify สิ่งที่คุณข้างในทำ”

(นักสื่อสารการตลาดองค์กรธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภค)

สำหรับชุดความคิด (Mindset) เกี่ยวกับการสร้างตราสินค้าในระดับกลยุทธ์องค์กร สามารถจำแนกออกมาได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ เป้าประสงค์ ค่านิยมองค์กร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทีมบริหารตราสินค้า จากข้อมูลการสัมภาษณ์กับนักวิชาการนักสื่อสารองค์กร และนักวิชาชีพโฆษณา มีรายละเอียดของข้อค้นพบที่น่าสนใจในแต่ละประเด็น ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกับขอบเขตและเป้าหมายขององค์กร ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic management) ประกอบด้วยสองส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนของการทำความเข้าใจกระบวนการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) การกำหนดวิสัยทัศน์ และการเลือกกลยุทธ์ (Strategic choices) กับส่วนที่เป็นบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation) เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) การเชื่อมประสานระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน

โดยผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการสื่อสารองค์กรอธิบายเพิ่มเติมว่า ในขั้นตอนการเขียนแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic plan) ขององค์กรทั้งภาคธุรกิจและนอกภาคธุรกิจควรมีการระบุข้อความ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง คือ *ข้อความพันธกิจ* (Mission statement) ที่อธิบายเกี่ยวกับขอบเขต ภารกิจ เหตุผลของการจัดตั้ง และจุดมุ่งเน้น (Focus) ขององค์กรนั้นๆ ประการที่สอง คือ *ข้อความวิสัยทัศน์* (Vision statement) ระบุอย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายที่องค์กรอยากให้เห็นหรือต้องการจะไปให้ถึง (Achievement) ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ถึง 10 ปี โดยพันธกิจองค์กรมีลักษณะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ในขณะที่วิสัยทัศน์องค์กรเปลี่ยนแปลงไป ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารในแต่ละชุดที่เข้ามามีบทบาทในการนำองค์กร

“ในลำดับขั้นของการเขียนทางธุรกิจมักจะพูดถึง Vision ก่อน Mission แต่ผมคิดว่าพันธกิจ หรือ Mission มันเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ถ้าภาษาอังกฤษ Definition ที่ง่าย ๆ มันคือ Reasons for existing เหตุผลของการเกิด Concept เนี่ย มันใช้ได้กับชีวิตของเรา เหมือนกับเราต้องถามตัวเองว่า เราเกิดมาทำไม สิ่งต่อไปก็คือว่า เราอยากเห็นตัวเราไปอยู่ที่ไหน ซึ่งนั่นคือ Vision”

(นักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์)

ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในส่วนงานสื่อสารองค์กรมีความคิดเห็นสอดคล้องกันพร้อมทั้งได้มีข้อเสนอแนะว่า ในกระบวนการสร้างตราสินค้านั้น คณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงควรประชุมพิจารณาข้อความพันธกิจ (Mission statement) ร่วมกัน แล้วจึงกำหนดออกมาเป็น ประการที่สาม คือ *ข้อความเป้าประสงค์* (Purpose statement) ที่สามารถตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังส่วนหนึ่งของข้อมูลสัมภาษณ์กับนักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรที่ว่า “ต้องถามตัวเองว่าเราก่อตั้งองค์กรขึ้นมาด้วย Purpose อะไร แล้ว Purpose นั้น มันมี Essence กับ Stakeholder ยังไง สิ่งที่สำคัญที่สุด คนจะจำเราได้คือการเติบโตหรือ Purpose การคงอยู่ของเรามัน Contribute อะไรให้กับเขา [กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย] หรือ

เปล่า มันตอบ Needs กับ Demand เขาใหม่ ถ้าไม่ตอบมันก็ไม่ Exist ในภาพจำของเขา” อย่างไรก็ตามก็ดี จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ในองค์กรบางแห่ง ใช้วิธีการว่าจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร การตลาดและการโฆษณา เพื่อขอรับคำปรึกษา อำนวยความสะดวกในการกลั่นกรองข้อมูลและ สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (Management interviews) รวมถึงการจัดประชุม กลุ่มย่อยกับตัวแทนพนักงานองค์กร ก่อนนำไปใช้พัฒนาเป้าประสงค์ตราสินค้า (Brand purpose)

“เวลาที่จะทำแบรนด์ต้องทำให้เข้าใจได้ง่ายที่สุดสามแกน ยิ่ง Complicated มากเท่าไร การ Cascade ก็ยิ่งเจือจางไปเท่านั้น เพราะฉะนั้นต้องตอบคำถามให้ได้ว่า Brand purpose (For why) เกิดขึ้นมาเพื่ออะไร, Brand character (For who) ให้ใคร, Brand value (For whom) ทำอะไร ซึ่งแต่ละฝ่ายเอา [3 แกน] นี้กลับไปทำ แล้วมานำเสนอร่วมกัน ดูแนวทางว่าเป็นไปในทางเดียวกันไหม แล้วไปให้ Agency ช่วยเกล่า เพื่อมันไปได้ทั้งองค์การ”

(นักสื่อสารการตลาดองค์กรธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภค)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ตราสินค้าทั้งสองท่านได้แสดงทัศนะ ต่อการเขียนเป้าประสงค์ขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรว่าต้องมีลักษณะที่ชัดเจน เพื่อให้การประสาน งานระหว่างเครือข่ายหรือแนวร่วมที่ทำงานด้วยกัน พยายามมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขประเด็นทางสังคมใด ประเด็นหนึ่ง ดำเนินการสื่อสารเป้าประสงค์อย่างชัดเจนยังทำให้กลุ่มสาธารณชนที่องค์กรไปขอรับ การสนับสนุนในรูปแบบเงินบริจาค สิ่งของ และความช่วยเหลือด้านแรงงานคน ซึ่งก็จะไม่เกิดความ สับสนหรือความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในสิ่งที่องค์กรไม่แสวงหากำไรแห่งนั้นกระทำ

“คำว่า Vision กับ Purpose [เป้าประสงค์] กำลังทำให้เห็นว่า บทบาทของเขา [องค์กร] ต่อสาธารณชนภาพรวม โดยเฉพาะ Direct audience ที่จะมาได้ประโยชน์ หรือมาได้การ ช่วยเหลือจากเขาคืออะไร เราลองมองดู Successful brand ที่มันเป็นพวก Pro bono brand อย่างกาชาดชัดเจนมากกว่าช่วยเรื่องอะไร หรือ สสส. ทำเรื่องอะไร ดังนั้น Purpose หรือ Vision ที่ตัวเอง Operate ก็ต้องมีความชัดเจน เพราะไม่เช่นนั้นก็ไม่มีความ Clear ว่า จะช่วยคนที่ [องค์กร] วางไว้อย่างไร เพราะฉะนั้น แนวคิดของการเป็น Not-for-profit organizations บทบาทก็ต้องชัด เพราะเราไม่ได้เป็นองค์กรที่ช่วยได้ทุกอย่าง ทำได้ทุกสิ่ง ต้องให้ชัดว่า ฉันทสนใจเรื่อง Well-being, Narcotic, Animal welfare, สิ่งแวดล้อม หรือ เรื่องใดๆ ก็ตาม ตรงนี้สำคัญ เพราะแบรนด์จะอยู่ไม่ได้ถ้า Driver และ Positioning ของ องค์กรไม่ Clear แล้วเมื่อมันไม่ Clear สิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ คนทำงานด้วยกัน ตกลงว่าความ ครีธาขององค์กรคืออะไร คนที่จะให้เงินก็เริ่มสองจิตสองใจว่า ฉันไปคนอื่นดีกว่าไหม”

(นักวางแผนกลยุทธ์ในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

2.2 การสร้างและสื่อสารค่านิยมองค์กร ตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักวิชาการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสารองค์กรได้แสดงไว้ว่า ค่านิยมควรถูกกำหนดขึ้นให้เป็น แนวทางเดียวกันกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรในแผนกลยุทธ์องค์กร โดยมีนักวิชาการด้านการ สื่อสารองค์กรท่านหนึ่งอธิบายว่า ค่านิยม (Value) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน ไม่ใช่ ความเชื่อของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากการ

ประกอบสร้างขึ้นมาเป็นระยะเวลาานาน แล้วพัฒนาขึ้นเป็นบรรทัดฐาน (Norm) ที่สมาชิกทุกคนยอมรับและยึดเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน อาจปรากฏในรูปแบบของการเขียนเป็นกฎเกณฑ์และระเบียบ (Explicit statement) หรืออาจเป็นเพียงวิธีการปฏิบัติที่สื่อสารกันด้วยคำพูดและแสดงออกผ่านการกระทำ แต่ทว่าในแต่ละองค์กรก็มีค่านิยมที่แตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งได้อธิบายเปรียบเทียบว่า ค่านิยมเหมือนกาวที่ยึดโยงความเชื่อร่วมกันที่สมาชิกเห็นพ้องกันว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ไปถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้ ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ว่า

“องค์กรเองก็ต้องมีค่านิยมหลักบางอย่าง ซึ่งหมายความว่า ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือ Value สิ่งที่เราให้ความสำคัญ หรือค่านิยมร่วม Core value เป็นแกนหลักที่เราคิดว่ามันจะทำให้ไปถึงจุด [พันธกิจ วิสัยทัศน์] นั้นได้ ค่านิยมมัน Glue เข้าด้วยกัน เหมือนกับเรายึดในสิ่งเดียวกัน อย่างน้อยที่สุดมันคือสิ่งที่เราทุกคนให้ความสำคัญเหมือนกัน”

ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นกลุ่มนักวิชาชีพส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของสมาชิกที่อยู่ในองค์กร ช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งสร้างให้กลุ่มเป้าหมายนอกบริษัทรู้ว่าภาพรวมขององค์กรแห่งนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร

“มันต้องมี Core อันหนึ่งที่เป็นแกนของหน่วยงานนั้นๆ ต้องเปลี่ยนไม่ได้ ไม่ว่าจะเปลี่ยน CEO คนไหน Core ตรงนี้ไม่เคยเปลี่ยน เพราะฉะนั้นมันก็จะต่อเป็น Stepping stone ขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ถ้าเมื่อไหร่องค์กรไหนพอเปลี่ยนคนขึ้น Core คุณเปลี่ยน เท่ากับคุณเริ่มต้นใหม่ทุกครั้งที่คุณทำ เพราะฉะนั้นองค์กรจะไปไม่ได้ แล้วภาพของมันจะอยู่ในใจคนอย่างต่อเนื่องไปได้เรื่อยๆ”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในองค์กรไม่แสวงหากำไร)

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ทำงานในธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภคได้แบ่งปันตัวอย่างการสร้างค่านิยม ซึ่งได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร ดังข้อมูลดังต่อไปนี้

“องค์กรเราได้เขียนข้อความพันธกิจของแบรนด์ (Brand mission statement) ไว้อย่างชัดเจนว่า เพื่อท้าทายแนวความคิดแบบเดิมๆ และเปิดรับมุมมองแบบใหม่ที่ว่า บางทีชีวิตที่มีคุณค่าที่สุด คือการได้เลือกใช้ชีวิตที่ตรงความต้องการได้ใช้ชีวิตในแบบที่ชอบ และได้เลือกใช้ชีวิตในแบบที่ใช้ (Courage to choose what is right) โดยแตกออกมาเป็นสามค่านิยมหลักเพื่อการทำงาน ข้อที่หนึ่ง กล้าที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Courageous) ด้วยการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้คนแสดงศักยภาพสูงสุด ชื่นชมคนที่สร้างผลงานเด่น และไม่ยอมรับคนที่ไม่พัฒนาผลงานได้ตามมาตรฐานขององค์กร กล้าพูดในสิ่งที่คิด ข้อที่สอง ฉลาดที่จะทำให้ง่ายไม่ซับซ้อน (Smart simplicity) ให้ความสำคัญผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอนปฏิบัติ ใช้เวลาเข้าใจต้นตอของปัญหาต่างๆ เพื่อให้ได้แนวทางที่ชาญฉลาดมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอื่นที่ตามมาอย่างไม่จบสิ้น ตัดสินใจอย่างมีหลักการที่ไม่ซับซ้อนและสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน และข้อที่สาม ทำ

สิ่งที่มีความหมายและมีประโยชน์ (Meaningful) ทำความเข้าใจกับผู้ส่วนได้เสียเพื่อสร้างคุณค่าที่ตรงความต้องการ ทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเองหรือหน่วยงาน ให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งสถานะ ความรู้หรือความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างแรงบันดาลใจต่อกันและกันเพื่อผลลัพธ์สูงสุด”

สำหรับการสื่อสารค่านิยมให้สมาชิกทั้งองค์กรรับทราบมีแนวปฏิบัติหลายแนวทาง ในกรณีที่ เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีจำนวนสมาชิกรวมกันไม่เกิน 50 คน ก็ให้พนักงานท่องค่านิยมก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานประจำแต่ละวัน และ/หรือเริ่มการประชุมครั้งสำคัญๆ รวมทั้งมีการจัดพิมพ์คู่มือเป็นเอกสารสิ่งพิมพ์หรือส่งเป็นไฟล์ดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกระดับ ส่วนกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งพนักงานเกินมากกว่า 500 คน ผู้บริหารจะมอบหมายความรับผิดชอบหลักให้กับส่วนงานสื่อสารองค์กร กองสื่อสารภายใน และ/หรือฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ออกแบบ/ผลิตเนื้อหา สื่อและกิจกรรมที่จะใช้สื่อสารกับพนักงานในแต่ละแผนก ดังกรณีตัวอย่างของรัฐวิสาหกิจด้านการท่องเที่ยวที่มี ขั้นตอนการวางแผนการสื่อสารค่านิยมองค์กรโดยนำหลักการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) หรือจำแนกพนักงานทั้งหมดออกเป็นกลุ่มย่อยๆ แล้วจึงปรับกลวิธีการสื่อสารค่านิยมให้สอดคล้องกับพนักงานระดับปฏิบัติที่อยู่ในแต่ละแผนกตามกลุ่มย่อยที่จำแนกไว้

“การสื่อสารองค์กรอาจยังไม่แรงเท่าที่ควร เพราะเราขาดในเรื่องของ Data แต่ละแผนกการเรียนรู้ ความต้องการไม่เหมือนกัน ไม่เข้าใจว่า [แผนก] เขาได้อะไร วิธีการปรับการสื่อสารให้ทั้งองค์กรไปด้วยกัน ต้องเข้าตาม Segment ตัวอย่างการพูดถึง SPIRITS [เป็นตัวอักษรแรกแทนค่านิยมองค์กรแต่ละตัว] กับ Admin การเงิน นักวิชาการ ก็ใช้วิธีสื่อสารไม่เหมือนกัน คงไปเริ่มต้นอธิบายความหมายแต่ละตัวไม่ได้ เพราะเขาไม่เข้าใจ เราปรับใหม่คือ มีผู้ว่าอยู่ 5 รอง พาทั้งกลุ่มไปทำกิจกรรมร่วมกัน แล้วค่อยแอบใส่ [ค่านิยมองค์กร] เข้าไป ดังนั้นต้องหาสิ่งที่เขารับง่ายและเป็นความเชี่ยวชาญของเขา แต่ละ Segment จะไปบอกเหมือนกันไม่ได้ นี่คือกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรต้องทำควบคู่ไปกับกิจกรรมเพื่อให้ทุกคนรับรู้”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจ)

2.3 การวิเคราะห์และจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากการมุ่งเน้นตราสินค้าจัดเป็นแนวคิดในระดับกลยุทธ์องค์กร และเป็นแนวคิดที่มีความสลับซับซ้อนกว่าแนวคิดการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การให้ความสนใจในกลุ่มเป้าหมายจึงไม่ได้จำเพาะเจาะจงไปที่กลุ่มผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องขยายขอบเขตของการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มที่เรียกว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแบ่งอย่างกว้างๆ ได้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กร ดังคำอธิบายของนักวิชาชีพด้านสื่อและนวัตกรรมในบริษัทตัวแทนโฆษณาที่ว่า “มีกลุ่มเป้าหมายสองกลุ่ม คือ ในบ้านกับนอกบ้าน เราสร้างจาก Believe ทำให้คนข้างนอกกับข้างในเชื่อตรงกันได้อย่างไร”

อย่างไรก็ดี หากพิจารณาถึงการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจอย่างละเอียด มีผู้ให้สัมภาษณ์ด้านการสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจได้ให้ความเห็นว่า จากลักษณะการทำงานของรัฐวิสาหกิจนั้น มีหน่วยงานทำหน้าที่กำกับให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจขององค์กร ซึ่งยึดหลักการดำเนินงานตามมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) มีทั้งหมด 9 กลุ่ม ได้แก่ 1) คู่ค้าและพันธมิตร บริษัทคู่ค้าและองค์กรพันธมิตรการดำเนินงานตามภารกิจหลัก บริษัทในเครือ 2) ชุมชนรอบหน่วยงาน 3) นักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน/ภาคประชาสังคม กลุ่มผู้นำความคิดและผู้มีอิทธิพลทางความคิด กลุ่มนักพัฒนาและกลุ่มนักเคลื่อนไหวที่มีต่อการดำเนินงานตามภารกิจ 4) พนักงานและสหภาพแรงงาน 5) ภาครัฐและผู้กำกับดูแล หน่วยงานภาครัฐผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญ หน่วยงานราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6) ลูกค้าหลัก 7) ผู้ใช้ไฟฟ้า ประชาชนทั่วไป/ผู้บริโภค 8) สถาบันการเงิน ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงินกับองค์กร และ 9) สื่อมวลชนและนักข่าว เครือข่ายสื่อมวลชนในสายพลังงาน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและอุตสาหกรรม ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อสังคมออนไลน์

โดยผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่เป็นนักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การสร้างตราสินค้าองค์กรก็คือการสร้างการยอมรับตัวองค์กรในภาพรวม ทั้งด้านการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการผูกพันมีส่วนร่วม (Engagement) กับองค์กร และด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ว่า “การบริหารจัดการอาจจะต้องเอา Stakeholder ที่เป็นคนอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อจะทำให้เกิด Sense of belonging หรือ Sense of ownership ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญมากๆ ของแบรนด์ แบรนด์มันหมุนไม่ได้ ถ้าไม่มีส่วนต่างๆ ร่วมคิดร่วมทำ”

สำหรับองค์กรที่มุ่งความสนใจไปยังการสร้างตราสินค้าควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis) แต่แต่ละกลุ่มออกมาอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานในรูปแบบภายในสู่ภายนอก (Inside-out process) ที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ของนักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรที่ว่า “เวลาจะเริ่มทำอะไรมันอาจจะฟังว่าข้างนอกต้องการอะไร (Outside-in) แต่ Process ของการดำเนินการต้องเริ่มจากคนใน (Inside-out) ปัญหาที่เกิดขึ้นเราไป Focus คนนอก คนในไม่ Buy-in มันไปไม่ได้หรอก แต่จะฟังคนในไม่ฟังคนนอกก็ไม่ได้ ดังนั้น มันจึงเป็นลักษณะของ Interaction ที่เกิดขึ้นระหว่าง Text, Context และ Stakeholder กันตลอดเวลา”

ทั้งนี้ เหตุผลสำคัญของการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีด้วยกันสองข้อ ได้แก่ 1) เพื่อค้นหากลุ่มบุคคลหรือองค์กรภาคีที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์จากองค์กรของเรา ดังที่นักวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าท่านหนึ่งแสดงความคิดเห็นไว้ว่า “Stakeholder analysis ทำให้เห็น Balance ว่าองค์กรใดในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกัน เป็นกลไกการดำรงอยู่ของ [องค์กร] ตนเองได้ ...ทุกอย่างมี Chain of command และ Chain of interdependence ที่เชื่อมต่อกัน” และ 2) เพื่อประเมินช่องว่างทาง

ความรู้สึกและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อตัวองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารการตลาดองค์กรท่านหนึ่งอธิบายหลักการทำงานไว้ว่า “การทำแบรนด์ต้องเข้าใจ Stakeholder ในทุกมุม เราทำ Survey กับหลายกลุ่ม มีทั้ง Consumers, Merchants/partners และ Employees เพื่อให้เห็นว่า เรามี Gap อะไร Consumers รู้สึกยังไงกับเรา เราต้องแก้อะไรในฝั่งของเรา ประสบการณ์ที่มีต่อแบรนด์ Partners มองเรายังไงในแง่ของการเติบโต ความเชื่อเก่าๆ หรือ Success story ที่พนักงานยังยึดติดมีเรื่องอะไร ซึ่งบางเรื่องทุกวันนี้มันก็ใช้ไม่ได้แล้ว”

โดยผลข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือผลการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดถูกนำไปวิเคราะห์หากกลุ่มปัจจัย จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญภายในแต่ละกลุ่มปัจจัย เพื่อที่จะนำไปปัจจัยสำคัญที่อยู่ในลำดับต้นของแต่ละกลุ่มไปใช้ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับฝ่ายที่จะสามารถสร้างให้เกิดความผูกพันมีส่วนร่วมและความเชื่อมั่นในตราสินค้าองค์กรได้

“ฝ่ายกลยุทธ์ความยั่งยืนทำหน้าที่ดูแล Stakeholder ทั้ง 8 กลุ่มในภาพรวม มีการทำสำรวจ วิจัยความคาดหวัง ความเข้าใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เอาผลตรงนี้กับปัจจัยต่างๆ มา จัดลำดับความสำคัญของ Stakeholder ว่าเราจะสร้าง Engagement ให้เขาเข้าใจเรา ทีมสื่อสารทบทวนการทำงาน ส่งให้แต่ละสายงานที่ดูแล Stakeholder ที่เกี่ยวข้องร่วมกับฝ่าย แผนกลยุทธ์ทำแผนมาปิด Gap ซึ่งก็เป็นเรื่องราวของการสร้างแบรนด์อีกแง่มุมหนึ่ง”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจ)

2.4 การสร้างทีมบริหารตราสินค้าภายในองค์กร ด้วยความท้าทายของการดำเนินงานตามหลักการมุ่งเน้นตราสินค้าก็คือ การทำให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเข้าใจในเรื่องความเป็นตราสินค้า เนื่องจากการปฏิบัติตัวของพนักงานเป็นเสมือนสิ่งสะท้อนที่มีผลต่อการรับรู้ ความเข้าใจภาพรวมที่มีต่อองค์กรของกลุ่มบุคคลหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

“...แล้วอีกอย่างพนักงานคือ Brand ambassador ขององค์กร คุณจะไปพูดข้างนอกยังไง แล้วข้างในไม่ใช่เหมือนโกหก ถ้าข้างในแข็งแรง ภาพข้างนอกมันจะช่วยเอื้อกัน”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร)

“พนักงานทุกคนเป็นทูตของแบรนด์ เป็นบุคคลที่จะเชื่อมโยงสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ และองค์กรของคุณ ในสิ่งที่ตัวเองที่รับผิดชอบและสัมพันธ์ไม่ตรีอันดีงาม เพราะกระทบกลับไปแบรนด์”

(นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กร)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า รูปแบบการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง การมอบหมายความรับผิดชอบหลักให้กับฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือแผนกสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ทำหน้าที่วางแผนช่องทางการสื่อสารทิศทางและนโยบายองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน ประสานงานการสื่อสารข้อมูลกับฝ่าย

ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งรายงานความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การแข่งขัน/กิจกรรม ประจำเดือนบนบอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน ซึ่งพบได้ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่

“อันหนึ่งที่คิดว่าจำเป็นคือเรื่อง *Internal com* เพราะว่าเราจะสื่อสารออกไปให้คนข้างนอก รับรู้ได้ยังไง ในเมื่อคนข้างในยังไม่รู้อะไรเลย ก็เริ่มทำวารสารภายใน เป็นตัว *Communicate* ว่า มุลินีทำอะไรบ้าง ทุกคนจะได้มีภาพเดียวกันแล้วก็ซึมซับสิ่งที่มุลินีทำ อีกอันหนึ่งเป็น ช่องทางที่จะให้แต่ละหน่วยงาน เช่น *HR Communicate* กับพนักงาน รวมทั้งสิ่งที่เราคิดว่า จะหล่อหลอมให้มี *Paradigm* ใหม่ *Value* ขององค์กรที่อยากให้พนักงานทราบ นอกจาก ตัวหนังสือแล้วก็บอร์ด *PR* ที่ *Update* ทุกเดือน ข่าวสาร มี *Activities* อะไรเกิดขึ้นบ้าง รวมทั้งบทสัมภาษณ์พนักงาน ยังมีอีกโครงการหนึ่ง *CEO* พบพนักงาน ให้ *CEO* มาเล่าถึง *Vision* กับ *Mission* ขององค์กร แล้วแต่ละปีจะ *Focus* เรื่องอะไร คนเหมือนแม่เหล็ก แต่ละ อนุของมัน ถ้ามันไปคนละ *Direction* มันไม่มีพลัง แต่ถ้าเมื่อไหร่เราเอนไปในทางเดียวกัน เหล็กจะกลายเป็นแม่เหล็ก เพราะฉะนั้นมันก็จะจะมีพลัง เหมือนกันถ้าคนในองค์กรทำงานด้วย *Direction* เดียวกัน *Mindset* เดียวกัน รู้ว่าเรากำลังจะเดินไปทางไหน มันก็ทำงานได้อย่าง สอดคล้องไม่ขัดแย้ง ทำให้องค์กรพุ่งไปได้อย่างรวดเร็ว *Internal* จึงสำคัญ”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร)

ส่วนรูปแบบที่สอง เป็นการทำงานในองค์กรขนาดเล็กพบว่า มีการคัดเลือกตัวแทนพนักงาน ที่มาจากต่างแผนกกัน ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นทีมงานเฉพาะกิจทำงานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทำหน้าที่ให้ความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า และร่วมกันนำเสนอแนวทางการปรับพันธกิจของตราสินค้า (*Brand mission*) ไปใช้ให้เหมาะสมกับการทำงานในแผนกของตนเอง

“แนวคิดเก่าเนี่ย พอเราพูดเรื่องแบรนด์ในบริษัท ทุกคนก็จะมองไปที่ *Marcom* หมด คือ จริงๆ แบรนด์เกิดจากทุกคนในองค์กร ทุก *Touchpoints* รวมถึงผู้บริหารด้วย แล้วก็ลงไปถึง น้อยๆ [พนักงาน] ข้างล่าง ตอนที่เราก็ก่อ *Set* ทีมที่เป็น *Special taskforce* ขึ้นมา เป็น เหมือน *Brand committee* ที่มาที่ไปของแบรนด์ เวลาเล่ามันเข้าใจกันคนละแบบ ก็จะมีทีม *Brand fellow* เป็นตัวแทนของแผนกต่างๆ เข้าไปเล่าให้ [แผนกอื่นๆ ในองค์กร] ฟัง ไอทีกับ แบรนด์คนละฟากกันเลย คือทุกคนต้องเข้าใจว่าตัวเองสามารถทำให้แบรนด์ไปได้ ถ้าระบบ ไอทีไม่ดี มันก็จะไม่มี *Seamless service experience* ขึ้นมาแน่นอน หรือว่าบัญชีก็มีผลกับ แบรนด์ในส่วนของ *Partners*”

(นักสื่อสารการตลาดองค์กรธุรกิจการเงินสำหรับผู้บริโภค)

ส่วนที่ 3 การวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า

การวัดผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนการมุ่งเน้นตราสินค้า แบ่งได้เป็นสอง ประเด็น คือ การวัดผลในเชิงการรับรู้ (*Perceptual measurement*) และการวัดผลในเชิงพฤติกรรม (*Behavioral measurement*) ซึ่งการวัดผลแต่ละด้านประกอบด้วยตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ดังนี้

3.1 การวัดผลในเชิงการรับรู้ เป็นการวัดเพื่อประเมินว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมององค์กรแห่งนั้นๆ มีลักษณะภาพรวมเป็นอย่างไร หรือรับรู้ว่ามีภาพลักษณ์โดดเด่นด้านไหน แต่ละด้านเป็นไปในทิศทางบวกหรือเชิงลบ ตัวชี้วัดที่นำมาใช้จึงเป็นการวัดระดับการตระหนักรู้ (Awareness) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เช่น บทบาทหน้าที่ขององค์กร (Scope & area) ผลงานขององค์กร สิ่งที่องค์กรกระทำมีผลกระทบต่อสาธารณชนทั่วไปหรือไม่ รวมไปถึงการรับรู้บุคลิกภาพองค์กร (Corporate personality) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า การวัดผลระดับของการรับรู้เป็นสิ่งที่จะต้องทุกประเภทควรนำไปใช้ประเมินผลสำเร็จตามระยะเวลาการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Phasing objective) ในแผนกลยุทธ์องค์กร

“...ก็เป็นการวัด *Top of mind* ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ บทบาทหน้าที่ของแบรนด์นั้น รู้ใหม่ว่า [องค์กรนี้] เขาทำอะไร”

(นักวิชาการด้านสื่อสารองค์กร)

“...มี Survey เล็กๆ เฉพาะจุดที่ต้องการแก้ไข เพื่อประเมินวิเคราะห์ผลการสื่อสารตามแผนต่างๆ สํารวจในภาพธุรกิจว่าเห็นสิ่งที่จะต้องทำใหม่”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจ)

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการวัดการรับรู้ว่า ไม่แนะนำให้นำผลข้อมูลการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไรมาเปรียบเทียบกับเนื่องจากสิ่งที่จะต้องไม่แสวงหากำไรแต่ละแห่งดำเนินงานนั้น วางอยู่บนเป้าประสงค์ที่ไม่เหมือนกัน ตั้งข้อมูลสัมภาษณ์ที่ว่า “องค์กรที่ *Drive* เพื่อ *Social goodness* องค์กรเหล่านั้นมีหลาย *Spectrum* มาก ถ้าจะมาเทียบภาพลักษณ์กันมันไม่ *Fair* เพราะเขา [องค์กรเหล่านั้น] มีเป้าประสงค์ต่างกัน”

3.2 การวัดผลในเชิงพฤติกรรม ผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งกลุ่มนักวิชาการและนักวิชาชีพ พบว่า การวัดผลในเชิงพฤติกรรมครอบคลุมการวัดระดับการมีส่วนร่วม และสิ่งที่จะต้องได้รับตอบแทนกลับมาในรูปแบบที่จับต้องได้ ซึ่งบ่งบอกถึงระดับการดึงดูดความสนใจ (Attractiveness) และระดับการสนับสนุน (Advocacy) ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ต่อองค์กร

“ต้อง *Make sure* ว่า องค์กรต้องมี *Clarity of positioning* ของตัวเองให้ได้ เพื่อทำให้เกิดแรงรับแรงส่งที่ดี *Branding* แบบ *Charity* นี้ ความน่าสนใจอยู่ตรงที่ว่า คุณ *Attract* สวากของคุณได้มากน้อยแค่ไหน และคุณสามารถที่จะ *Create advocacy* อย่างไร”

(นักวางแผนกลยุทธ์ในบริษัทตัวแทนโฆษณา)

สำหรับการวัดผลเชิงพฤติกรรมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกับภายในองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน โดยการวัดพฤติกรรมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร พิจารณาจากตัวบ่งชี้ด้านการบอกต่อในสื่อสังคม การมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public participation) เช่น แนวนโยบายการกลับมาบริจาคซ้ำ จำนวนเงินที่ได้รับบริจาค ความตั้งใจเข้าร่วมเพื่อเสียสละเวลาเป็นตัวแทนให้กับองค์กร (หรือเรียกว่าจิตอาสา) ทั้งนี้ จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า ในองค์กรภาคธุรกิจเองก็ทำการประเมินการให้คำแนะนำของผู้ใช้สินค้าบริการต่อบุคคลหรือเพื่อนที่รู้จัก (Net Promoter Score หรือ NPS) เพื่อใช้วัดระดับความพึงพอใจและความภักดีต่อสินค้าบริการขององค์กร

ส่วนการวัดผลเชิงพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์สองท่านที่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นสอดคล้องกันว่า สามารถนำหลักการประเมินสัมฤทธิ์ผลของการบริหารองค์กรมาใช้ได้ โดยแบ่งการวัดออกเป็นสามระดับไล่ลำดับจากการวัดความพึงพอใจ (Employee satisfaction) ต่อสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในสถานที่ทำงาน ความผูกพัน (Employee commitment) ของสมาชิกในองค์กร ขึ้นไปถึงความทุ่มเทให้กับองค์กร (Employee engagement) ดังข้อมูลสัมภาษณ์ที่ว่า “ในแง่ของการประเมิน เขา [รัฐวิสาหกิจ] ไม่ได้ประเมินแค่ Output หรือ Outcome แต่เขาประเมินที่ Engagement มันก็คือการประเมินที่ Process เชื่อว่า Engagement มีความสัมพันธ์กับ Productivity หรือ Performance ของคนในองค์กร คือ ไม่ได้ดูเพียงแค่ว่า องค์กรทำผลกำไรหรือมีผลตอบแทนยังไง Engagement ก็คือ ทักษะของคนในองค์กร ในปัจจุบันแนวคิดก็คือว่า ต้องดูที่ Process ด้วย ถ้าเรามองในแง่ของการบริหารจัดการ เป็น Input – Process - Output ฉะนั้นพวกรัฐวิสาหกิจเขาถูกกำกับทุกส่วน”

ดังนั้น ผลการสัมภาษณ์แนวทางการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ผนวกกับข้อคำถามในงานวิจัยของ Wong และ Merrilees (2007a) จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาข้อคำถามเพื่อนำไปใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ รวมจำนวน 10 ข้อคำถาม จำแนกเป็นการวัดการตระหนักรู้ และการรับรู้องค์กรจำนวน 4 ข้อคำถาม (ข้อที่ 1-4) การวัดการตอบสนองของความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จำนวน 4 ข้อคำถาม (ข้อที่ 5-8) และการวัดแนวนโยบายพฤติกรรมสนับสนุนการดำเนินงานองค์กร จำนวน 2 ข้อคำถาม (ข้อที่ 9-10) ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อความคำถามของการวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
1	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้จักองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น	x	
2	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจบทบาทหน้าที่และสิ่งที่องค์กรกระทำมากขึ้น		x
3	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ขององค์กรในเชิงบวก	x	
4	องค์กรของท่านถูกกล่าวถึงและบอกต่อกันในโซเชียลมีเดียมากขึ้น		x
5	องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น	x	
6	พนักงานในองค์กรของท่านพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น		x
7	ประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น		x
8	องค์กร/หน่วยงานที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรของพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น		x
9	มีกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเป็นอาสาสมัครทำงานร่วมกับองค์กรมากขึ้น		x
10	มีประชาชนบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมากขึ้น		x

ตอนที่ 2 โครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ในการพัฒนาเนื้อหาของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในรูปแบบโครงสร้างพหุมิติ (Multidimensional construct) ตามแนวคิดของ Urde (1999) ที่ให้ความสำคัญกับวิธีคิดและทัศนคติของสมาชิกในองค์กรที่เป็นแบบแผนการทำงานเพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้าองค์กร โดยในเบื้องต้น ผู้วิจัยยังคงต้นฉบับมิติของการวัดตามแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation conceptual dimensions) ของ Baumgarth (2009, 2010), Schein (1992) และ Schmidt และคณะ (2017) ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ มิติที่หนึ่ง **ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า** (Brand-oriented values) กล่าวคือ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าว่า เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์องค์กร รวมไปถึงความเชื่อของผู้บริหารและบุคลากรว่า ตราสินค้าเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จขององค์กร

มิติที่สอง **บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า** (Brand-oriented norms) การที่องค์กรกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับอย่างเป็นทางการในรูปแบบของเอกสารหรือการถ่ายทอดกันภายในทีมงานนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารตราสินค้า

มิติที่สาม **สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า** (Brand-oriented artifacts) เกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงจุดยืนขององค์กรผ่านส่วนประกอบทั้งหมดที่สามารถสัมผัสได้ เห็นชัดเจน หรือเป็นคำพูดเพื่อสร้างการจดจำและระลึกได้ถึงองค์กร และมิติสุดท้าย **พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า** (Brand-oriented behaviors) การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัย การสื่อสาร และการประเมินผล

โดยทั้งสี่มิติหลักของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงเนื้อหาของการวัด สำหรับใช้เป็นข้อคำถามขั้นต้น (Pool of items) จากงานวิจัยของ Baumgarth (2009, 2010), Bridson และ Evans (2004), Bridson และคณะ (2004, 2013), Ewing และ Napoli (2005, 2006), G. Hankinson (2012), Gromark และ Melin (2011), Huang และ Tsai (2013), P. Hankinson (2001b), Schmidt และคณะ (2017), Urde (1999), และ Wong และ Merrilees (2007, 2008) พร้อมทั้งพัฒนาเนื้อหาของข้อคำถามขึ้นมาใหม่ (New items) ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 ท่าน ตามที่ได้นำเสนอผลการศึกษาไว้ในตอนที่หนึ่ง เพื่อใช้ในการวัดสำหรับการศึกษากับบริบทองค์กรนอกภาคธุรกิจ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามทั้งหมดไปประเมินหลักฐานคุณภาพการวัด เก็บข้อมูลกับองค์กรนอกภาคธุรกิจเพื่อนำไปประเมินมิติของการวัดตามขั้นตอนการตรวจสอบโครงสร้างการวัดตัวแปรทางการตลาดของ Churchill (1979) ดังนั้น ในตอนที่สองนี้ จึงเป็นการนำเสนอรายละเอียดของเนื้อหาข้อคำถามทั้งหมดที่ใช้วัดในการศึกษาครั้งนี้

ส่วนที่ 1 เนื้อหาการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรส่วนใหญ่และนักวิชาการด้านการตลาดเห็นพ้องกันว่า ตราสินค้าควรผูกติดเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) โดยผู้บริหารควรทำให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเห็นถึงความสำคัญ และมีความเข้าใจอย่างตรงกันถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร (Brand-oriented values) ก่อน แล้วจึงค่อยสะท้อนออกมาในทุกๆ ส่วน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของสัญลักษณ์ การปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ได้ต่อระหว่างพนักงานกับบุคคลภายนอก ซึ่งหมายรวมถึงทั้งลูกค้าและผู้ที่ใช้บริการจากหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร

“เห็นด้วยมากๆ เรื่องแบรนด์น่าจะเข้าไปอยู่ในฝ่ายแผนวิสาหกิจ ซึ่งเขาดู Business plan ของทั้งองค์กร เรื่องแบรนด์ควรจะเป็นร่มใหญ่ของทุกเรื่อง ถ้าคนในยังไม่เข้าใจ ไม่เห็น ความสำคัญของการสร้างแบรนด์ มันก็ยังไม่สำเร็จ เราก็อยากเห็นมันเข้มแข็งกว่านี้”
(ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจ)

นักวิชาการด้านการสื่อสารองค์กรท่านหนึ่งได้เปรียบเทียบว่า ค่านิยมเสมือนใจ (Sensing) ทำหน้าที่เป็นแกนหลักกำหนดทิศทางการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่นักวางแผนกลยุทธ์ใน บริษัทโฆษณาให้คำแนะนำว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ตราสินค้าควรแจกแจงการทำงานออกมาเป็น 3 ระยะ ตั้งแต่แผนระยะสั้น (Short-termed plan) แผนระยะกลาง (Mid-termed plan) ไปจนถึงแผนระยะยาว (Long-termed plan) ซึ่งเป็นการมองเห็นถึงทิศทางการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรกับองค์กรภาคีที่ร่วมกันทำงานเกื้อหนุนให้เกิดความยั่งยืนในระยะ ยาวได้ มิใช่แค่ดำรงเฉพาะองค์กรตนเองให้อยู่รอดได้ในระยะสั้นเท่านั้น นอกจากนี้ นักวิชาการด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ในค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ควรผนวกแนวคิด เรื่องความสามารถขององค์กรและบุคลากรในองค์กร (Capabilities) ที่กระทำได้ดีเด่นกว่าองค์กร คู่แข่งเข้ามาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ดังนั้น การวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้านี้จึงมีข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามที่มาจากผลการศึกษาในต่างประเทศของ Bridson และคณะ (2004, 2013), G. Hankinson (2012), Gromark และ Melin (2011), Huang และ Tsai (2013), P. Hankinson (2001), Schmidt และ คณะ (2017), และ Wong และ Merrilees (2007, 2008) จำนวน 21 ข้อ ผนวกกับผลที่ได้จากการ สังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการชาวไทย จำนวนทั้งหมด 11 ท่าน ซึ่งได้ เสนอความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไว้ด้วยกัน 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ตราสินค้าเป็น สินทรัพย์ในรูปแบบของเอกลักษณ์องค์กร 2) ตราสินค้าคือความไว้วางใจ 3) ตราสินค้าเกิดจากการ พัฒนาและสั่งสมในระยะเวลาหนึ่งจนกลายเป็นชื่อเสียง 4) ตราสินค้าคือการรับรู้ตัวตนที่แท้จริงของ องค์กร 5) ตราสินค้าเป็นต้นทุนของการบริหารองค์กร และ 6) ตราสินค้าเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาเป็นข้อคำถาม ใหม่ของการวัด ได้เพิ่มเติมเป็นจำนวน 11 ข้อ ดังแสดงอยู่ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิตาคำนิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
1	แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรของท่าน	x	
2	แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ (ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การแสดงออกของพนักงาน) ให้กลุ่มเป้าหมายจดจำองค์กรของท่านได้		x
3	แบรนด์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรท่าน แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร		x
4	แบรนด์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรของท่านได้		x
5	แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร	x	
6	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร	x	
7	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร	x	
8	การสร้างแบรนด์ถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ		x
9	การสร้างแบรนด์เป็นเรื่องที่อาศัยระยะเวลาและการพัฒนาอย่างเป็นระบบกว่าจะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ และความรู้สึกชื่นชม		x
10	การสร้างแบรนด์ทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรได้		x
11	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร	x	
12	การวางแผนแบรนด์ในระยะสั้น (6 เดือนถึง 1 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต		x
13	การวางแผนแบรนด์ในระยะกลาง (2 ปี ถึง 4 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต		x

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
14	การวางแผนแบรนด์ในระยะยาว (5 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต	x	
15	วัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร คือ การใช้แบรนด์เป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	x	
16	การสร้างแบรนด์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความเป็นเจ้าขององค์กร	x	
17	ในกระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กรควรช่วยพัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)	x	
18	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจตรงกันว่า การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงานองค์กร	x	
19	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจว่า การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกส่วนงาน/แผนก	x	
20	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	x	
21	พนักงานในองค์กรของท่านสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้		x
22	พนักงานในองค์กรของท่านตระหนักว่า แบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง	x	
23	องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี	x	
24	องค์กรของท่านยังคงลงทุนในการสื่อสารแบรนด์ แม้ว่าจะประสบกับภาวะขาดแคลนงบประมาณ	x	
25	ความสามารถในการสร้างแบรนด์จัดว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core competence) ขององค์กรท่าน	x	
26	องค์กรของท่านมองว่า เครือข่ายพันธมิตรทั้งในภาครัฐกิจและภาครัฐ เป็นกลุ่มที่สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้	x	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
27	องค์กรของท่านพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์	x	
28	ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision)	x	
29	ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรพยายามประสานให้วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value) สอดคล้องกัน	x	
30	องค์กรของท่านแสวงหาพันธมิตรที่น่าจะทำงานด้วยกันตามค่านิยม (Brand value) ที่องค์กรยึดถือ	x	
31	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำค่านิยมองค์กรมาใช้เป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน		x
32	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร		x

ส่วนที่ 2 เนื้อหาการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

ความคิดเห็นที่มีต่อการวัดบรรทัดฐานของการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) สามารถแบ่งได้เป็นสองมุมมอง มุมมองแรกจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นนักวิชาการด้านสื่อสารองค์กร มีความคิดเห็นว่า ตามแนวคิดด้านองค์การและการจัดการ สามารถอธิบายความหมายอย่างกว้างๆ ของบรรทัดฐานว่า เป็นกระบวนการทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) องค์กรอาจออกแบบแนวปฏิบัติ (Guiding principles) ขั้นตอนหลักของการดำเนินงานที่เป็นไปตามพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ โดยนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายความว่า แม้การทำให้เป็นมาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานในองค์กร แต่ก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของการเขียนหรือเป็นเอกสารที่เป็นทางการ (Regulations) เนื่องจากอาจทำให้สมาชิกขององค์กรบางกลุ่มหรือบางหน่วยงานมองว่าเป็นเรื่องของการบังคับ จนนำไปสู่การต่อต้านการปฏิบัติตามหลักการที่ถูกกำหนดขึ้นได้

“ทางหลักการ Norm มันมาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งแรก แล้วหลังจากนั้นถ้าทุกคนยอมรับเหตุการณ์นั้น ก็ยึดเป็นแนวปฏิบัติตามกัน จนบางครั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบพวก Written statement เราอาจย้อนไปเขียนทีหลัง ตามวิธีการปฏิบัติของเราที่ผ่านมา อาจจะใช้การสื่อสาร แสดงออกด้วยคำพูด Enforce ด้วยการกระทำ เริ่มต้นจากกลุ่มเล็ก จนกระทั่งกลายเป็นสู่กลุ่มใหญ่”

(นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

อย่างไรก็ตาม พบว่า การกำกับการทำงานด้วยบรรทัดฐานของพนักงานในองค์กรธุรกิจ มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีความจำเป็นต้องกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ขึ้นมาไว้อย่างชัดเจน ตามข้อมูลบันทึกสัมภาษณ์ของนักสื่อสารองค์กรในรัฐวิสาหกิจที่ว่า “...ในแง่ของรัฐมีความจำเป็นนะ หน่วยงานสารบรรณ เขาจะกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ขึ้นมาเลย”

ในขณะที่มุมมองอีกด้านหนึ่งของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การสื่อสารในบริษัทตัวแทนโฆษณาอธิบายว่า บรรทัดฐานเป็นการสรุปแม่แบบ (Template) หรือแบบแผนของตราสินค้าที่องค์กรนำไปใช้ในการพัฒนาหรือการปรับปรุงยืนขององค์กรให้มีความชัดเจนขึ้น (Clarity of positioning)

“ถ้ามอง Terminology ของคำว่า Norm จะเข้าใจว่าเป็น Category norm หรือ Points of parity แต่ถ้าเป็น Norm ในการสร้างแบรนด์ มันคือ Brand key, Brand platform, Brand blueprint แต่ละที่ก็เรียกไม่เหมือนกัน ...Platform ของแบรนด์คืออะไร วาดภาพง่ายๆ ก็มีรั้วหนึ่งอันกับวงกลมสามวง มีตัวตนของเรา คู่แข่ง กลุ่มเป้าหมาย นำไปสู่การเขียน Positioning map”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านวางแผนกลยุทธ์บริษัทตัวแทนโฆษณา)

ดังนั้น เนื้อหาของการวัดในมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ดังที่แสดงในตารางที่ 4.3 มีจำนวนรวม 14 ข้อ โดยข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ เป็นส่วนที่ได้จากผลการศึกษาของ G. Hankinson (2012), Gromark และ Melin (2011), Huang และ Tsai (2013), P. Hankinson (2001), และ Schmidt และคณะ (2017) รวมกับข้อคำถามใหม่จำนวน 7 ข้อ ซึ่งได้จากประมวลผลและการสังเคราะห์ผลการรับรู้หลักการการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในประเด็นหลักของการกำหนดเป้าประสงค์ การสื่อสารค่านิยม และการสร้างทีมบริหารตราสินค้าภายในองค์กร

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อคำถามขั้นต้นและข้อคำถามใหม่ของมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดปรัชญา พันธกิจองค์กร และ/หรือ จุดยืนองค์กรด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบ	x	
2	องค์กรของท่านมีการกำหนดข้อความเป้าหมายประสงค์ (Purpose statement) ที่จะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน		x
3	องค์กรของท่านตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืน (Position) ขององค์กร	x	
4	องค์กรของท่านมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำและแสดงออกมาเป็นไปตามจุดยืนองค์กร	x	
5	องค์กรของท่านมีคู่มือแบรนด์ (Brand manual) แนวทางการใช้ โลโก้ ชื่อ หรือสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม	x	
6	องค์กรของท่านมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร	x	
7	องค์กรของท่านมีทีมบริหารแบรนด์ (Brand committee) คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ		x
8	ฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือแผนกสื่อสารภายในองค์กร เป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร		x
9	ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร		x
10	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร		x

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
11	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างให้พนักงานยังยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร	x	
12	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ	x	
13	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อสื่อสารค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร		x
14	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์ขององค์กร		x

ส่วนที่ 3 เนื้อหาการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

สำหรับการมุ่งเน้นตราสินค้าด้านสัญลักษณ์ (Brand-oriented artifacts) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ตราสินค้าและนักวิชาการสื่อสารองค์กรเห็นสอดคล้องกันว่า สัญลักษณ์ของตราสินค้าเป็นสิ่งที่ทำให้ตราสินค้ามีตัวตนประกอบด้วยสองส่วน คือ ส่วนที่เป็นกายภาพ (Physical artifacts) จับต้องได้ เช่น โลโก้ สัญลักษณ์ ภาษาที่ใช้สื่อสาร กับส่วนที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก (Emotional artifacts) เป็นสิ่งที่ภายในตราสินค้านั้นเชื่อ ซึ่งความเชื่อดังกล่าวสามารถนำเสนอออกมาในรูปแบบเรื่องราวขององค์กรได้ ตามที่นักวิชาการด้านสื่อสารองค์กรแสดงความเห็นว่า “...ทำให้คุณ Contact ได้ง่ายขึ้น เพราะ [แบรนด์] เป็นเรื่องยาก กว่าสร้าง อธิบายให้คนเข้าใจ Detail มันเยอะมาก มันก็เลยส่ง Message เหล่านี้ ผ่าน Artifacts เหล่านี้”

ด้านนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อธิบายความหมายของสัญลักษณ์ไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เปลี่ยนแปลงปรากฏเป็นรูปธรรมและเห็นได้ ทำให้เกิดภาพจำที่ดีต่อองค์กรนั้นๆ ดังข้อมูลจากบันทึกการสัมภาษณ์ที่ว่า “...เป็นภาพที่เกิดขึ้นจริงๆ เช่น รอยยิ้ม ความรุ่มร้อนของต้นไม้ หรือแม้แต่ในบางองค์กรมีการตั้งหน่วยงานภายในเฉพาะขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือสังคม”

โดยสรุปจากตารางที่ 4.4 จึงทำให้มีจำนวนข้อความในสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้านี้รวมจำนวน 10 ข้อ เป็นข้อความเดิมที่ดัดแปลงจากผลการศึกษาของ G. Hankinson (2012), Gromark และ Melin (2011), P. Hankinson (2001), และ Schmidt และคณะ (2017) จำนวน 7 ข้อ และเป็นข้อความใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในประเด็นหลักของการสื่อสารค่านิยม ประกอบกับความคิดเห็นเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า จำนวน 3 ข้อ

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อความขั้นต้นและข้อความใหม่ของมิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อความที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
1	องค์กรของท่านมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) เพื่อติดตามสถานะในปัจจุบันของแบรนด์ (เช่น จุดยืนขององค์กร คุณค่าที่องค์กรนำเสนอ)	x	
2	สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน		x
3	ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน		x
4	เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน	x	
5	ผู้บริหารองค์กรของท่านตระหนักถึงการเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร		x
6	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ (Brand ambassador)	x	
7	ในการสร้างแบรนด์ องค์กรของท่านให้ความสนใจกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน	x	
8	การสื่อสารตัวองค์กรในฐานะที่เป็นแบรนด์ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี	x	
9	ทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กรของท่านกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)	x	
10	พนักงานในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)	x	

ส่วนที่ 4 เนื้อหาการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

สำหรับการวัดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Brand-oriented behaviors) ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ในบริษัทตัวแทนโฆษณาท่านหนึ่ง แสดงความคิดเห็นว่า ในการแสดงออกถึงพฤติกรรมขององค์กร ก็คือการสร้างประสบการณ์บางอย่างที่น่าประทับใจ ทำให้กลุ่มเป้าหมายภายนอกรับรู้และเกิดความรู้สึก หลังจากได้เข้ามาใช้บริการหรือติดต่อกับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการ

สื่อสารองค์กรส่วนใหญ่ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารว่า เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานมุ่งเน้นตราสินค้าเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ โดยนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งได้เปรียบเทียบว่า “การสื่อสารองค์กรเป็นจุดสำคัญเปรียบเสมือนเส้นเลือดที่วิ่งไป Function ทั้งหลายในองค์กร หล่อเลี้ยงไปทั่วร่างกายของคน”

ดังนั้น ข้อคำถามของการวัดพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้าจึงมีทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยเป็นข้อคำถามเดิมที่ดัดแปลงมาจากผลการศึกษาของ Baumgarth (2009, 2010), Gromark และ Melin (2011), P. Hankinson (2001), และ Schmidt และคณะ (2017) มีจำนวน 12 ข้อ ส่วนข้อคำถามใหม่มีจำนวน 8 ข้อ ซึ่งได้จากผลการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้วิจัยได้เพิ่มเติมข้อคำถามเกี่ยวกับการนำตราสินค้ามาใช้สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ครอบคลุมทั้ง 9 กลุ่ม รวมทั้งข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการและช่องทางที่องค์กรใช้สื่อสารค่านิยมกับพนักงานในองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อคำถามขั้นต้นและข้อคำถามใหม่ของมิติพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้า

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
1	องค์กรของท่านมองว่า การโฆษณาแบรนด์เป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย	X	
2	องค์กรของท่านลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณาเพื่อเผยแพร่และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กร	X	
3	องค์กรของท่านมีการสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์	X	
4	องค์กรของท่านมีการประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำแบรนด์ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร	X	
5	องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดจุดยืนองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง	X	
6	องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรืออยู่ในรูปแบบดิจิทัลไฟล์		X
7	องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม (ทุก 3 เดือน หรือปีละครั้ง)		X

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	เนื้อหาข้อคำถามที่ใช้วัด	ผลจากการศึกษา	
		ก่อนหน้า	ครั้งนี้
8	องค์กรของท่านทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis) ก่อนที่จะเริ่มวางแผนกลยุทธ์แบรนด์		x
9	องค์กรของท่านทำการวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจาก กลุ่มเป้าหมายที่มีต่อแบรนด์ เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กร	x	
10	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าและ องค์กรพันธมิตร		x
11	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบ หน่วยงาน		x
12	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการ/ องค์กรพัฒนาเอกชน กลุ่มผู้นำความคิดและผู้มีอิทธิพลทางความคิด		x
13	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ในองค์กร (พนักงานและสหภาพแรงงาน)	x	
14	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะ ร่วมงานกับองค์กร	x	
15	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและ ผู้กำกับดูแล		x
16	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือ ผู้มารับบริการ	x	
17	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือ ประชาชนทั่วไป	x	
18	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีส่วนใน การทำธุรกรรมทางการเงิน		x
19	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและ นักข่าว ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย	x	
20	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่	x	

โดยสรุป ผลจากการทบทวนองค์ประกอบการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าตามโครงสร้างพหุ มิติในงานศึกษาของนักวิชาการในต่างประเทศ ที่ได้นำมารวมเข้ากับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญของไทย จำนวน 11 ท่าน จึงทำให้ผู้วิจัยได้พัฒนา โครงสร้างแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าเพื่อนำมาใช้วัดกับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ในเบื้องต้น มีเนื้อหา ข้อคำถามที่จะใช้วัดจำนวนทั้งหมด 76 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามการวัดมิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า รวม 32 ข้อ มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้ารวม 14 ข้อ มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้ารวม 10 ข้อ และมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้ารวม 20 ข้อ ทั้งนี้ ในตารางที่ 4.6 ผู้วิจัยได้แสดงจำนวนข้อคำถาม เดิมที่ได้จากผลการศึกษาในงานวิจัยก่อนหน้ากับจำนวนข้อคำถามชุดใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาเพิ่มเติมจาก ผลการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 4.6 สรุปจำนวนข้อคำถามทั้งหมดของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

จำนวนข้อคำถามขั้นต้น	จำนวนข้อคำถามใหม่	จำนวนข้อคำถามรวม
ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า		
21 ข้อ	11 ข้อ	32 ข้อ
บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า		
7 ข้อ	7 ข้อ	14 ข้อ
สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า		
7 ข้อ	3 ข้อ	10 ข้อ
พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า		
12 ข้อ	8 ข้อ	20 ข้อ

ดังนั้น เมื่อผู้วิจัยได้รับการประเมินหลักฐานคุณภาพการวัดด้วยความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และตรวจสอบความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) เรียบร้อยแล้ว จึงได้ ปรับปรุงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความชัดเจน อ่าน เข้าใจง่าย และเป็นข้อคำถามที่สามารถใช้สอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มประชากรทั้งสามกลุ่มได้ อันประกอบด้วยองค์กรภาครัฐ (รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน) องค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม เพื่อนำไปตรวจสอบโครงสร้างองค์ประกอบ และตรวจสอบแบบจำลอง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ ภาคธุรกิจ โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในการศึกษาช่วงที่สองของการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อคำถามตามโครงสร้างพหุมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่ได้จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพการวัดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Expert judges) การเก็บข้อมูลขั้นต้นและการประเมินมิติของการวัด (Scale refinement) และการตรวจสอบหลักฐานความตรงตามโครงสร้าง (Scale validation) เพื่อให้มาตรวัดสามารถอธิบายโดยทั่วไปได้ ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและปัญหำนำการวิจัยข้อที่ 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

สำหรับเนื้อหาของผลการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่หนึ่ง เป็นผลการตรวจสอบหลักฐานคุณภาพของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินค่าความเที่ยงเบื้องต้น (Initial reliability assessment) ตอนที่สอง เป็นผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Dimensionality) และตอนที่สาม เป็นผลการตรวจสอบแบบจำลองการวัด (Measurement model) แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า โดยมีรายละเอียดของผลการวิจัยในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ในขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดและสำรวจองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหาของการให้นิยามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าทั้งระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 76 ข้อคำถามใน 4 มิติ คือ 1) มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ 2) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ 3) มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ และ 4) มิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร มีข้อคำถามที่ใช้วัดทั้งสิ้น 10 ข้อ จำแนกเป็นตัวแปรวัดผลการปฏิบัติงานด้านการรับรู้ (ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ) ผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ (ข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ) และผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรม (ข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ) สำหรับใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในแบบจำลองการ

วัด โดยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือการวัด แล้วนำไปพิจารณาถ่วงน้ำหนักเนื้อหาข้อคำถามด้วยความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน คือ 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา พรสกุลวานิช คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2) อาจารย์ ดร.ทิพย์นภา หวนสุริยา คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการถ่วงน้ำหนักความถูกต้องของคำที่ใช้ในแวดวงการสื่อสารองค์กร ตราสินค้า และพฤติกรรมองค์กร รวมทั้งตรวจสอบความเข้าใจอย่างชัดเจนของวลีที่อยู่ในเนื้อหาข้อคำถามต่างๆ และ 3) ดร.มารยาท โยทองยศ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาข้อคำถามการวัดและมาตรวัดที่ใช้ให้สามารถนำไปวิเคราะห์ผลในเชิงสถิติได้ สำหรับผลข้อมูลจากการถ่วงน้ำหนักและตรวจสอบเนื้อหาการวัด ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้ปรับเนื้อหาของบางข้อคำถาม ซึ่งไม่ได้กระทบต่อโครงสร้างและลำดับของคำถามที่ได้ออกแบบไว้ในแต่ละมิติของการวัด โดยสาระสำคัญของข้อเสนอแนะในการปรับข้อคำถามสามารถสรุปออกมาได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

หนึ่ง **การเลือกใช้คำ** การใช้คำที่มีความกระชับและลักษณะไม่กำกวม ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านแล้วสามารถเข้าใจได้อย่างไม่ต้องคิดซับซ้อน ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 11* เดิม คือ การสร้างแบรนด์ควรไหลลื่นไปในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร การใช้คำว่า “ไหลลื่น” ควรเปลี่ยนเป็นคำที่ให้ความหมายว่า ผสมผสานหรือบูรณาการ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น ผู้วิจัยจึงปรับใหม่เป็นการสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร *ข้อคำถามที่ 23* เดิม คือ องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีคุณภาพที่ดี ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การดำเนินงานน่าจะวัดด้วยประสิทธิภาพมากกว่าคุณภาพ จึงได้ปรับใหม่เป็น องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี *ข้อคำถามที่ 27* เดิม คือ องค์กรของท่านพยายามให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยในการพัฒนาแบรนด์ หากพิจารณาจากคำว่า “ช่วย” ให้ความหมายไปในทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเข้ามาลงทุนด้านงบประมาณและแรงงานให้กับองค์กรด้วย จึงปรับใหม่เป็น องค์กรของท่านพยายามให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์

สอง **การเรียงประโยคของข้อคำถาม** ในแต่ละข้อคำถามควรมีใจความหรือประเด็นเพียงหนึ่งเดียว เพื่อให้สามารถคงคุณสมบัติของมาตรวัดที่มีความตรงตามเนื้อหาและมีอำนาจจำแนกได้แก่ *ข้อคำถามที่ 8* เดิม คือ การสร้างแบรนด์ถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันได้ เป็นประโยคที่มีมากกว่าหนึ่งใจความ และมีเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกับข้อคำถามที่ 15 และ 22 ผู้วิจัยจึงตัดข้อความ “สร้างความแตกต่างทางการแข่งขันได้” ออก เป็น การสร้างแบรนด์ถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ *ข้อคำถามที่ 12* เดิม คือ องค์กรของท่านใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอ

จุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ รวมทั้งสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์ โดยผู้เชี่ยวชาญเสนอให้แยกการวัดออกเป็น 2 ข้อ จึงปรับเป็น *ข้อคำถามที่ 12* องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ กับ *ข้อคำถามใหม่ที่ 14* องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์องค์กร เช่นเดียวกันกับ *ข้อคำถามที่ 20* เดิม คือ พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร นำมาปรับใช้กับงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้ ซึ่งมีลักษณะเป็นประโยคความซ้อน จึงควรแยกเป็น 2 ข้อ เพื่อให้สามารถวัดได้ตรง *ข้อคำถามที่ 20* พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร กับ *ข้อคำถามใหม่ที่ 21* พนักงานในองค์กรของท่านสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

นอกจากนี้ การตัดทอนบางคำหรือวลีออกไป ก็เพื่อให้ข้อคำถามชัดเจนขึ้น แต่ยังคงสื่อความหมายของเนื้อหาที่ต้องการวัดไว้ได้อย่างครบถ้วน เช่น *ข้อคำถามที่ 7* เดิม คือ องค์กรของท่านมีทีมบริหารแบรนด์ที่ได้มาจากการคัดเลือกตัวแทนพนักงานที่มาจากต่างแผนกกัน ทำงานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง จึงปรับประโยคใหม่ให้สั้นลงเป็น องค์กรของท่านมีทีมบริหารแบรนด์ (Brand committee) คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ *ข้อคำถามที่ 25* เดิม คือ องค์กรของท่านให้พันธมิตรทั้งภาครัฐกิจเอกชนหรือองค์กรเครือข่ายเข้ามาสนับสนุนการทำงานตั้งแต่เริ่มพัฒนาแบรนด์ ปรับเป็น องค์กรของท่านมองว่า เครือข่ายพันธมิตรทั้งในภาครัฐกิจและภาครัฐเป็นกลุ่มสนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้

สาม การขยายคำอธิบายในข้อคำถาม เครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ออกแบบให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเอง (Self-administration) เนื้อหาของข้อคำถามแต่ละข้อต้องทำให้ผู้ตอบสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน ไม่มีข้อสงสัยหรือข้อคำถามเกิดขึ้นในขณะที่กำลังแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการลดความเสี่ยงที่ผู้ตอบจะข้ามการตอบคำถามในข้อนั้นๆ ไป เมื่อเกิดความไม่แน่ใจเนื้อหาของคำถาม ซึ่งอาจทำให้ชุดแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมาไม่สมบูรณ์ได้ ผู้เชี่ยวชาญจึงได้เสนอแนะให้แทรกบางคำหรือข้อความลงไป เพื่อลดความคลุมเครือของเนื้อหาการวัด ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 12, 13 และ 14* เดิม คือ การวางแผนแบรนด์ในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ควรระบุมาตรฐานเวลาในแต่ละระยะให้ชัดเจน จึงปรับเป็นระยะสั้น (6 เดือน ถึง 1 ปี) ระยะกลาง (2 ปี ถึง 4 ปี) ระยะยาว (5 ปี) *ข้อคำถามที่ 4* เดิม คือ เรื่องราวในองค์กรของท่านสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กร ปรับใหม่เป็น เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน *ข้อคำถามที่ 30* เดิม คือ องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อ โดยให้เพิ่มตัวอย่างประเภทของสื่อเข้ามาตอนท้ายของข้อคำถาม จึงปรับเป็น องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่

ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญครบทั้งสามท่านแล้ว จึงทำการแก้ไขตามข้อเสนอแนะอย่างเคร่งครัด รวมทั้งได้ขอความเห็นเพิ่มเติมจากอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนจะนำเครื่องมือที่ปรับแก้เรียบร้อยแล้วไปทดสอบเบื้องต้น (Pilot testing) กับกลุ่มตัวอย่างขั้นต้น เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) ของข้อคำถาม

ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือที่ผ่านการประเมินคุณภาพการวัดจากผู้เชี่ยวชาญไป ประเมินหลักฐานคุณภาพการวัดกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนิสิตปัจจุบันของหลักสูตรปริญญาโทบริหาร ศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดตราสินค้าและการพัฒนาตรา สินค้า จำนวน 25 คน เมื่อวันที่ 26-27 สิงหาคม พ.ศ. 2562 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงด้วยการ ตรวจสอบความคงที่ภายใน (Internal consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า คุณภาพความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้วัดแนวคิดมุ่งเน้นตรา สินค้า มีช่วงพิสัยความเที่ยงอยู่ระหว่าง .73 - .92 ซึ่งเป็นเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีค่าความ เที่ยงมากกว่า .70 ขึ้นไป (Hair et al., 2017) โดยค่าความเที่ยงของ 1) มิติการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตรา สินค้า (Brand-oriented values) อยู่ที่ .84 ประกอบด้วยข้อคำถามรวมจำนวน 32 ข้อ 2) มิติการวัด บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) อยู่ที่ .81 ประกอบด้วยข้อคำถามรวมจำนวน 14 ข้อ 3) มิติการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) อยู่ที่ .73 ประกอบด้วยข้อ คำถามรวมจำนวน 10 ข้อ และ 4) มิติการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) อยู่ที่ .92 ประกอบด้วยข้อคำถามรวมจำนวน 20 ข้อ ส่วนค่าความเที่ยงของการวัดตัว แปรผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร (Organizational performance) อยู่ที่ .85 ประกอบด้วยข้อ คำถามรวมจำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

เมื่อผ่านการประเมินหลักฐานคุณภาพการวัดจากผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบค่าความ เที่ยงแบบสอดคล้องภายในเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลขั้นต้นกับกลุ่มตัวอย่างองค์กร ที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจด้วยการวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์ เนื่องจากวิธีนี้มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่ม ตัวอย่างที่มีลักษณะกระจายได้ และยากแก่การเข้าถึงด้วยวิธีการอื่นๆ (Malhotra, 2015) ในการ วิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนนี้ มีเป้าหมายหลักสองข้อ คือ ข้อที่ 1) เพื่อลดทอนจำนวนข้อคำถามให้เหลือ ข้อคำถามที่สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมของมาตรวัดได้มากที่สุด และข้อที่ 2) เพื่อประเมิน ปรับแต่งโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory

factor analysis) (Bearden, Hardesty, & Rose, 2001) ทั้งนี้ จากผลการสำรวจระยะที่หนึ่ง เมื่อวันที่ 16 กันยายน ถึง 10 ตุลาคม พ.ศ. 2562 มีจำนวนแบบสอบถามที่ถูกส่งออกไปยังผู้อำนวยการผู้จัดการส่วนงานการตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสื่อสารขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และเจ้าของกิจการเพื่อสังคม จำนวนทั้งสิ้น 430 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามคืนกลับมายังผู้วิจัย และเป็นชุดที่มีคำตอบสมบูรณ์จนสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้รวมจำนวนทั้งหมด 114 คน (คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 26.5)

สำหรับผลการวิเคราะห์ในตอนที่สองนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน โดยเริ่มจากส่วนที่หนึ่ง แสดงผลข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่สอง เป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโครงสร้างมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และส่วนที่สาม เป็นผลการประเมินค่าความเที่ยงของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในการนำเสนอข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจในครั้งที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่สอง ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและรูปแบบขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงาน มีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยในส่วนที่ 1 แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลหลักในการกำหนดและควบคุมการดำเนินงานตามกลยุทธ์องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยนักการตลาด นักสื่อสารการตลาดและการสื่อสารองค์กร และผู้จัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา ดังนี้

เพศ

จากการแสดงข้อมูลในตารางที่ 5.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 และเพศชายจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 38.6

ตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	44	38.6
หญิง	70	61.4
รวม	114	100.0

อายุ

กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 31.6 (จำนวน 36 คน) ตามมาด้วยอายุในช่วงระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 29.8 (จำนวน 34 คน) ช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 22.8 (จำนวน 26 คน) มีอายุ 30 ปีหรือน้อยกว่า ร้อยละ 11.4 (จำนวน 13 คน) และมีอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 4.4 (จำนวน 5 คน) ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
30 ปี หรือน้อยกว่า	13	11.4
31-40 ปี	34	29.8
41-50 ปี	36	31.6
51-60 ปี	26	22.8
61 ปี ขึ้นไป	5	4.4
รวม	114	100.0

ระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 55.3 (จำนวน 63 คน) ซึ่งเป็นสัดส่วนเกินครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (จำนวน 114 คน) รองลงมา กลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 34.2 (จำนวน 39 คน) ส่วนการศึกษาในระดับปริญญาเอก ร้อยละ 7.9 (จำนวน 9 คน) และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 2.6 (จำนวน 3 คน) (ดูตารางที่ 5.3)

ตารางที่ 5.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	39	34.2
ปริญญาโท	63	55.3
ปริญญาเอก	9	7.9
รวม	114	100.0

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับงานและรูปแบบองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

การนำเสนอผลในส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่งงาน ปัจจุบัน ส่วนงานที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน รวมถึงประสบการณ์การทำงานกับองค์กรภาคธุรกิจ และประเภทขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงาน ดังนี้

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 5.4 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโส ร้อยละ 32.5 (จำนวน 37 คน) รองลงมา มีตำแหน่งผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก ร้อยละ 23.7 (จำนวน 27 คน) ใกล้เคียงกับตำแหน่งผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่าย ร้อยละ 21.9 (จำนวน 25 คน) ส่วนพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งบริหารทั่วไป ร้อยละ 7.9 (จำนวน 9 คน) โดยเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการสังคม ร้อยละ 14.0 (จำนวน 16 คน)

ตารางที่ 5.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่าย	25	21.9
ผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก	27	23.7
หัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโสกลุ่ม	37	32.5
พนักงานบริหารทั่วไป	9	7.9
ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการ	16	14.0
รวม	114	100.0

ส่วนงานที่กลุ่มตัวอย่างรับผิดชอบ

สำหรับงานที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับผิดชอบอยู่ในส่วนงานด้านนโยบายและแผนองค์กร กับ ส่วนงานสื่อสารองค์กร ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.0 และ 27.2 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 22.2 ส่วนงานด้านสื่อสารการตลาด ส่งเสริมการตลาดมีกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานอยู่ในส่วนงานดังกล่าว ร้อยละ 27.2 และกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด กับส่วนงานวิจัยและจัดการองค์ความรู้ที่น้อยที่สุด ร้อยละ 8.0 กับ 1.2 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบหลักในส่วนงาน	จำนวน	ร้อยละ
สื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์/ภาพลักษณ์องค์กร	44	27.2
สื่อสารการตลาด/ส่งเสริมการตลาด	20	12.4
พัฒนาธุรกิจและการตลาด	13	8.0
นโยบายและแผนองค์กร	47	29.0
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	36	22.2
วิจัยและจัดการองค์ความรู้	2	1.2
รวม	162	100.0

หมายเหตุ: มีผู้ตอบแบบสอบถามที่รับผิดชอบดูแลการทำงานในองค์กรมากกว่าหนึ่งส่วนงาน

อายุการทำงานร่วมกับองค์กร

จากข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 5.6 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งหนึ่ง (จำนวน 68 คน) ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทำงานกับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจมาเป็นระยะเวลามากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คน ทำงานเป็นระยะเวลา 2-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.8 ตามด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน ทำงานเป็นระยะเวลามากกว่า 5-8 ปี และกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน ทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.6

ตารางที่ 5.6 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร

ระยะเวลาการทำงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	11	9.6
2-5 ปี	18	15.8
มากกว่า 5-8 ปี	17	14.9
มากกว่า 8 ปี	68	59.6
รวม	114	100.0

ประสบการณ์การทำงานกับองค์กรธุรกิจ

จากข้อมูลในตารางที่ 5.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเคยมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรภาคธุรกิจมาก่อน ร้อยละ 58.8 (จำนวนรวม 67 คน) มีระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ มากกว่า 8 ปี จำนวน 22 คน (ร้อยละ 19.3) 2-5 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 17.5) น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 16 คน (ร้อยละ 14.1) และมากกว่า 5-8 ปี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 7.9) ส่วนกลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 47 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 ไม่เคยทำงานในองค์กรภาคธุรกิจมาก่อนเลย

ตารางที่ 5.7 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในองค์กรธุรกิจ

ประสบการณ์การทำงานองค์กรภาคธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ	67	58.8
น้อยกว่า 2 ปี	16	14.1
2-5 ปี	20	17.5
มากกว่า 5-8 ปี	9	7.9
มากกว่า 8 ปี	22	19.3
ไม่เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ	47	41.2
รวม	114	100.0

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรกลุ่มภาคเอกชน คิดเป็นร้อยละ 59.6 (จำนวนรวม 68 คน) ดำเนินงานในลักษณะไม่แสวงหากำไรที่มีลักษณะรวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ ร้อยละ 38.6 (จำนวน 44 คน) และองค์กรสาขาหรือองค์กรเครือข่ายระหว่างประเทศ ร้อยละ 6.1 (จำนวน 7

คน) และกิจการเพื่อสังคม ร้อยละ 14.6 (จำนวน 17 คน) สำหรับองค์กรภาครัฐ แบ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ คิดเป็นร้อยละ 24.6 (จำนวนรวม 28 คน) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ร้อยละ 19.3 (จำนวน 22 คน) และกลุ่มสถาบันการเงิน ร้อยละ 5.3 (จำนวน 6 คน) ส่วนรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นองค์การมหาชน คิดเป็นร้อยละ 15.8 (จำนวนรวม 18 คน) ดังแสดงในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการดำเนินงานองค์กร

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
รัฐวิสาหกิจ	28	24.6
กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน	22	19.3
กลุ่มสถาบันการเงิน	6	5.3
องค์การมหาชน	18	15.8
ภาคเอกชน	68	59.6
องค์กรสาขาหรือองค์กรเครือข่ายระหว่างประเทศ	7	6.1
รวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ	44	38.6
กิจการเพื่อสังคม	17	14.6
รวม	114	100.0

ขนาดขององค์กร

องค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงานส่วนใหญ่มีขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.6 (จำนวนรวม 52 คน) โดยมีจำนวนพนักงานในองค์กร 51-200 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6 (จำนวน 39 คน) และ 201-500 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 (จำนวน 13 คน) รองลงมา เป็นองค์กรขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 35.1 (จำนวนรวม 40 คน) โดยมีพนักงานในองค์กรจำนวน 11-50 คน และจำนวน 10 คนหรือน้อยกว่า น้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 24.6 (จำนวน 28 คน) และร้อยละ 10.5 (จำนวน 12 คน) ส่วนกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานเกินกว่า 500 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 (จำนวนรวม 22 คน) โดยมีจำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 (จำนวน 20 คน) และจำนวน 501-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 (จำนวน 2 คน) (ดูตารางที่ 5.9)

ตารางที่ 5.9 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานในองค์กร

จำนวนพนักงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
เล็ก	40	35.1
10 คนหรือน้อยกว่า	12	10.5
11 - 50 คน	28	24.6
กลาง	52	45.6
51 - 200 คน	39	34.2
201 - 500 คน	13	11.4
ใหญ่	22	19.3
501 - 1,000 คน	2	1.8
มากกว่า 1,000 คน	20	17.5
รวม	114	100.0

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การประเมินความเป็นมิติของการวัดตามเกณฑ์ของ Kaiser-Guttman ได้แนะนำให้ดำเนินการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดย 1) ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของทุกข้อคำถาม (Correlation matrix) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ใช้การทดสอบนัยสำคัญ Bartlett test of sphericity ด้วยวิธีตรวจสอบค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test และ 2) สกัดองค์ประกอบขั้นต้นด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principle component analysis) เพื่อพิจารณาจำนวนองค์ประกอบรวมที่เหมาะสมด้วยเกณฑ์ค่าไอเกนขององค์ประกอบ (Eigenvalue) มีค่าอย่างน้อย 1 (Floyd & Widaman, 1995; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ร่วมกับพิจารณาระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loadings) เกิน .55 สำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่าง 100 คน (Hair et al., 2010)

ในการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ได้ยึดแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein (2010) อธิบายว่า มิติทั้งสิ้นนี้มีลักษณะเป็นลำดับชั้น (Layers of brand orientation) จึงไม่สามารถลดทอนหรือเพิ่มเติมมิติใหม่เข้าไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการปรับแต่งความสัมพันธ์ของข้อมูลด้วยการสำรวจว่า ในแต่ละมิติจะสามารถกระจายออกได้เป็นจำนวนกี่องค์ประกอบ โดยแต่ละองค์ประกอบบ่งชี้ด้วยเนื้อหาของข้อคำถามการวัดใดบ้าง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบนี้ จะทำให้ผู้วิจัยได้แบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่สามารถอธิบายได้อย่างละเอียดขึ้นว่า ภายในแต่ละมิติตามกรอบแนวคิดเดิมประกอบด้วยองค์ประกอบใหม่ที่มีคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งร่วมกัน

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า มีค่าการทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy เท่ากับ .79 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี (Hair et al., 2010) และการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett test of sphericity มีค่าเท่ากับ 2511.78 ($*p < .001$) หมายความว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการสกัดองค์ประกอบสำคัญ จากข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ (ดูตารางที่ 5.10) ผลการวิเคราะห์ห่อออกมาได้ 2 องค์ประกอบ คือ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน และวัฒนธรรมตราสินค้า

องค์ประกอบที่หนึ่ง การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) ประกอบด้วย 11 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 19 พนักงานเข้าใจว่า การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกส่วนงาน ข้อคำถามที่ 20 พนักงานเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร ข้อคำถามที่ 21 พนักงานสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ ข้อคำถามที่ 23 องค์กรเชื่อว่าการพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี ข้อคำถามที่ 18 พนักงานเข้าใจตรงกันว่าการสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงานองค์กร ข้อคำถามที่ 22 พนักงานตระหนักว่าแบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .85, .84, .83, .78, .75 และ .72 ตามลำดับ ถัดมาเป็น ข้อคำถามที่ 29 ฝ่ายบริหารระดับสูงพยายามประสานให้วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมของแบรนด์สอดคล้องกัน ข้อคำถามที่ 27 องค์กรพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์ ข้อคำถามที่ 17 ในกระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กร ควรช่วยพัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ ข้อคำถามที่ 25 ความสามารถในการสร้างแบรนด์จัดว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กร และข้อคำถามที่ 32 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .68, .64, .60, และ .56 ตามลำดับ

ในองค์ประกอบที่หนึ่งนี้ มีข้อคำถามถูกตัดออกจำนวน 5 ข้อ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณานัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า .55 ได้แก่ ข้อคำถามที่ 24 องค์กรยังคงลงทุนในการสื่อสารแบรนด์แม้ว่าจะประสบกับภาวะขาดแคลนงบประมาณ ข้อคำถามที่ 16 การสร้างแบรนด์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความเป็นเจ้าขององค์กร ข้อคำถามที่ 30 องค์กรแสวงหาพันธมิตรที่นำจะทำงานด้วยกันตามค่านิยมที่องค์กรยึดถือ ข้อคำถามที่ 26 องค์กรมองว่าเครือข่ายพันธมิตรทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐเป็นกลุ่มที่สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้ และข้อคำถามที่ 15 วัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรคือการใช้แบรนด์เป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .54, .48, .46, .46 และ .44 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.10 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		IBO	BCU		
การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation – IBO)					
19	การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาด	.85		3.82	1.02
20	พนักงานเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	.84		3.75	0.89
21	พนักงานสามารถนำจุดยืนและค่านิยมไปปรับใช้กับงาน	.83		3.66	0.94
23	การพัฒนาแบรนด์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	.78		4.04	0.92
18	การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงาน	.75		3.72	0.94
22	พนักงานตระหนักว่าแบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่าง	.72		3.91	0.96
29	ฝ่ายบริหารประสานให้วัฒนธรรมองค์กรเข้ากับค่านิยม	.68		4.15	0.85
27	องค์กรให้ทุกภาคส่วนเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาแบรนด์	.64		3.90	0.99
17	การทำงานทุกส่วนควรพัฒนารักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์	.60		4.41	0.75
25	ความสามารถสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก	.60		3.62	1.17
32	ฝ่ายทรัพยากรฯ นำค่านิยมออกแบบการพัฒนาบุคลากร	.56		3.73	1.00
<hr/>					
24	องค์กรของท่านยังคงลงทุนในการสื่อสารแบรนด์ ^b	.54		3.32	1.06
16	การสร้างแบรนด์ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ^b	.48		4.14	0.81
30	องค์กรแสวงหาพันธมิตรที่ทำงานด้วยกันตามค่านิยม ^b	.46		3.98	0.83
26	เครือข่ายพันธมิตรสนับสนุนการทำงานแบรนด์ ^b	.46		4.25	0.73
15	การใช้แบรนด์เป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ^b	.44		3.92	1.10
<hr/>					
วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture – BCU)					
3	แบรนด์เป็นสิ่งที่บอกความหมายตัวตนที่แท้จริงขององค์กร		.74	4.52	0.71
8	การสร้างแบรนด์เป็นต้นทุนการบริหารองค์กรให้สำเร็จ		.67	4.39	0.74
6	การสร้างแบรนด์จำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร		.64	4.39	0.70
11	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกัน		.64	4.33	0.75
5	แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร		.60	4.04	0.87
2	แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบ		.59	4.61	0.63
1	แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า		.58	4.66	0.64
7	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร		.58	4.39	0.65
4	แบรนด์กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร		.58	3.91	0.94
9	การสร้างแบรนด์อาศัยเวลาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ		.57	4.64	0.57
10	การสร้างแบรนด์ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกไว้วางใจ		.56	4.42	0.68
<hr/>					
31	ฝ่ายทรัพยากรฯ นำค่านิยมเป็นหลักเกณฑ์การคัดเลือก ^b		.45	3.57	1.03
12	การวางแผนแบรนด์ระยะสั้นสำคัญต่อความสำเร็จ ^b		.45	3.89	0.97
13	การวางแผนแบรนด์ระยะกลางสำคัญต่อความสำเร็จ ^b		.39	4.11	0.76
14	การวางแผนแบรนด์ระยะยาวสำคัญต่อความสำเร็จ ^b		.36	4.29	0.78
28	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ ^b		.30	4.10	0.93

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .55 จึงไม่นำมาพิจารณา

องค์ประกอบที่สอง **วัฒนธรรมตราสินค้า** (Brand culture) ประกอบด้วย 11 ข้อคำถาม ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 3* แบรินด์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรท่านแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .74) *ข้อคำถามที่ 8* การสร้างแบรินด์ถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .67) *ข้อคำถามที่ 6* การสร้างแบรินด์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร *ข้อคำถามที่ 11* การสร้างแบรินด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .64 *ข้อคำถามที่ 5* แบรินด์คือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .60) *ข้อคำถามที่ 2* แบรินด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ (ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การแสดงออกของพนักงาน) ให้กลุ่มเป้าหมายจดจำองค์กรของท่านได้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .59) *ข้อคำถามที่ 1* แบรินด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรของท่าน *ข้อคำถามที่ 7* การสร้างแบรินด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร *ข้อคำถามที่ 4* แบรินด์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรของท่านได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .58 *ข้อคำถามที่ 9* การสร้างแบรินด์เป็นเรื่องที่อาศัยระยะเวลาและการพัฒนาอย่างเป็นระบบกว่าจะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ และความรู้สึกรู้สึกขึ้นชม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .57) และ *ข้อคำถามที่ 10* การสร้างแบรินด์ทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรได้ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .56)

สำหรับองค์ประกอบที่สองนี้ มีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณานัยสำคัญค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า .55 จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 31* ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำค่านิยมองค์กรมาใช้เป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน *ข้อคำถามที่ 12* การวางแผนแบรินด์ในระยะสั้น (6 เดือน ถึง 1 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต *ข้อคำถามที่ 13* การวางแผนแบรินด์ในระยะกลาง (2 ปี ถึง 4 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต *ข้อคำถามที่ 14* การวางแผนแบรินด์ในระยะยาว (5 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต และ *ข้อคำถามที่ 28* ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรินด์ (Brand vision) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .45, .45, .39, .36 และ .30 ตามลำดับ

ผลการตรวจสอบโครงสร้างการวัดแนวคิดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า มีค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy ที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่ เท่ากับ .84 ซึ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett test of sphericity มีค่าเท่ากับ 832.937 ($*p < .001$) แสดงว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ โดยวิเคราะห์ออกมา

ได้จำนวนสององค์ประกอบ (ดังแสดงในตารางที่ 5.11) จากข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ คือ การสื่อสารแบบผสมผสาน และการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน องค์ประกอบแรก **การสื่อสารแบบผสมผสาน** (Integrated communications) มีข้อคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 12* องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .76) *ข้อคำถามที่ 6* องค์กรมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .75) *ข้อคำถามที่ 14* องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์ขององค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .71) *ข้อคำถามที่ 11* องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างให้พนักงานยังยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .70) *ข้อคำถามที่ 7* องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์ (Brand committee) คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .69) *ข้อคำถามที่ 8* ฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือแผนกสื่อสารภายในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร *ข้อคำถามที่ 10* ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .65 ทั้งนี้ มี *ข้อคำถามที่ 9* ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร และ *ข้อคำถามที่ 13* องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อสื่อสารค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถูกตัดออกเนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .52 และ .47 ซึ่งไม่ผ่านการพิจารณานัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .55

ส่วนองค์ประกอบที่สอง **การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน** (Shared purpose) ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม ได้แก่ *ข้อคำถามที่ 2* องค์กรกำหนดข้อความเป้าประสงค์ (Purpose statement) ที่จะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน *ข้อคำถามที่ 3* องค์กรของท่านตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืน (Position) ขององค์กร และ *ข้อคำถามที่ 4* องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ชัดเจนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำและแสดงออกมาเป็นไปตามจุดยืนองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .90, .88 และ .85 ตามลำดับ โดยมีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณานัยสำคัญค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยกว่า .55 จำนวน 2 ข้อคำถาม คือ *ข้อคำถามที่ 5* องค์กรมีคู่มือแบรนด์ (Brand manual) แนวทางการใช้โลโก้ ชื่อ หรือสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .54) และ *ข้อคำถามที่ 1* องค์กรมีการกำหนดปรัชญา พันธกิจองค์กร และ/หรือจุดยืนองค์กรด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .17)

ตารางที่ 5.11 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		ICO	SPR		
การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications – ICO)					
12	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง - กลุ่มเป้าหมาย	.76		3.91	0.94
6	องค์กรมีผู้จัดการแบรนด์รับผิดชอบอย่างชัดเจน	.75		3.56	1.03
14	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง สร้างมูลค่าส่วนเพิ่ม	.71		3.82	0.97
11	องค์กรใช้แบรนด์สร้างให้พนักงานยึดมั่นการทำงาน	.70		3.30	1.04
7	องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์ สำหรับโครงการเฉพาะกิจ	.69		2.98	1.10
8	ฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	.65		3.61	1.07
10	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก	.65		2.89	1.06
9	ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ^b	.52		3.38	1.21
13	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง-พนักงาน ^b	.47		3.72	0.95
การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose – SPR)					
2	องค์กรกำหนดข้อความเป้าหมายประสงค์		.90	4.06	0.94
3	องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกัน		.88	4.06	0.98
4	องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ กระทำตามจุดยืน		.85	3.89	0.97
5	องค์กรมีคู่มือแบรนด์ ^b		.54	3.58	1.13
1	องค์กรกำหนดปรัชญา พันธกิจ จุดยืนด้วยการเขียน ^b		.17	4.51	2.92

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .55 จึงไม่นำมาพิจารณา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้าดังแสดงในตารางที่ 5.12 มีค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy เท่ากับ .88 เข้าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett test of sphericity มีค่าเท่ากับ 699.398 ($*p < .001$) แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์มากเพียงพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ซึ่งมีหนึ่งองค์ประกอบ คือ **การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า** (Brand identity management) ประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 5 ผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงการเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .85 ข้อคำถามที่ 3 ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 ข้อคำถามที่ 10 พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .82 ข้อคำถามที่ 8 การสื่อสารตัวองค์กรในฐานะที่เป็นแบรนด์ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .78 ข้อคำถามที่ 7 ในการสร้างแบรนด์ องค์กรให้ความสนใจกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน ข้อคำถามที่

4 เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74 *ข้อคำถามที่ 6* องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ (Brand ambassador) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .73 *ข้อคำถามที่ 9* ทุกสิ่งทุกอย่างของท่านกระทำ เป็นไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของแบรนด์ (Brand value) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .72 *ข้อคำถามที่ 2* สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .68 และ *ข้อคำถามที่ 1* องค์กรของท่านมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) เพื่อติดตามสถานะในปัจจุบันของแบรนด์ (เช่น จุดยืนขององค์กร คุณค่าที่องค์กร นำเสนอ) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .67

ตารางที่ 5.12 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน
		BIM	(ระดับ 1-5)	มาตรฐาน
การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity management – BIM)				
5	ผู้บริหารเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	.85	4.27	0.97
3	ภาษาที่ใช้สื่อสารได้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนจุดยืน	.84	3.95	0.88
10	พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม	.82	3.79	0.96
8	การสื่อสารตัวองค์กรช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กร	.78	4.09	0.83
7	องค์กรสนใจกับข้อความที่ส่งออกไปชัดเจนสอดคล้องกัน	.74	4.04	0.91
4	เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนจุดยืน	.74	4.11	0.90
6	องค์กรให้พนักงานระดับปฏิบัติเป็นตัวแทนของแบรนด์	.73	3.86	1.00
9	ทุกสิ่งทุกอย่างกระทำเป็นไปเพื่อสนับสนุนค่านิยม	.72	4.02	0.87
2	สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืน	.68	4.09	0.95
1	องค์กรประชุม ติดตามสถานะของแบรนด์	.67	3.56	1.12

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของข้อคำถามการวัดตัวแปรในพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้ามีค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy เท่ากับ .85 ซึ่งเข้าใกล้ 1 กล่าวคือ ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก และผลการทดสอบนัยสำคัญ Bartlett test of sphericity มีค่าเท่ากับ 1681.126 ($*p < .001$) แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์มากเพียงพอที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบได้ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในมิตินี้ ดังที่แสดงในตารางที่ 5.13 ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน

ตารางที่ 5.13 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		ESR	ISR		
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship -- ESR)					
27	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สาธารณชน	.83		4.15	0.85
29	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สื่อมวลชน	.82		3.97	0.94
25	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ภาครัฐและผู้กำกับดูแล	.81		3.85	0.90
26	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ลูกค้า/ผู้รับบริการ	.80		4.04	0.96
30	ใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อ	.77		4.15	0.84
22	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - นักวิชาการ/องค์การพัฒนา	.72		3.94	0.91
24	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บุคคลที่สนใจจะร่วมงาน	.72		3.93	0.98
20	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บริษัทคู่ค้าพันธมิตร	.61		3.80	1.04
21	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ชุมชนรอบหน่วยงาน	.59		3.70	1.04
28	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ธนาคาร/บริษัทเงินทุน	.58		3.48	1.00
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship -- ISR)					
18	องค์กรวิจัยวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนวางแผน		.84	3.19	1.20
14	องค์กรจัดสัมมนาการนำแบรนด์ไปใช้ในงานสื่อสาร		.81	3.29	1.10
17	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยกิจกรรม		.80	3.32	1.20
19	องค์กรทำวิจัยตลาดศึกษาข้อมูลเพื่อประเมินภาพลักษณ์		.76	3.14	1.29
16	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยเอกสาร		.67	3.69	1.03
13	องค์กรอบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์		.64	3.37	1.07
23	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - พนักงาน		.57	3.62	1.01
15	องค์กรถ่ายทอดจุดยืนองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบ ^b		.54	3.94	1.05
12	องค์กรผลิตชิ้นงานโฆษณาเผยแพร่ส่งเสริมภาพลักษณ์ ^b		.39	3.50	1.98
11	การโฆษณาแบรนด์เป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย ^b		.38	3.52	1.15

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า .55 จึงไม่ได้นำมาพิจารณา

องค์ประกอบที่หนึ่ง การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship) มีทั้งสิ้น 10 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 27 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือประชาชนทั่วไป (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .83) ข้อคำถามที่ 29 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและนักข่าวทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .82) ข้อคำถามที่ 25 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและผู้กำกับดูแล (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .81) ข้อคำถามที่ 26 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .80)

ข้อคำถามที่ 30 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .77) ข้อคำถามที่ 22 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน กลุ่มผู้นำความคิดและผู้มีอิทธิพลทางความคิด ข้อคำถามที่ 24 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะร่วมงานกับองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน .72 ข้อคำถามที่ 20 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าและองค์กรพันธมิตร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .61) ข้อคำถามที่ 21 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบหน่วยงาน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .59) และข้อคำถามที่ 28 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .58)

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship) มีข้อคำถามรวม 7 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 18 องค์กรของท่านทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis) ก่อนที่จะเริ่มวางแผนกลยุทธ์แบรนด์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .84 ข้อคำถามที่ 14 องค์กรของท่านมีการประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำแบรนด์ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .81 ข้อคำถามที่ 17 องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม (ทุก 3 เดือน หรือปีละครั้ง) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .80 ข้อคำถามที่ 19 องค์กรของท่านทำการวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อแบรนด์เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นประจำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .76 ข้อคำถามที่ 16 องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรืออยู่ในรูปแบบดิจิทัลไฟล์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .67 ข้อคำถามที่ 13 องค์กรของท่านมีการสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .64 และข้อคำถามที่ 23 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร (พนักงานและสหภาพแรงงาน) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .57 โดยมี 3 ข้อคำถามที่ถูกตัดออก ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณานัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (ต่ำกว่า .55) ได้แก่ ข้อคำถามที่ 15 องค์กรถ่ายทอดจุดยืนองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบ ก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง ข้อคำถามที่ 12 องค์กรลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณาเพื่อเผยแพร่และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กร และข้อคำถามที่ 11 องค์กรของท่านมองว่า การโฆษณาแบรนด์เป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .54, .39 และ .38 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินค่าความเที่ยงของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

หลังจากผ่านการตรวจสอบความตรงของโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบไปทดสอบ

และตรวจสอบคุณภาพการวัด ด้วย 1) ค่าอำนาจจำแนก Corrected item-total correlations .50 หรือมากกว่า กับค่า Average inter-item correlation มากกว่า .30 (Clark & Watson, 1995; Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991) และ 2) ค่าความเที่ยง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ที่ระดับ .70 (Nunnally, 1978) กับค่าความเที่ยงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) ควรมีค่าสถิติอยู่ระหว่าง .60 ถึง .90 (Hair et al., 2017) ซึ่งจะทำให้ผลการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดเป็นที่น่าพอใจ

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 5.14 แสดงค่าอำนาจจำแนกและความเที่ยงของมาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า มิติที่หนึ่ง ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ **การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน** (Internal brand orientation: IBO) จำนวน 11 ข้อคำถาม มีค่า Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .50 - .82 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .72 โดยมีค่าการทดสอบความเที่ยง Cronbach's alpha เท่ากับ .92 และมีค่า Composite reliability เท่ากับ .92 และ **วัฒนธรรมตราสินค้า** (Brand culture: BCU) จำนวน 11 ข้อคำถาม มีค่า Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .52 - .65 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .57 ส่วนค่าการทดสอบความเที่ยง Cronbach's alpha และค่า Composite reliability เท่ากับ .87

มิติที่สอง บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้าประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ **การสื่อสารแบบผสมผสาน** (Integrated communications: ICO) จำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ ทดสอบค่าอำนาจจำแนก Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .50 - .68 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .61 ทดสอบค่าความเที่ยง Cronbach's alpha เท่ากับ .85 และค่าความเที่ยงประกอบ เท่ากับ .87 และ **การมีเป้าหมายร่วมกัน** (Shared purpose: SPR) มีข้อคำถามรวมจำนวน 3 ข้อ มีค่า Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .78 - .82 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .80 ค่าความเที่ยง Cronbach's alpha และ ค่า Composite reliability เท่ากับ .90 กับ .91 ตามลำดับ

มิติที่สาม สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้ามีหนึ่งองค์ประกอบ คือ **การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า** (Brand identity management: BIM) มีจำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ ซึ่งไม่มีข้อคำถามที่ถูกตัดออก ผลการทดสอบค่า Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .60 - .80 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .69 ในขณะที่ผลการทดสอบค่าความเที่ยง Cronbach's alpha เท่ากับ .92 และ ค่า Composite reliability เท่ากับ .93

ตารางที่ 5.14 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

องค์ประกอบ	จำนวนข้อคำถาม		Corrected item- total correlations (> .50)	Average inter- item correlation (> .30)	Cronbach's alpha (> .70)	Composite reliability (> .60)
ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Values)						
IBO	11 ข้อ		.50 - .82	.72	.92	.92
BCU	11 ข้อ		.52 - .65	.57	.87	.87
บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Norms)						
ICO	7 ข้อ		.50 - .68	.61	.85	.87
SPR	3 ข้อ		.78 - .82	.80	.90	.91
สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Artifacts)						
BIM	10 ข้อ		.60 - .80	.69	.92	.93
พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Behaviors)						
ESR	10 ข้อ		.54 - .80	.70	.92	.92
ISR	7 ข้อ		.62 - .82	.71	.90	.90

หมายเหตุ: IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture; ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management; ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship

ส่วนมิติสุดท้าย พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้าจำแนกออกมาได้ 2 องค์ประกอบ คือ **การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก** (External stakeholder relationship: ESR) มีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ และ**การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน** (Internal stakeholder relationship: ISR) มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 7 ข้อ สำหรับค่าสถิติจากการทดสอบอำนาจจำแนก Corrected item-total correlations อยู่ระหว่าง .54 - .80 และ .62 - .82 ค่า Average inter-item correlation เท่ากับ .70 และ .71 ค่าความเที่ยงและค่า Composite reliability เท่ากับ .92 และ .90 จึงสรุปได้ว่าข้อคำถามของมิตินี้ผ่านเกณฑ์การทดสอบคุณภาพการวัด

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่สามนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามคำแนะนำของ Hair และคณะ (2017) ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement model) และการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า จากผลการสำรวจทางไปรษณีย์

กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจในระยะที่สอง เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม ถึง 9 ธันวาคม พ.ศ. 2562 โดยมีแบบสอบถามที่ถูกส่งออกไปรวมทั้งหมด 520 ชุด ผู้วิจัยได้ชุดแบบสอบถามที่ส่งกลับมา และมีคำตอบครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งมีจำนวนเพียงพอที่จะนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 235 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 ของอัตราการตอบกลับ ทั้งนี้ ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบใช้ความแปรปรวนเป็นฐาน (Component-based PLS-SEM) เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการใช้ข้อมูลขนาดเล็ก ซึ่งกำหนดให้มีจำนวนขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 10 เท่าของจำนวนความสัมพันธ์ที่โยงกับตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง (Hair et al., 2017) รวมทั้งเป็นการวิเคราะห์ที่งานวิจัยที่มีเป้าหมายในการพยากรณ์ (Prediction-oriented) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิด มุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนี่สามนี้ มีทั้งหมด 3 ส่วน แบ่งเป็น ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจากการเก็บข้อมูลในระยะที่สอง ต่อมา ส่วนที่สอง การวิเคราะห์แบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และส่วนสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อนำมาศึกษาทิศทางความสัมพันธ์ของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานองค์กรนอกภาคธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง และส่วนที่สอง ลักษณะเบื้องต้นเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานและรูปแบบขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงาน มีรายละเอียดแต่ละส่วนดังนี้

ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

การนำเสนอผลในส่วนนี้ แสดงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกข้อมูลตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา ดังนี้

เพศ

กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลระยะที่สอง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.0 จำนวน 148 คน และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.0 จำนวน 87 คน (ดูตารางที่ 5.15)

ตารางที่ 5.15 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	87	37.0
หญิง	148	63.0
รวม	235	100.0

อายุ

จากผลข้อมูลในตารางที่ 5.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี และ 31-40 ปี ใกล้เคียงกัน มีจำนวน 77 คน และ 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และ 30.2 ตามลำดับ ตามมาด้วย กลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 51-60 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 โดยกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุ 30 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวน 26 คน (ร้อยละ 11.1) และอายุ 61 ปี ขึ้นไปมีจำนวนน้อยที่สุด คือ 6 คน (ร้อยละ 2.6)

ตารางที่ 5.16 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
30 ปี หรือน้อยกว่า	26	11.1
31-40 ปี	71	30.2
41-50 ปี	77	32.8
51-60 ปี	55	23.4
61 ปี ขึ้นไป	6	2.6
รวม	235	100.0

ระดับการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.6 ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 5.17

ตารางที่ 5.17 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.6
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	79	33.6
ปริญญาโท	139	59.1
ปริญญาเอก	11	4.7
รวม	235	100.0

ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับงานและรูปแบบองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยในส่วนต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน ส่วนงานที่รับผิดชอบ อายุการทำงาน และประสบการณ์การทำงานในองค์กรภาคธุรกิจ รวมทั้งรูปแบบการดำเนินงานองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่กลุ่มอาวุโส (จำนวน 72 คน) และเป็นผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก (จำนวน 71 คน) คิดเป็นร้อยละ 30.6 และ 30.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 21.3 (จำนวน 50 คน) และเป็นพนักงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 8.1 (จำนวน 19 คน) โดยเป็นผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการเพื่อสังคมจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 (ดูตารางที่ 5.18)

ตารางที่ 5.18 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่าย	50	21.3
ผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก	71	30.2
หัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโสกลุ่ม	72	30.6
พนักงานบริหารทั่วไป	19	8.1
ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการ	23	9.8
รวม	235	100.0

ส่วนงานที่กลุ่มตัวอย่างรับผิดชอบ

จากข้อมูลที่แสดงผลในตารางที่ 5.19 กลุ่มตัวอย่างรับผิดชอบงานในส่วนสื่อสารสารองค์กร ประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร กับนโยบายและแผนองค์กรมีจำนวนใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และ 29.2 กลุ่มตัวอย่างที่ทำงานด้านบริหารและบริหารทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 17.8 ด้านสื่อสารการตลาด ส่งเสริมการตลาด คิดเป็นร้อยละ 13.6 สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด กับงานด้านวิจัยและจัดการองค์ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 6.7 กับ ร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.19 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบหลักในส่วนงาน	จำนวน	ร้อยละ
สื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์/ภาพลักษณ์องค์กร	93	29.5
สื่อสารการตลาด/ส่งเสริมการตลาด	43	13.6
พัฒนาธุรกิจและการตลาด	21	6.7
นโยบายและแผนองค์กร	92	29.2
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	56	17.8
วิจัยและจัดการองค์ความรู้	10	3.2
รวม	315	100.0

หมายเหตุ: มีผู้ตอบแบบสอบถามที่รับผิดชอบดูแลการทำงานในองค์กรมากกว่าหนึ่งส่วนงาน

อายุการทำงานร่วมกับองค์กร

สำหรับจำนวนปีในการทำงานกับองค์กรและ/หรือหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ จากข้อมูลการสำรวจครั้งที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 5.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลาเกิน 8 ปี ร้อยละ 47.7 (จำนวน 112 คน) รองลงมาคืออายุการทำงานช่วงระหว่าง 2-5 ปี ร้อยละ 25.5 (จำนวน 60 คน) ส่วนจำนวนปีการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยกว่า 2 ปี และมากกว่า 5-8 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ จำนวน 32 คน (ร้อยละ 13.6) และจำนวน 31 คน (ร้อยละ 13.2)

ตารางที่ 5.20 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาทำงานในองค์กร

ระยะเวลาการทำงานองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	32	13.6
2-5 ปี	60	25.5
มากกว่า 5-8 ปี	31	13.2
มากกว่า 8 ปี	112	47.7
รวม	235	100.0

ประสบการณ์การทำงานกับองค์กรธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรธุรกิจมาก่อนมีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 61.7 (จำนวนรวม 145 คน) และร้อยละ 38.3 (จำนวนรวม 90 คน) โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรธุรกิจมาก่อน มากที่สุด คือ มากกว่า 8 ปี จำนวน 59 คน (ร้อยละ 25.1) และ 2-5 ปี จำนวน 54 คน (ร้อยละ 23.0) รองลงมา กลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 คน ทำงานในองค์กรธุรกิจน้อยกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.0 และมากกว่า 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.6 (จำนวน 6 คน) ดังแสดงในตารางที่ 5.21

ตารางที่ 5.21 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์ในองค์กรธุรกิจ

ประสบการณ์การทำงานองค์กรภาคธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ	145	61.7
น้อยกว่า 2 ปี	26	11.0
2-5 ปี	54	23.0
มากกว่า 5-8 ปี	6	2.6
มากกว่า 8 ปี	59	25.1
ไม่เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ	90	38.3
รวม	235	100.0

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อจำแนกข้อมูลตามรูปแบบของการดำเนินงานขององค์กร (ดูตารางที่ 5.22) พบว่ากลุ่มตัวอย่างทำงานในองค์กรภาคเอกชนที่ดำเนินงานไม่แสวงหากำไร มีจำนวนทั้งหมด 133 คน (ร้อยละ 56.6) แบ่งเป็นองค์กรประเภทรวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ มีจำนวน 91 คน (ร้อยละ 38.7) กิจกรรมเพื่อสังคม มีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 9.4) และองค์กรที่มีสาขาหรือเครือข่ายระหว่างประเทศ มีจำนวน 20 คน (ร้อยละ 8.5) ด้านกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในรัฐวิสาหกิจมีจำนวนทั้งสิ้น 57 คน (ร้อยละ 24.2) แบ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน จำนวน 48 คน (ร้อยละ 20.4) และกลุ่มสถาบันการเงิน จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.8) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรมหาชน มีจำนวนรวม 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2

ตารางที่ 5.22 แสดงจำนวนและร้อยละของรูปแบบการดำเนินงานองค์กร

รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
รัฐวิสาหกิจ	57	24.2
กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน	48	20.4
กลุ่มสถาบันการเงิน	9	3.8
องค์กรมหาชน	45	19.2
ภาคเอกชน	133	56.6
องค์กรสาขาหรือองค์กรเครือข่ายระหว่างประเทศ	20	8.5
รวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ	91	38.7
กิจกรรมเพื่อสังคม	22	9.4
รวม	235	100.0

ขนาดขององค์กร

จากผลข้อมูลสำรวจครั้งที่ 2 ในตารางที่ 5.23 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรขนาดกลาง จำนวนทั้งหมด 100 คน (ร้อยละ 42.6) โดยมีพนักงานจำนวน 51-200 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 (จำนวน 69 คน) มีพนักงานจำนวน 201-500 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 (จำนวน 31 คน) สำหรับองค์กรขนาดเล็ก จำนวนรวม 82 คน (ร้อยละ 34.8) ซึ่งมีพนักงานจำนวน 11-50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 (จำนวน 59 คน) และมีพนักงานจำนวน 10 คน หรือน้อยกว่า คิดเป็นร้อยละ 9.8 (จำนวน 23 คน) และองค์กรขนาดใหญ่ มีจำนวนทั้งสิ้น 53 คน (ร้อยละ 22.6) โดยมีพนักงานมากกว่า

1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 (จำนวน 42 คน) และมีพนักงาน 501-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 (จำนวน 11 คน)

ตารางที่ 5.23 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานในองค์กร

จำนวนพนักงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
เล็ก	82	34.8
10 คน หรือน้อยกว่า	23	9.8
11 - 50 คน	59	25.0
กลาง	100	42.6
51 - 200 คน	69	29.4
201 - 500 คน	31	13.2
ใหญ่	53	22.6
501 - 1,000 คน	11	4.7
มากกว่า 1,000 คน	42	17.9
รวม	235	100.0

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

การประเมินแบบจำลองการวัดตามข้อเสนอแนะของ Hair และคณะ (2017) เป็นวิธีการตรวจสอบตามเกณฑ์คุณภาพ (Quality criteria) โดยให้ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การประเมินความตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) ด้วยการวิเคราะห์ความซ้ำซ้อน (Redundancy analysis) ซึ่งเป็นการทดสอบแบบจำลองการวัดในเบื้องต้น (Chin, 1998, as cited in Hair et al., 2017) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามทุกข้อที่ใช้วัดตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตได้ มีค่าที่ใช้ตรวจสอบคือค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาที่มีค่าน้อย .70 หรือมากกว่า

ขั้นตอนที่สอง การประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ในแบบจำลองการวัด (Collinearity of indicators) คำนวณจากค่า Variance inflation factor (VIF) ซึ่งควรมีค่าต่ำกว่า 5 หากมีค่า VIF เท่ากับหรือมากกว่า 5 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้มีปัญหา และ

ขั้นตอนที่สาม การหาช่วงความเชื่อมั่นด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยกระบวนการ Bootstrap (Bootstrap confidence intervals) (Davison & Hinkley, 1997, as cited in Hair et al., 2017) เพื่อทดสอบระดับนัยสำคัญทางสถิติของน้ำหนักคะแนนตัวบ่งชี้ (Indicator's weight)

และค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer weight) หากผลการทดสอบมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนตัวบ่งชี้ในแบบจำลองการวัด

ผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของตัวแปรในการวัดโครงสร้างค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า **การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน** (IBO) พบว่า มีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ เนื่องจากมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างน้ำหนักองค์ประกอบกับตัวแปรแฝงในแบบจำลองที่ต่ำกว่า 0.70 ได้แก่ **ข้อคำถามที่ 27** องค์การพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์ มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .63 กับ **ข้อคำถามที่ 17** ในกระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กรควรช่วยพัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .53 ส่วนข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ ผ่านเกณฑ์การทดสอบความตรงเชิงเหมือน ได้แก่ **ข้อคำถามที่ 21, 20, 22, 19, 23, 18, 25, 29 และ 32** มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .81, .80, .79, .78, .75, .74, .73 และ .71 ตามลำดับ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างกันของข้อคำถามไม่พบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ หรือมีค่า Variance inflation factor เกิน 5

ส่วนผลความตรงเชิงเหมือนของ **วัฒนธรรมตราสินค้า** (BCU) มีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อที่พิจารณาตัดออก เนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ที่ได้จากการทดสอบต่ำกว่า .70 ได้แก่ **ข้อคำถามที่ 9** การสร้างแบรนด์เป็นเรื่องที่อาศัยระยะเวลาและการพัฒนาอย่างเป็นระบบกว่าจะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ และความรู้สึกชื่นชม (ค่าน้ำหนักไขว้ที่ .63) **ข้อคำถามที่ 1** แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรของท่าน (ค่าน้ำหนักไขว้ที่ .59) และ **ข้อคำถามที่ 2** แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ ให้กลุ่มเป้าหมายจดจำองค์กรของท่านได้ (ค่าน้ำหนักไขว้ที่ .54) จึงมีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 6, 3, 5, 11, 7, 8, 4 และ 10 มีค่าน้ำหนักไขว้ตั้งแต่ช่วงระหว่าง .75 ถึง .71 ทั้งนี้ ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่า Variance inflation factor น้อยกว่า 5 จึงผ่านเกณฑ์การทดสอบ เพื่อเข้าสู่กระบวนการทดสอบ Bootstrap ในการประเมินแบบจำลองโครงสร้างของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าต่อไป (ดูตารางที่ 5.24)

จากผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้าที่ได้แสดงในตารางที่ 5.25 สำหรับองค์ประกอบ **การสื่อสารแบบผสมผสาน** (ICO) มีจำนวนข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพค่าน้ำหนักไขว้ และค่า Variance inflation factor ทั้งสิ้น 5 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 14, 7, 12, 6 และ 11 มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .81, .79, .78, .77 และ .73 โดย **ข้อคำถามที่ 8** ฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือแผนกสื่อสารภายในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร และ **ข้อคำถามที่ 10** ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .67 และ .66 ซึ่งน้อยกว่า .70 จึงไม่ผ่านการพิจารณาคุณภาพ

ตารางที่ 5.24 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักไขว้		VIF	ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		IBO	BCU			
การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation – IBO)						
21	พนักงานสามารถนำจุดยืนและค่านิยมไปปรับใช้กับงาน	.81		4.52	3.63	0.85
20	พนักงานเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	.80		4.34	3.72	0.91
22	พนักงานตระหนักว่าแบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่าง	.79		2.76	3.67	1.01
19	การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาด	.78		2.69	3.51	1.04
23	การพัฒนาแบรนด์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	.78		2.40	3.95	0.85
18	การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงาน	.75		2.35	3.37	0.97
25	ความสามารถสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก	.74		1.98	3.61	1.09
29	ฝ่ายบริหารประสานให้วัฒนธรรมองค์กรเข้ากับค่านิยม	.73		2.00	4.04	0.92
32	ฝ่ายทรัพยากรฯ นำค่านิยมออกแบบการพัฒนาบุคลากร	.71		1.80	3.74	1.01
27	องค์กรให้ทุกภาคส่วนเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาแบรนด์ ^b	.63		1.61	3.77	1.04
17	การทำงานทุกส่วนพัฒนารักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ ^b	.53		1.39	4.37	0.71
วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture – BCU)						
6	การสร้างแบรนด์จำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร		.75	2.88	4.41	0.64
3	แบรนด์เป็นสิ่งที่บอกความหมายตัวตนที่แท้จริงขององค์กร		.74	2.07	4.50	0.74
5	แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร		.74	2.17	4.12	0.81
11	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกัน		.73	2.04	4.27	0.82
7	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร		.73	2.58	4.36	0.61
8	การสร้างแบรนด์เป็นต้นทุนการบริหารองค์กรให้สำเร็จ		.73	2.20	4.27	0.77
4	แบรนด์กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร		.72	1.88	3.97	0.91
10	การสร้างแบรนด์ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกไว้วางใจ		.71	2.14	4.49	0.67
9	การสร้างแบรนด์อาศัยเวลาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ^b		.63	1.85	4.63	0.55
1	แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ^b		.59	1.77	4.65	0.60
2	แบรนด์เป็นสินทรัพย์เกิดขึ้นจากผสมผสานองค์ประกอบ ^b		.54	1.59	4.53	0.67

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ต่ำกว่า .70

ด้านองค์ประกอบ **การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR)** มีจำนวนข้อคำถามรวมทั้งหมด 3 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 3 องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืนขององค์กร ข้อคำถามที่ 2 องค์กรกำหนดข้อความเป้าประสงค์ว่าจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อคำถามที่ 4 องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งที่องค์กรกระทำและแสดงออกเป็นไปตามจุดยืน มีค่าน้ำหนักไขว้มากกว่า .70 คือมีค่าเท่ากับ .92 และ .91 ประกอบกับมีค่า Variance inflation factor ไม่เกิน 5 จึงผ่านการพิจารณาเพื่อนำไปประเมินแบบจำลองโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของการวิเคราะห์ในลำดับถัดไป

ตารางที่ 5.25 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักไขว้		VIF	ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		ICO	SPR			
การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications – ICO)						
14	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง สร้างมูลค่าส่วนเพิ่ม	.81		3.02	3.83	1.01
7	องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์ สำหรับโครงการเฉพาะกิจ	.79		2.04	2.92	1.23
12	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง-กลุ่มเป้าหมาย	.78		2.77	3.92	0.96
6	องค์กรมีผู้จัดการแบรนด์รับผิดชอบอย่างชัดเจน	.77		2.01	3.48	1.15
11	องค์กรใช้แบรนด์สร้างให้พนักงานยึดมั่นการทำงาน	.73		1.78	3.28	1.06
8	ฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ^b	.67		1.54	3.66	1.11
10	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก ^b	.66		1.44	2.89	1.09
การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose – SPR)						
3	องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกัน		.92	2.93	3.91	0.95
2	องค์กรกำหนดข้อความเป้าหมาย		.91	2.83	4.00	0.93
4	องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ กระทำตามจุดยืน		.91	2.73	3.86	0.92

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ต่ำกว่า .70

สำหรับโครงสร้างการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า องค์ประกอบการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) จากข้อคำถามที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในการศึกษาระยะที่หนึ่ง จำนวนทั้งหมด 10 ข้อ ในขั้นของการทดสอบความตรงเชิงเหมือนมีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ ทั้งค่าน้ำหนักไขว้ และค่า Variance inflation factor รวมจำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 10, 3, 9, 5, 6, 7 และ 8 ซึ่งมีค่าน้ำหนักไขว้ตั้งแต่ช่วงเท่ากับ .84, .82, .77, .76, .75, .73 และ .71 มีค่า Variance inflation factor ไม่เกิน 5 ส่วนข้อคำถามอีก 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 4 เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .65 และข้อคำถามที่ 1 องค์กรของท่านมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามสถานะในปัจจุบันของแบรนด์ (เช่น จุดยืนขององค์กร คุณค่าที่องค์กรนำเสนอ) มีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .63 ซึ่งมีความสัมพันธ์น้อยกับข้อคำถามอื่นๆ ที่อยู่ในตัวแปรแฝงการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้านี้ ดังแสดงในตารางที่ 5.26 จึงไม่นำข้อคำถามดังกล่าวไปประเมินแบบจำลองการวัดโครงสร้างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยกระบวนการ Bootstrap

ตารางที่ 5.26 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักไขว้	VIF	ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		BIM			
การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity management – BIM)					
10	พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม	.84	3.25	3.70	0.91
3	ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนจุดยืน	.82	3.54	3.86	0.90
9	ทุกสิ่งทุกอย่างกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยม	.77	3.37	3.92	0.88
5	ผู้บริหารเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	.76	2.28	4.13	0.92
6	องค์กรให้พนักงานระดับปฏิบัติเป็นตัวแทนของแบรนด์	.75	2.17	3.76	0.98
7	องค์กรสนใจกับข้อความที่ส่งออกไปชัดเจนสอดคล้องกัน	.75	2.74	3.99	0.88
2	สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืน	.73	2.08	3.97	0.96
8	การสื่อสารตัวองค์กรช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กร	.71	3.13	4.06	0.83
4	เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนจุดยืน ^b	.65	2.27	4.01	0.88
1	องค์กรประชุม ติดตามสถานะของแบรนด์ ^b	.63	1.59	3.56	1.15

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ต่ำกว่า .70

จากผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของโครงสร้างพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้า ในตารางที่ 5.27 องค์กรประกอบการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักไขว้เกิน .70 จำนวนรวม 9 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 26, 25, 24, 30, 20, 27, 22, 29, 21 และ 28 (ค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .84, .84, .83, .82, .80, .80, .80, .79, .78 และ .75) รวมทั้ง เมื่อพิจารณาจากค่า VIF พบว่า ข้อคำถามทั้ง 9 ข้อมีค่าไม่เกิน 1 จึงผ่านการทดสอบเพื่อนำไปวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ทั้งนี้ มีข้อคำถามที่ 28 องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน (ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์) ไม่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความตรงเชิงเหมือน เนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้เท่ากับ .69 ส่วนองค์กรประกอบการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) ผ่านเกณฑ์การทดสอบทั้งหมด ได้แก่ ข้อคำถามที่ 14, 19, 18, 17, 13, 16 และ 23 โดยมีค่าน้ำหนักไขว้อยู่ระหว่าง .87 ถึง .78

ตารางที่ 5.27 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า ^a	ค่าน้ำหนักไขว้		VIF	ค่าเฉลี่ย (ระดับ 1-5)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
		ESR	ISR			
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship -- ESR)						
26	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ลูกค้า/ผู้รับบริการ	.84		3.84	3.92	0.95
25	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ภาครัฐและผู้กำกับดูแล	.84		4.38	3.83	0.89
24	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บุคคลที่สนใจจะร่วมงาน	.83		3.16	3.71	0.97
30	ใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อ	.82		4.35	4.13	0.88
20	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บริษัทคู่ค้าพันธมิตร	.80		2.52	3.77	0.99
27	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สาธารณชน	.80		3.20	4.03	0.86
22	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - นักวิชาการ/องค์กรพัฒนา	.79		2.58	3.76	1.04
29	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สื่อมวลชน	.78		3.99	4.06	0.91
21	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ชุมชนรอบหน่วยงาน	.75		2.05	3.63	1.11
28	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ธนาคาร/บริษัทเงินทุน ^b	.69		1.77	3.42	1.12
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship -- ISR)						
14	องค์กรจัดสัมมนาการนำแบรนด์ไปใช้ในงานสื่อสาร		.87	4.13	3.11	1.24
19	องค์กรทำวิจัยตลาดศึกษาข้อมูลเพื่อประเมินภาพลักษณ์		.82	3.25	2.99	1.38
18	องค์กรวิจัยวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนวางแผน		.81	3.30	3.09	1.28
17	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยกิจกรรม		.81	2.47	3.31	1.23
13	องค์กรอบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์		.80	2.75	3.20	1.24
16	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยเอกสาร		.78	2.36	3.54	1.16
23	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - พนักงาน		.78	2.18	3.57	1.02

หมายเหตุ: ^a ข้อความสมบูรณ์ของแต่ละข้อคำถามอยู่ในภาคผนวก ง และ ^b ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ต่ำกว่า .70

โดยสรุป ผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) ในโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามีข้อคำถามรวมจำนวน 10 ข้อ ที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings) อยู่ระหว่าง .40 - .70 (Hair et al., 2017) ผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามที่เหลือจำนวนทั้งสิ้น 49 ข้อ ในมิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วยการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (ข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ) กับวัฒนธรรมตราสินค้า (ข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วยการสื่อสารแบบผสมผสาน กับการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ กับ 3 ข้อ ตามลำดับ มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ในองค์ประกอบการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า มีจำนวน 8 ข้อคำถาม และมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วยการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (จำนวน 9 ข้อคำถาม) กับการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (จำนวน 7 ข้อคำถาม) เข้าสู่กระบวนการ Bootstrap ประเมินแบบจำลองโครงสร้างการวัด เพื่อวิเคราะห์ว่าแบบจำลองแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้ามีความเหมาะสมในระดับใด และสามารถอธิบายถึง

ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่นำมาวัดในแต่ละมิติและองค์ประกอบได้ดีแค่ไหน โดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้ จึงเป็นการอธิบายเพื่อตอบคำถามดังกล่าว

แบบจำลองการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation factor analysis) เพื่อประเมินแบบจำลองโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยวิธีการ PLS-SEM พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) และวัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) ดังที่แสดงอยู่ในตารางที่ 5.28 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และมีค่าเป็นบวก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน มีน้ำหนักองค์ประกอบขนาดตั้งแต่ .62 - .86 โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานขนาดมากที่สุด คือ *ข้อความที่ 25* ความสามารถในการสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กร ($\beta = .86$) รองลงมา คือ *ข้อความที่ 22* พนักงานในองค์กรตระหนักว่า แบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ($\beta = .83$) *ข้อความที่ 19* พนักงานในองค์กรเข้าใจว่า การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกส่วนงาน/แผนก ($\beta = .79$) *ข้อความที่ 23* การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี) กับ *ข้อความที่ 18* การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงานองค์กร) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบขนาดเท่ากัน ($\beta = .75$) ส่วน *ข้อความที่ 21* พนักงานในองค์กรสามารถนำจุดยืนและค่านิยมไปปรับปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ *ข้อความที่ 20* พนักงานในองค์กรเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร *ข้อความที่ 29* ฝ่ายบริหารระดับสูงประสานให้วัฒนธรรมกับค่านิยมของแบรนด์สอดคล้องกัน และ *ข้อความที่ 32* ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำค่านิยมองค์กรเป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .71, .69, .65 และ .62 ตามลำดับ

ส่วนองค์ประกอบวัฒนธรรมตราสินค้า มีน้ำหนักองค์ประกอบขนาดตั้งแต่ .63 - .78 โดยข้อความที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ .78 คือ *ข้อความที่ 11* การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร และ *ข้อความที่ 4* แบรนด์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ รองลงมาคือ *ข้อความที่ 5* แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์องค์กร ($\beta = .75$) โดยมี *ข้อความที่ 7* การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร กับ *ข้อความที่ 10* การสร้างแบรนด์ทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .68 ส่วน *ข้อความที่ 6* การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการ

วางกลยุทธ์องค์กร *ข้อความที่ 8* การสร้างแบรนด์เป็นต้นทุนการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และ *ข้อความที่ 3* แบรนด์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .66, .65 และ .63 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.28 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		t-value	95%
		Beta	B(SE)		Confidence Interval
การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation – IBO)					
21	พนักงานสามารถนำจุดยืนและค่านิยมไปปรับใช้กับงาน	.71	.14(.04)	26.27*	[.13, .15]
20	พนักงานเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	.69	.13(.04)	27.64*	[.12, .14]
22	พนักงานตระหนักว่าแบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่าง	.83	.16(.03)	20.77*	[.15, .18]
19	การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาด	.79	.15(.03)	25.80*	[.14, .17]
23	การพัฒนาแบรนด์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	.75	.14(.04)	22.88*	[.13, .16]
18	การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงาน	.75	.15(.03)	22.61*	[.13, .16]
25	ความสามารถสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก	.86	.17(.03)	20.15*	[.15, .18]
29	ฝ่ายบริหารประสานให้วัฒนธรรมองค์กรเข้ากับค่านิยม	.65	.13(.03)	23.81*	[.12, .14]
32	ฝ่ายทรัพยากรฯ นำค่านิยมออกแบบการพัฒนาบุคลากร	.62	.12(.05)	15.99*	[.11, .14]
วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture -- BCU)					
6	การสร้างแบรนด์จำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร	.66	.16(.05)	21.86*	[.14, .17]
3	แบรนด์เป็นสิ่งที่บอกความหมายตัวตนที่แท้จริงขององค์กร	.63	.15(.06)	13.30*	[.13, .17]
5	แบรนด์คือแก่นหลักของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร	.75	.18(.05)	11.86*	[.17, .21]
11	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกัน	.78	.19(.04)	16.46*	[.15, .21]
7	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร	.68	.16(.05)	16.52*	[.14, .18]
8	การสร้างแบรนด์เป็นต้นทุนการบริหารองค์กรให้สำเร็จ	.65	.16(.05)	15.51*	[.14, .17]
4	แบรนด์กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร	.78	.19(.04)	16.62*	[.17, .21]
10	การสร้างแบรนด์ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกไว้วางใจ	.68	.16(.05)	13.25*	[.14, .19]

หมายเหตุ: * $p < .05$

แบบจำลองการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

ในตารางที่ 5.29 แสดงผลการตรวจสอบแบบจำลองการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของทั้งการสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) และการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR) มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) โดยการสื่อสารแบบผสมผสานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบขนาดตั้งแต่ .64 – .80 ซึ่ง *ข้อความที่ 14* องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกันเพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์องค์กรมีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ .80 รองลงมา คือ *ข้อความที่ 12* องค์กรใช้การสื่อสาร หลากหลายช่องทางเพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรกรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ ($\beta = .78$) *ข้อความที่ 7* องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ ($\beta = .76$) *ข้อความที่ 11* องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างให้พนักงานยังคงยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร ($\beta = .74$) และ *ข้อความที่ 6* องค์กรมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์องค์กร ($\beta = .64$)

ในแบบจำลองการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานระหว่าง .83 – .90 สามารถไล่เรียงลำดับจากขนาดมากไปหาน้อย ดังนี้ *ข้อความที่ 4* องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำ และแสดงออกมาเป็นไปตามจุดยืนองค์กร ($\beta = .90$) *ข้อความที่ 3* องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มาทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืนขององค์กร ($\beta = .87$) และ *ข้อความที่ 2* องค์กรกำหนดข้อความเป้าประสงค์ว่าจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน ($\beta = .83$)

ตารางที่ 5.29 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		t-value	95%
		Beta	B(SE)		Confidence Interval
การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications – ICO)					
14	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง สร้างมูลค่าส่วนเพิ่ม	.80	.27(.04)	23.25*	[.24, .29]
7	องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์ สำหรับโครงการเฉพาะกิจ	.76	.26(.03)	20.27*	[.23, .28]
12	องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง-กลุ่มเป้าหมาย	.78	.26(.03)	22.45*	[.24, .29]
6	องค์กรมีผู้จัดการแบรนด์รับผิดชอบอย่างชัดเจน	.64	.21(.05)	18.09*	[.19, .24]
11	องค์กรใช้แบรนด์สร้างให้พนักงานยึดมั่นการทำงาน	.74	.25(.04)	21.04*	[.22, .27]
การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (Shared purpose – SPR)					
3	องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกัน	.87	.37(.02)	43.71*	[.35, .39]
2	องค์กรกำหนดข้อความเป้าประสงค์	.83	.35(.03)	43.88*	[.33, .36]
4	องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ กระทำตามจุดยืน	.90	.38(.02)	40.60*	[.36, .40]

หมายเหตุ: * $p < .05$

แบบจำลองการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

การประเมินแบบจำลองโครงสร้างการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของงานวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดชื่อองค์ประกอบใหม่เพื่อให้สามารถสื่อความหมายของข้อคำถามทั้งหมดได้อย่างครอบคลุมว่า **การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า** ซึ่งพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง .70 – .83 มีค่าเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) โดยข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ **ข้อคำถามที่ 10** พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ ($\beta = .83$) **ข้อคำถามที่ 9** ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของแบรนด์ ($\beta = .78$) โดย**ข้อคำถามที่ 3** ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนถึงจุดยืนองค์กร กับ**ข้อคำถามที่ 7** ในการสร้างแบรนด์ องค์กรให้ความสนใจกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากัน ($\beta = .76$) **ข้อคำถามที่ 8** การสื่อสารตัวองค์กรในฐานะที่เป็นแบรนด์ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี ($\beta = .74$) ส่วน**ข้อคำถามที่ 6** องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ กับ**ข้อคำถามที่ 2** สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนจุดยืนขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากัน ($\beta = .71$) และ**ข้อคำถามที่ 5** ผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงการเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด ($\beta = .70$) (ดูตารางที่ 5.30)

ตารางที่ 5.30 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		t-value	95%
		Beta	B(SE)		Confidence Interval
การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity management – BIM)					
10	พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม	.83	.18(.02)	23.97*	[.16, .19]
3	ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนจุดยืน	.76	.16(.03)	23.69*	[.15, .18]
9	ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยม	.78	.17(.04)	27.93*	[.16, .18]
5	ผู้บริหารเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	.70	.15(.05)	15.83*	[.13, .17]
6	องค์กรให้พนักงานระดับปฏิบัติเป็นตัวแทนของแบรนด์	.71	.15(.03)	24.88*	[.14, .16]
7	องค์กรสนใจกับข้อความที่ส่งออกไปชัดเจนสอดคล้องกัน	.76	.16(.04)	24.58*	[.15, .18]
2	สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืน	.71	.15(.03)	18.09*	[.14, .17]
8	การสื่อสารตัวองค์กรช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กร	.74	.16(.04)	28.85*	[.15, .17]

หมายเหตุ: * $p < .05$

แบบจำลองการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานในแบบจำลองการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้าที่แสดงอยู่ในตารางที่ 5.31 พบว่า การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .68 – .87 และการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และมีค่าเป็นบวก โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง .69 – .86

สำหรับการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ในข้อคำถามที่ 24 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะร่วมงานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด ($\beta = .87$) รองลงมา ได้แก่ ข้อคำถามที่ 20 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าและองค์กรพันธมิตร ($\beta = .85$) ข้อคำถามที่ 26 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ($\beta = .84$) ข้อคำถามที่ 25 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและผู้กำกับดูแล ($\beta = .78$) โดยมีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน ($\beta = .76$) คือ ข้อคำถามที่ 27 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชน ข้อคำถามที่ 22 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน และข้อคำถามที่ 21 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบหน่วยงาน ตามมาด้วยข้อคำถามที่ 30 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ ($\beta = .74$) และข้อคำถามที่ 29 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ($\beta = .68$)

การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดเท่ากับ .86 คือ ข้อคำถามที่ 23 องค์กรใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือ ข้อคำถามที่ 14 องค์กรประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำแบรนด์ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร ($\beta = .84$) ข้อคำถามที่ 13 องค์กรสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์ ($\beta = .80$) ข้อคำถามที่ 19 องค์กรทำวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อแบรนด์ เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นประจำ ($\beta = .78$) ข้อคำถามที่ 18 องค์กรทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนวางแผนกลยุทธ์แบรนด์ ($\beta = .73$) ข้อคำถามที่ 16 องค์กรสื่อสารค่านิยมกับพนักงานโดยจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือรูปแบบดิจิทัลไฟล์ ($\beta = .71$) และข้อคำถามที่ 17 องค์กรสื่อสารค่านิยมกับพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม ($\beta = .69$)

ตารางที่ 5.31 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองการวัดพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า

ข้อ	พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		t-value	95%
		Beta	B(SE)		Confidence Interval
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship – ESR)					
26	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ลูกค้า/ผู้รับบริการ	.84	.15(.03)	20.43*	[.13, .16]
25	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ภาครัฐและผู้กำกับดูแล	.78	.14(.04)	20.42*	[.12, .15]
24	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บุคคลที่สนใจจะร่วมงาน	.87	.15(.02)	20.37*	[.14, .17]
30	ใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อ	.74	.13(.05)	18.45*	[.12, .14]
20	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บริษัทคู่ค้าพันธมิตร	.85	.15(.03)	18.94*	[.13, .17]
27	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สาธารณชน	.76	.13(.06)	17.08*	[.12, .15]
22	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - นักวิชาการ/องค์การพัฒนา	.76	.13(.05)	15.09*	[.12, .15]
29	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สื่อมวลชน	.68	.12(.06)	17.71*	[.10, .13]
21	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ชุมชนรอบหน่วยงาน	.76	.13(.04)	15.53*	[.12, .15]
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship – ISR)					
14	องค์กรจัดสัมมนาการนำแบรนด์ไปใช้ในงานสื่อสาร	.84	.19(.02)	31.13*	[.18, .20]
19	องค์กรทำวิจัยตลาดศึกษาข้อมูลเพื่อประเมินภาพลักษณ์	.78	.18(.03)	32.27*	[.17, .19]
18	องค์กรวิจัยวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนวางแผน	.73	.17(.04)	24.54*	[.15, .18]
17	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยกิจกรรม	.69	.16(.04)	20.33*	[.14, .17]
13	องค์กรอบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์	.80	.18(.03)	25.19*	[.17, .20]
16	องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยเอกสาร	.71	.16(.04)	21.26*	[.15, .18]
23	ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - พนักงาน	.86	.20(.02)	26.68*	[.18, .21]

หมายเหตุ: * $p < .05$

โดยสรุป จากผลการวิเคราะห์การวัดตัวแปรพหุมิติของแบบจำลองด้วยวิธี PLS-SEM เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินด้วยค่าดัชนี Goodness-of-fit index (GoF) ของ Wetzels, Odekerken – Schröder, และ van Oppen (2009) มีค่าเท่ากับ .35 ขึ้นไป แสดงว่าแบบจำลองการวัดนั้นที่ทำการทดสอบมีความเหมาะสมมาก ซึ่งผลการประเมินแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของงานวิจัยครั้งนี้ (ดูตารางที่ 5.32) มีค่าดัชนี GoF เท่ากับ .79 จึงแสดงว่า แบบจำลองการวัดเหมาะสมมาก ทั้งนี้ ในกระบวนการ Bootstrap เพื่อตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ด้วยการพิจารณาค่าสถิติทดสอบที่ (t-test) จากเกณฑ์พิจารณาของ Hair และคณะ (2017) ในการทดสอบแบบสองทาง หากค่าสัมบูรณ์ของสถิติทดสอบที่ (Critical t values) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.96 แสดงว่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมากกว่าหรือเท่ากับ 2.57 แสดงว่าแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งในการตรวจสอบค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ .01

ในการประเมินค่าความเที่ยงของแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า พบว่าในแต่ละองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากกว่า .50 ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้ การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า ($\beta = .83$) การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ($\beta = .80$) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน ($\beta = .80$) การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ($\beta = .78$) การสื่อสารแบบผสมผสาน ($\beta = .75$) การมีเป้าหมายร่วมกัน ($\beta = .69$) และวัฒนธรรมตราสินค้า ($\beta = .50$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวบ่งชี้ (R^2) อยู่ในเกณฑ์สูง (R^2 เท่ากับ .75) คือ การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) การสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) การมีเป้าหมายร่วมกัน (SPR) และการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) อธิบายความแปรปรวนได้เท่ากับร้อยละ 95, 89, 85, 84 และ 82 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวบ่งชี้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (R^2 เท่ากับ .50) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้เท่ากับร้อยละ 68

ตารางที่ 5.32 แสดงผลวิเคราะห์การวัดตัวแปรพหุมิติในแบบจำลองแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยวิธี PLS-SEM

มิติ ^a	น.องค์ประกอบ		ด้าน ^b	น.องค์ประกอบ		t-value	Cronbach's alpha	R ² value	CR (> .60)	AVE (> .50)
	Beta	B(SE)		Beta	B(SE)					
Values	.75	.28(.01)	IBO	.80	.73(.04)	19.63*	.92	.85	.92	.60
			BCU	.50	.45(.03)	14.44*				
Norms	.81	.30(.01)	ICO	.75	.60(.02)	24.20*	.86	.89	.86	.61
			SPR	.69	.55(.02)	30.63*				
Artifacts	.83	.30(.01)	BIM	.83	.30(.01)	45.31*	.91	.89	.91	.63
Behaviors	.81	.29(.01)	ESR	.80	.56(.01)	42.38*	.93	.82	.93	.68
			ISR	.78	.55(.02)	34.19*				

GoF = .79

หมายเหตุ: ^a Values, Brand-oriented values; Norms, Brand-oriented norms; Artifacts, Brand-oriented artifacts; Behaviors, Brand-oriented behaviors

^b IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture; ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management; ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship

* $p < .05$

ทั้งนี้ ในการพิจารณาความเหมาะสมของแบบจำลองการวัดด้วยค่าความเที่ยงประกอบ (Composite reliability) มีค่ามากกว่า .60 ในทุกองค์ประกอบของการวัด ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง .86 – .93 และผลการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปร (Average variance extracted) อยู่ระหว่าง .56 – .81 ซึ่งมีความมากกว่า .50 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการวัดมีความตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรพหุที่นำมาวัดในแต่ละมิติว่าสามารถวัดได้ดี (Hair et al., 2017; Malhotra, 2015)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

หลังจากที่ได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าผ่านครบทุกเกณฑ์คุณภาพของการวัด ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลการสำรวจจากระยะที่สองเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุด้วยวิธี PLS-SEM ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์ของแบบจำลองโครงสร้างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ สำหรับการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลองเชิงโครงสร้างหรือการประมาณแบบจำลองเส้นทาง (Path model estimation) Hair และคณะ (2017) ให้ตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficients) ซึ่งวัดด้วยค่าสถิติ f^2 เมื่อค่าสัมบูรณ์ของขนาดอิทธิพลที่เกิดขึ้นเท่ากับ .02, .15 และ .35 แสดงว่า ตัวแปรการวัดในแบบจำลองมีขนาดอิทธิพลเล็กน้อย ปานกลาง และสูงตามลำดับ

การวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้ ในขั้นต้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลองเชิงโครงสร้างของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กรในภาพรวม ซึ่งได้จากการรวมข้อมูลของตัวแปรที่ใช้วัดผลลัพธ์ทั้งสามด้าน ได้แก่ การรับรู้ (การรู้จักองค์กร ความเข้าใจบทบาทขององค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์ และการบอกต่อ) ความพึงพอใจ (การตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจของประชาชน ความพึงพอใจของหน่วยงานพันธมิตร) และพฤติกรรมสนับสนุนองค์กร (การเป็นอาสาสมัคร การบริจาค) เข้าด้วยกัน ผลการตรวจสอบพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ไม่สามารถทำนายความสัมพันธ์และอิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างทั้งสองแบบจำลองได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างและตรวจสอบแบบจำลองโดยจัดกลุ่มองค์ประกอบของข้อความ ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแนวคิดระดับของประสิทธิผลองค์กร (Daft, 2010) และการวัดผลการดำเนินงานองค์กร (Wong & Merrilees, 2007a) แล้วจึงดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไปที่ละแบบจำลอง โดยได้แสดงผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี PLS-SEM และค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบตามเกณฑ์ของ Hair และคณะ (2017) ดังต่อไปนี้

แบบจำลองที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้

ในตารางที่ 5.33 แสดงการวิเคราะห์เส้นทางของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับแบบจำลองเชิงโครงสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ ในการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับการรับรู้ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อคำถาม ได้แก่ ข้อคำถามที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้จักองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น ข้อคำถามที่ 2 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจบทบาทหน้าที่และสิ่งที่ยังคงกระทำให้มากขึ้น ข้อคำถามที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ขององค์กรท่านในเชิงบวก และ ข้อคำถามที่ 4 องค์กรของท่านถูกกล่าวถึงและบอกต่อกันในโซเชียลมีเดียมากขึ้น โดยกำหนดเป็นชื่อตัวแปรใหม่ว่า ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (Perceptual performance) ใช้ตัวอักษรย่อตัวแปรว่า PEM โดยแบบจำลองนี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสาเหตุได้ร้อยละ 51 ส่วนผลการประมาณแบบจำลองเส้นทาง พบว่า มีตัวแปร 2 คู่ ที่มีความสามารถในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่หนึ่ง คือ วัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .26$) คู่ที่สอง คือ การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลสูง ($f^2 = .37$)

ตารางที่ 5.33 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้

การวิเคราะห์เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์		95% Confidence	
	เส้นทาง	t-value	p-value	Interval
IBO ^a → PEM ^b	.12	1.35	.18	[-.06, .29]
BCU → PEM	.26	4.33*	.00	[.13, .37]
ICO → PEM	-.06	0.63	.53	[-.25, .14]
SPR → PEM	-.01	0.09	.93	[-.17, .19]
BIM → PEM	.13	1.12	.26	[-.12, .32]
ESR → PEM	.37	3.45*	.00	[.17, .59]
ISR → PEM	.08	0.90	.37	[-.09, .24]

$R^2 = .51$

หมายเหตุ: ^a IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture; ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management; ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship

^b PEM, Perceptual performance

* $p < .05$

สำหรับตัวแปรอีก 5 คู่ที่เหลือไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p = .18$) การสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p = .53$) การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p = .93$) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p = .26$) และการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ($p = .37$)

แบบจำลองที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ

ในการวิเคราะห์เส้นทางของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ โดยการวัดผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามที่ 5 องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น ข้อคำถามที่ 6 พนักงานในองค์กรของท่านพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น ข้อคำถามที่ 7 ประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น และข้อคำถามที่ 8 องค์กร/หน่วยงานที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น ซึ่งกำหนดเป็นชื่อตัวแปรใหม่ว่า ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (Satisfaction performance) ใช้อักษรย่อตัวแปรว่า SAM โดยในขั้นตอนการ Bootstrap พบว่า แบบจำลองนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสาเหตุได้ร้อยละ 50 โดยจากผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทั้ง 7 คู่ พบว่า มีตัวแปรรวมทั้งหมด 3 คู่ ที่มีความสามารถในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่หนึ่ง คือ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายในองค์กร (IBO) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .22$) คู่ที่สอง คือ วัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) อิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .21$) และคู่ที่สาม คือ การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) อิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .25$)

ส่วนผลการทดสอบตัวแปรอีก 4 คู่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p = .33$) การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p = .72$) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p = .12$) และการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

(ESR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ($p = .10$) ดังที่ได้แสดงในตารางที่ 5.34

ตารางที่ 5.34 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ

การวิเคราะห์เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์			95% Confidence Interval
	เส้นทาง	t-value	p-value	
IBO ^a → SAM ^c	.22	2.45*	.01	[.03, .38]
BCU → SAM	.21	3.22*	.00	[.08, .32]
ICO → SAM	-.11	0.98	.33	[-.30, .12]
SPR → SAM	-.03	0.35	.72	[-.19, .16]
BIM → SAM	.17	1.54	.12	[-.07, .37]
ESR → SAM	.17	1.64	.10	[-.03, .40]
ISR → SAM	.25	2.86*	.00	[.07, .41]

$R^2 = .50$

หมายเหตุ: ^a IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture; ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management; ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship

^c SAM, Satisfaction performance

* $p < .05$

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบจำลองที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม

การวิเคราะห์เส้นทางในแบบจำลองที่ 3 เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (ดังแสดงในตารางที่ 5.35) พบว่า แบบจำลองนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสาเหตุได้ร้อยละ 35 โดยมีตัวแปรจำนวน 2 คู่ มีความสามารถในการทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ ตัวแปรผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (Behavioral performance) มีสัญลักษณ์ย่อตัวแปร BHM ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ข้อ คือ ข้อคำถามที่ 9 มีกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเป็นอาสาสมัครทำงานร่วมกับองค์กรมากขึ้น และข้อคำถามที่ 10 มีประชาชนบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมากขึ้น สำหรับตัวแปรคู่ที่หนึ่ง คือ วัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .20$) และตัวแปรคู่ที่สอง คือ การ

บริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p < .05$) มีขนาดอิทธิพลปานกลาง ($f^2 = .23$)

ตารางที่ 5.35 แสดงผลการทดสอบระดับนัยสำคัญของแบบจำลองเชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม

การวิเคราะห์เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์			95% Confidence Interval
	เส้นทาง	t-value	p-value	
IBO ^a → BHM ^d	.17	1.78	.08	[-.04, .34]
BCU → BHM	.20	2.76*	.01	[.05, .34]
ICO → BHM	.02	0.15	.88	[-.20, .24]
SPR → BHM	-.06	0.78	.43	[-.21, .10]
BIM → BHM	.23	2.16*	.03	[.00, .42]
ESR → BHM	.01	0.10	.92	[-.15, .21]
ISR → BHM	.17	1.66	.10	[-.03, .38]

$R^2 = .35$

หมายเหตุ: ^a IBO, Internal brand orientation; BCU, Brand culture; ICO, Integrated communications; SPR, Shared purpose; BIM, Brand identity management; ESR, External stakeholder relationship; ISR, Internal stakeholder relationship

^d BHM, Behavioral performance

* $p < .05$

ผลของการทดสอบตัวแปรคู่ที่พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p = .08$) การสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p = .88$) การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p = .43$) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p = .92$) และการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ($p = .10$)

ดังนั้น จากผลการตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า มีตัวแปรปัจจัยและตัวแปรสาเหตุจำนวนทั้งหมด 7 คู่ที่มีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ วัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ความพึงพอใจ (SAM) และพฤติกรรม (BHM) ขนาดอิทธิพลเท่ากับ .26, .21 และ .20 ตามลำดับ การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR)

มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (PEM) ขนาดอิทธิพลเท่ากับ .37 การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) กับการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจ (SAM) ขนาดอิทธิพลเท่ากับ .21 กับ .25 และการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (BHM) ขนาดอิทธิพลเท่ากับ .23

โดยสรุปแล้ว เนื้อหาในบทที่ 5 นี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทย ดังนั้น ในบทที่ 6 ซึ่งจะนำเสนอเป็นบทถัดไป ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ (บทที่ 4) เข้ากับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1) เพื่อสำรวจองค์ประกอบของการวัด ข้อที่ 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด และข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานองค์กร รวมทั้งคัดเลือกประเด็นจากผลการศึกษาที่น่าสนใจและมีความสำคัญ เพื่อพัฒนาขึ้นเป็นข้อเสนอแนะต่างๆ สำหรับประโยชน์ของการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องแนวคิดมุ่งตราสินค้าในองค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจ และประโยชน์ในการประยุกต์ใช้งานของผู้บริหารบุคลากรระดับอาวุโสที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และการสื่อสารองค์กรต่อไป

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การให้ความสำคัญองค์กรในฐานะตราสินค้า (Organizations as brands) ส่วนใหญ่เป็นงานศึกษาวิจัยประเด็นภาพลักษณ์องค์กร (Corporate image) และชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) (Abratt & Kleyn, 2012; Ind, 1997) ซึ่งได้รับการศึกษาพัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดทั้งในระดับองค์ความรู้เชิงวิชาการและเป็นแนวปฏิบัติการทำงานในองค์กรธุรกิจ ทว่าการมององค์กรในฐานะตราสินค้าก็ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะประเด็นดังกล่าวเท่านั้น เนื่องจากยังมีขอบเขตของการศึกษาและทำความเข้าใจ (Broadening of branding boundaries) ที่ขยายไปยังการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยประเด็นอื่นๆ เช่น องค์กรควรสร้างและมีวิธีนำเสนอเป้าประสงค์ให้สอดคล้องตามแนวทางเดียวกันกับพันธกิจได้อย่างไร องค์กรควรจัดการองค์ประกอบของตราสินค้าให้เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างไร หรือมีปัจจัยผลักดันอะไรที่ช่วยสร้างการรับรู้ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ (Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn, & Schmitt, 2020) ซึ่งก็มีนักวิชาการ Urde (1994, 1999) ที่เริ่มสำรวจและเสนอเป็นกรอบแนวคิดที่เรียกว่า การมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) จนได้รับความสนใจจากนักวิชาการท่านอื่นๆ นำไปพัฒนามาตรวัดระดับการยอมรับแนวคิด สำรวจมิติและองค์ประกอบของการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไปใช้ในองค์กรประเภทต่างๆ (Gromark & Melin, 2011)

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาจากเนื้อหาและบริบทของการศึกษาวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าสามารถตั้งข้อสังเกตเป็นสองประการใหญ่ๆ ประการที่หนึ่ง คือ เนื้อหาการวัดส่วนใหญ่พัฒนาจากคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร ครอบคลุมเรื่องทัศนคติองค์กร ความสามารถองค์กร และพฤติกรรมองค์กร จึงอาจละเลยถึงการพิจารณาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าให้เกิดประสิทธิผลได้ ประการที่สอง คือ งานวิจัยเกือบทั้งหมดเน้นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจการมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรธุรกิจที่มุ่งสู่บริโภค องค์กรธุรกิจมุ่งสู่ธุรกิจ หรือเจาะจงไปที่องค์กรผู้ให้บริการประเภทใดประเภทหนึ่ง ทั้งที่ในทางปฏิบัติแล้วกลุ่มองค์กรนอกภาคธุรกิจเองก็สามารถนำกลยุทธ์การมุ่งเน้นตราสินค้าไปใช้กับองค์กรตนเองได้เช่นกัน แต่ก็ยังมีงานวิจัยจำนวนไม่มากที่สำรวจและยืนยันถึงแนวปฏิบัติที่เหมาะสมของการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้กับองค์กรที่มีเป้าหมายมุ่งไปที่สร้างประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการจากรัฐ สมาชิกและกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จากข้อสังเกตทั้งสองประการข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงได้ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) สำรวจองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า 2) พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด

แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และ 3) ตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

การนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 6 นี้ จึงแบ่งออกเป็นสามหัวข้อหลัก ได้แก่ หัวข้อที่หนึ่ง เป็นการสรุปผลการวิจัยตามขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งตราสินค้าในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ หัวข้อที่สอง เป็นการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะของการนำผลการวิจัยไปพัฒนาเชิงวิชาการ รวมถึงการประยุกต์ใช้ในงานสื่อสารองค์กร และหัวข้อสุดท้าย เป็นการประมวลข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะนำไปสู่ข้อเสนอสำหรับการวิจัยในอนาคต โดยแต่ละหัวข้อมีรายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ในกระบวนการพัฒนามาตรวัดและแบบจำลองการวัดที่มีคุณภาพด้านความเที่ยงและความตรง ผู้ทำการศึกษาวิจัยควรให้ความสำคัญแต่ละขั้นตอนของการวิจัย (Scale development methodology) อย่างเคร่งครัด ตั้งแต่การให้ความหมายระดับแนวคิดจากแหล่งและผู้ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ไปจนถึงการกำหนดเนื้อหาของการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (Churchill, 1979; Hair et al., 2017; Netemeyer et al., 2003) ดังนั้น หัวข้อสรุปผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอเนื้อหาไล่เรียงตามลำดับขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด เริ่มตั้งแต่ตอนที่หนึ่ง เป็นขั้นการพัฒนาข้อคำถามและประเมินความตรงตามเนื้อหา ตอนที่สอง เป็นขั้นการประเมินมิติของการวัด จนถึงตอนที่สาม เป็นขั้นการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (ดูตารางที่ 6.1)

ตอนที่ 1 การพัฒนาข้อคำถามและประเมินความตรงตามเนื้อหา

ในการเพิ่มความถูกต้องและความครอบคลุมของมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า หลังจากขั้นของการทบทวนโครงสร้าง มิติ และองค์ประกอบการวัดในงานวิจัยต่างๆ แล้ว ควรผ่านการตรวจสอบซ้ำโดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญก่อนจะพัฒนาเป็นเนื้อหาข้อคำถาม (Netemeyer et al., 2003) ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักวิชาการด้านการตลาดและการสื่อสาร การพัฒนาองค์กรรวมจำนวน 5 ท่าน กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักการตลาด นักสื่อสารองค์กร และนักวิชาชีพด้านโฆษณาและการพัฒนากลยุทธ์ตราสินค้า รวมจำนวน 6 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการซักรายละเอียดเพิ่มเติม และสำรวจบางประเด็นได้อย่างเฉพาะเจาะจง รวมทั้งได้คำตอบที่ผู้วิจัยอาจไม่คาดคิดมาก่อน ที่สามารถนำไปพัฒนาเนื้อหาข้อคำถามของมาตรวัดได้

การสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ มีประเด็นสัมภาษณ์สองส่วนหลัก โดยส่วนแรก เป็นการให้ความหมายระดับแนวคิด (Conceptualization) การรับรู้หลักการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และส่วนที่สอง เป็นความคิดเห็นต่อการวัดแนวคิดตามมิติค่านิยม บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ และพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้า (Operationalization) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบแยกประเด็น (Thematic analysis) ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนามิติการวัดที่ได้จากความคิดเห็นของแหล่งผู้ให้ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน (Bailey, 2018; Boyatzis, 1998)

ตารางที่ 6.1 สรุปขั้นตอนและรายละเอียดการพัฒนามาตรวัดการมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ

ขั้นที่	รายละเอียด
1 การพัฒนาข้อคำถามและประเมินความตรงตามเนื้อหา (Item generation and content validation)	<ul style="list-style-type: none"> • สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 11 ท่าน • วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีแยกประเด็นเพื่อทำให้โครงสร้าง มิติ และองค์ประกอบการวัดมีขอบเขตคำอธิบายที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษา • พัฒนาเนื้อหาข้อคำถามการวัดแบบโครงสร้างพหุมิติ จำนวน 76 ข้อ
2 การประเมินมิติของการวัด (Scale purification and refinement)	<ul style="list-style-type: none"> • ถอดร่างเนื้อหาการวัดโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน • ทดสอบเครื่องมือเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 25 คน • สำนักรวกับกลุ่มตัวอย่างระยะที่หนึ่ง จำนวน 114 คน • คงเนื้อหาข้อคำถามจำนวน 59 ข้อที่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพสำหรับสำนักรวกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นต่อไป มี 17 ข้อคำถามได้ถูกนำออก
3 การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Scale validation)	<ul style="list-style-type: none"> • สำนักรวกับกลุ่มตัวอย่างระยะที่สอง จำนวน 235 คน • มีข้อคำถามเพิ่มอีก 10 ข้อ ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความตรงเชิงเหมือน จึงคงเหลือคำถามจำนวน 49 ข้อที่เข้าสู่การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด และแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

สำหรับผลการศึกษาการให้ความหมายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 ท่านสามารถจำแนกความหมายของการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างและจัดการตราสินค้าได้เป็น 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ *ประเด็นแรก* ตราสินค้าเป็นการผสมผสานองค์ประกอบของชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การปฏิบัติตัวของพนักงาน การแสดงออกถึงวิธีการปฏิบัติงานร่วมกับพันธมิตรต่างๆ และกระบวนการทำงานในองค์กร องค์ประกอบทั้งหมดถือเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ส่งผลทำให้องค์กรได้รับการรู้จักและถูกจดจำได้ในความคิดของกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็นที่สอง การทำให้บุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการที่กลุ่มลูกค้านำสินค้าไปใช้ หรือได้รับบริการจากองค์กรเกิดความรู้สึกมั่นใจ รวมทั้งสามารถตรวจสอบความโปร่งใสของการทำงานได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างให้เกิดความไว้วางใจในตราสินค้า (Brand trust) ทั้งระดับผลิตภัณฑ์และองค์กร *ประเด็นที่สาม* ด้วยคุณลักษณะหนึ่งของตราสินค้าที่สามารถจับต้องได้ ซึ่งจำแนกแจกแจงออกมาเป็นองค์ประกอบต่างๆ ได้ เมื่อผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาอย่างเป็นระบบ (Brand creation and development) ก็จะทำให้องค์กรแห่งนั้นๆ เป็นที่รู้จัก เกิดการยอมรับ และความรู้สึกชื่นชม เป็นคุณค่าที่เพิ่มพูนสั่งสมอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) *ประเด็นที่สี่* การตัดสินใจสร้างตราสินค้าควรพิจารณาจากตัวตนที่แท้จริง (Brand essence) เริ่มจากบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร ซึ่งเป็นส่วนของตราสินค้าที่จับต้องได้ (Brand tangible) ผสานกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความเชื่อของสมาชิกทั้งองค์กร (Brand substance) เพื่อที่จะนำไปสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบและเข้าใจ *ประเด็นที่ห้า* ตราสินค้าเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรจึงควรเพิ่มความระมัดระวังในเรื่องของการจัดการ และการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่า องค์กรจะมีต้นทุนเพิ่มขึ้นในการทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ*ประเด็นสุดท้าย* ตราสินค้าสร้างการขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Living organization) เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรทุกระดับให้ทำงาน และแสดงออกถึงพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ผลการศึกษาการรับรู้หลักการการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ในภาพรวมพบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 11 ท่าน เห็นว่าการสร้างตราสินค้าเป็นการตัดสินใจในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic management) โดยครอบคลุมใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ *ประเด็นที่หนึ่ง* การกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน (Shared purpose) ที่สามารถตอบสนองและสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และอยู่ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่องค์กรกระทำได้ *ประเด็นที่สอง* การให้ความสำคัญกับการสร้างและสื่อสารค่านิยมองค์กร (Corporate value) เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติงานของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน และสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กรในความคิดของกลุ่มเป้าหมายภายนอก *ประเด็นที่สาม* การวิเคราะห์และจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis and management) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านความมีส่วนร่วมผูกพันและความเชื่อมั่นต่อองค์กร และ*ประเด็นที่สี่* การสร้างทีมบริหารตราสินค้าภายในองค์กร อาจมีรูปแบบอย่างเป็นทางการ กำหนดไว้ในโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน โดยให้ฝ่ายสื่อสารองค์กร หรือแผนกสื่อสารภายในเป็นงานหลักที่รับผิดชอบและควบคุมการทำงานในภาพรวมของการสื่อสารทิศทางและนโยบายองค์กร หรือรูปแบบเฉพาะกิจ ด้วยการสร้างทีมทำงาน (Brand

committee) ซึ่งถูกคัดเลือกมาจากพนักงานที่อยู่กันคนละส่วนงานหรือแผนก เพื่อร่วมกันวางแผน และนำเสนอแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ในการพัฒนาเนื้อหาข้อคำถามการวัดในงานวิจัยนี้มีลักษณะเป็นพหุมติ ด้วยความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎีของ Schein (2010) และ Urde (1999) ซึ่งประกอบด้วยมิติการวัดสี่มิติ ได้แก่ ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) และพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นที่มีต่อคำอธิบายของเนื้อหาการวัดในแต่ละมิติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านยืนยันและเห็นสอดคล้องกับคำอธิบายในแต่ละมิติ อย่างไรก็ตาม นักวิชาชีพด้านการตลาดและการสื่อสารองค์กรได้แนะนำให้เพิ่มเติมเนื้อหาของการวัดให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจด้วย ดังนั้น ในโครงสร้างการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า มีเนื้อหาของการวัด 1) มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามขั้นต้นซึ่งได้จากการทบทวนงานวิจัย จำนวน 21 ข้อ เพิ่มข้อคำถามใหม่อีก 11 ข้อ ทำให้มีข้อคำถามที่นำไปตรวจสอบคุณภาพการวัด รวมจำนวนทั้งสิ้น 32 ข้อ 2) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามขั้นต้น 7 ข้อ เพิ่มข้อคำถามใหม่อีก 7 ข้อ จึงมีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 14 ข้อ 3) มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามขั้นต้น 7 ข้อ เพิ่มข้อคำถามใหม่อีก 3 ข้อ ทำให้มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 10 ข้อ และ 4) มิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า มีข้อคำถามขั้นต้น 12 ข้อ เพิ่มข้อคำถามใหม่อีก 8 ข้อ รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ

ตอนที่ 2 การประเมินมิติของการวัด

หลังจากที่ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามได้ตรงตามความหมายทั้งระดับแนวคิด และระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นตราสินค้าตามโครงสร้างการวัดในแต่ละมิติแล้ว ในการพัฒนามาตรวัดเพื่อให้มีความแกร่งของการวัด (Netemeyer et al., 2003) ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ ในเบื้องต้นจึงเป็นการนำมาตรวจวัดไปพิจารณาถึงความชัดเจนของคำ ความซ้ำซ้อนของข้อคำถามที่ใช้วัดภายในและระหว่างมิติของการวัด รวมทั้งความสามารถอ่านเนื้อหาข้อคำถามได้อย่างเข้าใจง่าย (DeVellis, 1991) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเฉพาะหน้า (Face validity) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กร การพัฒนาองค์กร และสถิติวิเคราะห์ด้านละ 1 ท่าน รวมจำนวนทั้งหมด 3 ท่าน ซึ่งทั้ง 3 ท่านเสนอแนะให้ปรับเนื้อหาข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ โดยการเลือกใช้คำที่ไม่กำกวม ตัดทอนและสลับตำแหน่งของคำ เพื่อให้ข้อความกระชับและสมบูรณ์ขึ้น รวมทั้งแทรกคำหรือวลีที่ใช้อธิบายความหมายข้อคำถาม เพื่อป้องกันผู้ตอบแบบสอบถามตีความเนื้อหาข้อคำถามที่อาจเข้าใจคลาดเคลื่อนได้

เมื่อผ่านการตรวจสอบคุณภาพการวัดแบบความตรงเฉพาะหน้าแล้ว ผู้วิจัยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขั้นต้นจำนวน 25 คน ผลการตรวจสอบความคงที่ภายในผ่านเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ในช่วงพิสัยระหว่าง .73 - .92 โดยตัวแปรการวัดมิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ($\alpha = .84$) ตัวแปรการวัดมิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ($\alpha = .81$) ตัวแปรการวัดมิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ($\alpha = .73$) ตัวแปรการวัดมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า ($\alpha = .92$) และตัวแปรผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร ($\alpha = .85$)

ขั้นตอนต่อมา ผู้วิจัยทำการประเมินความเป็นมิติของการวัด (Scale dimensionality) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อต้องการลดทอนจำนวนข้อคำถามและปรับแต่งโครงสร้างของข้อมูลที่สามารถอธิบายในแต่ละมิติการวัดได้อย่างสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎี จากการเก็บข้อมูลในระยະที่หนึ่ง ด้วยวิธีการสำรวจทางไปรษณีย์กับกลุ่มตัวอย่างขั้นต้น (จำนวน 114 คน) ซึ่งเป็นบุคคลที่รับผิดชอบควบคุมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ทั้งส่วนงานวางแผน ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานการตลาด และส่วนงานสื่อสาร ในองค์กรที่มีรูปแบบการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน องค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม โดยข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 114 คน จากการสำรวจในระยະที่หนึ่ง สามารถสรุปผลข้อมูลลักษณะทางประชากรได้ดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 70 คน (ร้อยละ 61.4) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 36 คน (ร้อยละ 31.6) จบการศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 63 คน (ร้อยละ 55.3) เป็นกลุ่มที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งงานผู้บริหารระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโสกลุ่มจำนวน 37 คน (ร้อยละ 32.5) ส่วนงานที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับงานนโยบายและแผนองค์กร กับงานสื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์/ภาพลักษณ์องค์กร คิดเป็นร้อยละ 29.0 กับ 27.2 มีอายุการทำงานสูงสุดเป็นเวลานานมากกว่า 8 ปี จำนวน 68 คน (ร้อยละ 59.6) อย่างไรก็ตามก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยผ่านการทำงานในองค์กรภาคธุรกิจมาก่อน จำนวน 67 คน (ร้อยละ 58.8) มากกว่า 8 ปี จำนวน 22 คน (ร้อยละ 19.3) ส่วนรูปแบบขององค์กรที่กลุ่มตัวอย่างทำงาน ส่วนใหญ่มาจากองค์กรภาคเอกชน (ในกลุ่มนี้หมายรวมถึงองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เป็นสาขาหรือเครือข่ายระหว่างประเทศ รวมกลุ่มสมาชิก และกิจการเพื่อสังคม) จำนวน 68 คน (ร้อยละ 59.6) มีพนักงานในองค์กร 51-200 คน จำนวน 39 คน (ร้อยละ 34.2)

สำหรับผลการตรวจสอบโครงสร้างตามเกณฑ์ของ Kaiser-Guttman ทำให้ผู้วิจัยได้องค์ประกอบใหม่ภายในแต่ละมิติ และผ่านเกณฑ์การทดสอบค่าความเที่ยงของการวัด โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation: IBO) มีจำนวน 11 ข้อคำถาม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .56 - .85 ($\alpha = .92$) กับวัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture: BCU) มีจำนวน 11 ข้อคำถาม ค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบระหว่าง .56 - .74 ($\alpha = .87$) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications: ICO) มีจำนวน 7 ข้อคำถาม ค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .65 - .76 ($\alpha = .85$) กับการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (Shared purpose: SPR) มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .85 - .90 ($\alpha = .90$) มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand identity management: BIM) มีจำนวน 10 ข้อคำถาม มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .67 - .85 ($\alpha = .92$) และมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship: ESR) มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .58 - .83 ($\alpha = .92$) กับการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship: ISR) มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .57 - .84 ($\alpha = .90$) ทั้งนี้ ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก (Corrected item-total correlations) ทุกข้อคำถามในมาตรวัดของแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นก็มีค่ามากกว่า .50 ค่า Average inter-item correlation มากกว่า .30 โดยอยู่ระหว่าง .57 - .72 และค่าความเที่ยงประกอบ (CR) มีค่าระหว่าง .87 - .93 ซึ่งถือว่าคุณภาพของมาตรวัดอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง

ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ เป็นการทำให้มาตรวัดที่ผ่านการประเมินความตรงตามเนื้อหาและการประเมินมิติการวัดมีความสมบูรณ์ รวมทั้งเป็นยืนยันมิติการวัดในแต่ละองค์ประกอบว่ามีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของมาตรวัด (Netemeyer et al., 2003) ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลต่อในระยะที่สอง ด้วยวิธีการสำรวจทางไปรษณีย์ โดยมีแบบสอบถามที่ตอบครบสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงได้จำนวน 235 คน ข้อมูลทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 148 คน (ร้อยละ 63.0) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 77 คน (ร้อยละ 32.8) จบการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 139 คน (ร้อยละ 59.1) ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งหัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไป จำนวน 72 คน (ร้อยละ 30.6) กับผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก จำนวน 71 คน (ร้อยละ 30.2) เป็นกลุ่มตัวอย่างที่รับผิดชอบควบคุมดูแลงานด้านสื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์/ภาพลักษณ์องค์กร กับงานนโยบายและแผนงานองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.5 กับ 29.2 เกือบครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดทำงานกับองค์กรปัจจุบันเกินกว่า 8 ปี จำนวน 112 คน (ร้อยละ 47.7) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเกินครึ่งหนึ่ง (จำนวน 145 คน) เคยทำงานในองค์กรภาคธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 61.7 เป็นระยะเวลามากกว่า 8 ปี จำนวน 59 คน

(ร้อยละ 25.1) ทั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรภาคเอกชน ซึ่งหมายถึงองค์กรสาธารณกุศลทั้งที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ รวมกลุ่มก่อตั้งเป็นสมาคม/มูลนิธิ และกิจการเพื่อสังคม มากที่สุด จำนวน 133 คน (ร้อยละ 56.6) จัดเป็นองค์กรขนาดกลางมีพนักงานตั้งแต่ 51-200 คน จำนวน 69 แห่ง (ร้อยละ 29.4)

ในการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างนี้ มีขั้นตอนของการวิเคราะห์ 2 ชั้น ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2) เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด โดยผ่านการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement model) และข้อที่ 3) เพื่อตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยผ่านการวิเคราะห์เพื่อประมาณแบบจำลองเส้นทาง (Path model estimation) ของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร เริ่มต้นขั้นแรกเป็นการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด ผลสรุปจากการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของตัวแปรการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า มีจำนวนข้อคำถามรวมจำนวน 10 ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์คุณภาพ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings) ต่ำกว่า .70 ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นๆ ที่อยู่ภายในแต่ละองค์ประกอบหลัก (Chin, 1998, as cited in Hair et al., 2017) จากนั้นจึงนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพขั้นสุดท้าย รวมจำนวน 49 ข้อ มาวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันความสมเหตุสมผลในเชิงทฤษฎีด้วยวิธีการ PLS-SEM โดยสรุปทั้ง 7 ด้านที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

ผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบมาตรฐานเรียงค่าน้ำหนักจากสูงที่สุด คือ โครงสร้างสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้าหรือ**การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า** (BIM) มีค่า β เท่ากับ .83 โครงสร้างพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้ากับบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากัน คือ .81 โดยภายในโครงสร้างพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้า ประกอบด้วย **การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก** (ESR) β อยู่ระหว่าง .68 - .87 และ**การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน** (ISR) β อยู่ระหว่าง .69 - .86 ส่วนโครงสร้างบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้าประกอบด้วย**การสื่อสารแบบผสมผสาน** (ICO) β อยู่ระหว่าง .64 - .80 และ**การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน** (SPR) β อยู่ระหว่าง .83 - .90 โครงสร้างค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน คือ .75 ประกอบด้วย**การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน** (IBO) β อยู่ระหว่าง .62 - .86 และ**วัฒนธรรมตราสินค้า** (BCU) β อยู่ระหว่าง .63 - .78 ทั้งนี้ ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เนื้อหาคำถามแบบรายข้อในแต่ละด้านของการวัด ดังแสดงอยู่ในตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 สรุปลำดับโครงสร้างและตัวแปรพหุมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ชื่อคำถาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	
	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Values)	$\beta = .75$	
การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation -- IBO)	AVE = .60	
การจัดการแบรนด์ไม่ใช้หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาด	.85	.79
พนักงานเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	.84	.69
พนักงานสามารถนำจุดยืนและค่านิยมไปปรับใช้กับงาน	.83	.71
การพัฒนาแบรนด์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน	.78	.75
การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงาน	.75	.75
พนักงานตระหนักว่าแบรนด์ช่วยสร้างความแตกต่าง	.72	.83
ฝ่ายบริหารประสานให้วัฒนธรรมองค์กรเข้ากับค่านิยม	.68	.65
องค์กรให้ทุกภาคส่วนเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาแบรนด์	.64	--
การทำงานทุกส่วนควรพัฒนารักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์	.60	--
ความสามารถสร้างแบรนด์เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก	.60	.86
ฝ่ายทรัพยากรฯ นำค่านิยมออกแบบการพัฒนาบุคลากร	.56	.62
วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture -- BCU)	AVE = .56	
แบรนด์เป็นสิ่งที่บอกความหมายตัวตนที่แท้จริงขององค์กร	.74	.63
การสร้างแบรนด์เป็นต้นทุนการบริหารองค์กรให้สำเร็จ	.67	.65
การสร้างแบรนด์จำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร	.64	.66
การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกัน	.64	.78
แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร	.60	.75
แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบ	.59	--
แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า	.58	--
การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร	.58	.68
แบรนด์กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร	.58	.78
การสร้างแบรนด์อาศัยเวลาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	.57	--
การสร้างแบรนด์ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรู้สึกไว้วางใจ	.56	.68

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

ข้อความคำถาม	ค่านำหนักองค์ประกอบ	
	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Norms)	$\beta = .81$	
การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications -- ICO)	AVE = .61	
องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง - กลุ่มเป้าหมาย	.76	.78
องค์กรมีผู้จัดการแบรนด์รับผิดชอบอย่างชัดเจน	.75	.64
องค์กรใช้การสื่อสารหลายช่องทาง สร้างมูลค่าส่วนเพิ่ม	.71	.80
องค์กรใช้แบรนด์สร้างให้พนักงานยึดมั่นการทำงาน	.70	.74
องค์กรมีทีมบริหารแบรนด์ สำหรับโครงการเฉพาะกิจ	.69	.76
ฝ่ายสื่อสารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	.65	--
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลัก	.65	--
การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose -- SPR)	AVE = .81	
องค์กรกำหนดข้อความเป้าหมาย	.90	.83
องค์กรตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกัน	.88	.87
องค์กรมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ กระทำตามจุดยืน	.85	.90
สัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Artifacts)	$\beta = .83$	
การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand Identity management -- BIM)	AVE = .63	
ผู้บริหารเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	.85	.70
ภาษาที่ใช้สื่อสารได้ต่อกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนจุดยืน	.84	.76
พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม	.83	.78
การสื่อสารตัวองค์กรช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กร	.78	.74
องค์กรสนใจกับข้อความที่ส่งออกไปชัดเจนสอดคล้องกัน	.75	.76
เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนจุดยืน	.72	--
องค์กรให้พนักงานระดับปฏิบัติเป็นตัวแทนของแบรนด์	.68	.71
ทุกสิ่งทุกอย่างกระทำไปเพื่อสนับสนุนค่านิยม	.64	.78
สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืน	.60	.71
องค์กรประชุม ติดตามสถานะของแบรนด์	.60	--

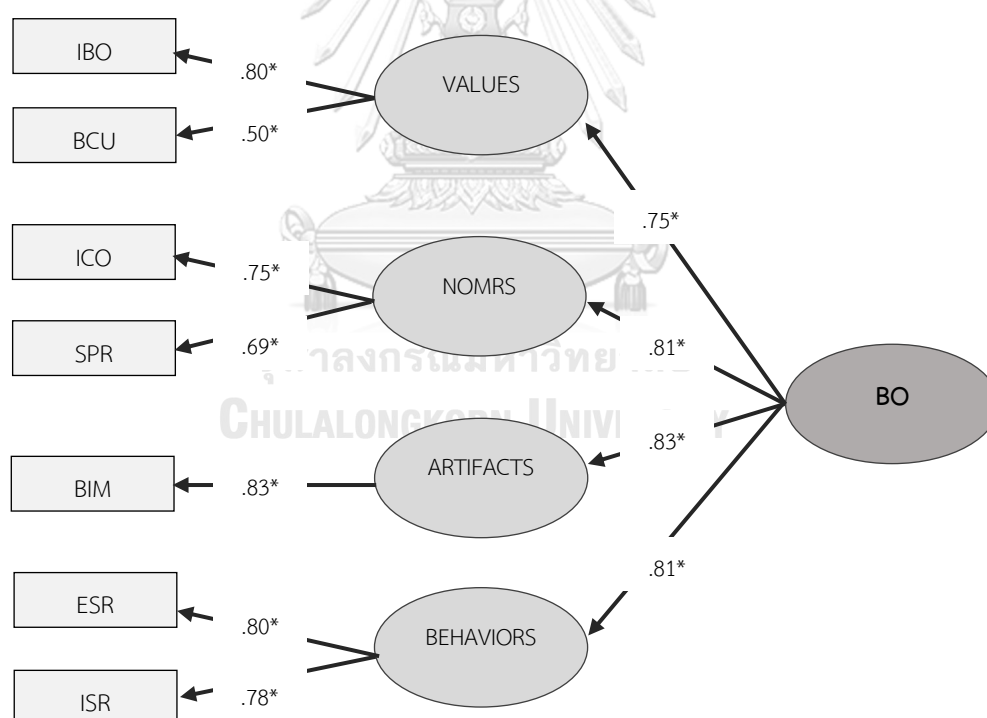
ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่านำหนักองค์ประกอบ	
	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Behaviors)	$\beta = .81$	
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship – ESR)	AVE = .68	
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สาธารณชน	.83	.76
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - สื่อมวลชน	.82	.68
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ภาครัฐและผู้กำกับดูแล	.81	.78
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ลูกค้า/ผู้รับบริการ	.80	.84
ใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อ	.77	.74
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - นักวิชาการ/องค์การพัฒนา	.72	.76
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บุคคลที่สนใจจะร่วมงาน	.72	.87
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - บริษัทคู่ค้าพันธมิตร	.61	.85
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ชุมชนรอบหน่วยงาน	.59	.76
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - ธนาคาร/บริษัทเงินทุน	.58	--
การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship – ISR)	AVE = .65	
องค์กรวิจัยวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนวางแผน	.84	.73
องค์กรจัดสัมมนาการนำแบรนด์ไปใช้ในงานสื่อสาร	.81	.84
องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยกิจกรรม	.80	.69
องค์กรทำวิจัยตลาดศึกษาข้อมูลเพื่อประเมินภาพลักษณ์	.76	.78
องค์กรสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยเอกสาร	.67	.71
องค์กรอบรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์	.64	.80
ใช้แบรนด์สร้างความสัมพันธ์ - พนักงาน	.57	.86

สำหรับการประเมินแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งตราสินค้าในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจด้วยวิธี PLS-SEM พบว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าสถิติทดสอบความสอดคล้อง (Goodness-of-fit: GoF) เท่ากับ .79 ส่วนการพิจารณาค่าความเที่ยงของสัมประสิทธิ์การทำนายก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ภายในองค์ประกอบ โดยมีค่าตั้งแต่ร้อยละ 68 ถึงร้อยละ 95 ดังนั้น องค์ประกอบด้านการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) ($R^2 = .95$) องค์ประกอบด้านการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) ($R^2 = .89$) องค์ประกอบ

ด้านการสื่อสารแบบผสมผสาน (ICO) ($R^2 = .89$) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) ($R^2 = .85$) องค์ประกอบด้านการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (SPR) ($R^2 = .84$) และองค์ประกอบด้านการสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) ($R^2 = .82$) เป็นหกองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวบ่งชี้อยู่ในเกณฑ์สูง ในขณะที่วัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) ($R^2 = .68$) เป็นเพียงองค์ประกอบเดียวที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวบ่งชี้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของทั้งสี่มิติ คือ มิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brans-oriented norms) มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) และมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) มีค่ามากกว่า .50 โดยมีค่าเป็นบวก และแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50 โดยแสดงเป็นแบบจำลองการวัดพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ตามแผนภาพที่ 6.1

แผนภาพที่ 6.1 แสดงแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ



หมายเหตุ: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แสดงใช้วิธีการวิเคราะห์ PLS-SEM, * $p < .05$

เมื่อผ่านการตรวจสอบแบบจำลองการวัดในขั้นแรกแล้ว ขั้นที่สองเป็นการวิเคราะห์ด้วยวิธี PLS-SEM เพื่อพยากรณ์ทิศทางความสัมพันธ์ของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 จากการวิเคราะห์เส้นทางได้ผลสรุปว่า ไม่สามารถทำนายความสัมพันธ์ระหว่างแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับแบบจำลองการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร (Organizational performance) ได้ เนื่องจากไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการตรวจสอบความสัมพันธ์ของเส้นทางเป็นรายคู่ระหว่างองค์ประกอบลำดับที่สองของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าซึ่งเป็นตัวแปรปัจจัย กับผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรสาเหตุ ได้ผลสรุปดังนี้ 1) อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการรับรู้ (Perceptual performance: PEM) คือ การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ESR) และวัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ .37 และ .26 ตามลำดับ 2) อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Satisfaction performance: SAM) คือ การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ISR) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (IBO) และวัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีขนาดอิทธิพลขนาดปานกลางเท่ากับ .25, .22 และ .21 ตามลำดับ และ 3) อิทธิพลของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม (Behavioral performance: BHM) คือ การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (BIM) และวัฒนธรรมตราสินค้า (BCU) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีขนาดอิทธิพลปานกลางเท่ากับ .23 และ .20 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานของการพัฒนามาตรวัด (Churchill, 1979; Hair et al., 2017; Netemeyer et al., 2003) โดยการศึกษาช่วงที่หนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากตัวแทนนักวิชาการและนักวิชาชีพ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการตลาด การพัฒนากลยุทธ์ตราสินค้า การสื่อสารองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสำรวจความหมายระดับแนวคิด (Conceptualization) และทำให้ได้มิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 1 จากนั้นในการศึกษาช่วงที่สอง เป็นการสำรวจทางไปรษณีย์กับกลุ่มองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ อันประกอบด้วย รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และภาคเอกชนที่ไม่ได้มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อแสวงหากำไรของธุรกิจเป็นหลัก เพื่อนำผลข้อมูลไป

พัฒนา ตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด และความสัมพันธ์ของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลการดำเนินงานองค์กร ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 2 และข้อที่ 3 ทั้งนี้ เพื่อให้การนำผลของงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงวิชาการและการประยุกต์ใช้ รวมทั้งยังสามารถต่อบัณฑิตผู้ประสงค์ของการวิจัยทั้งสามข้อได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น การอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นใหญ่ๆ ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง การให้ความหมายของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า ประเด็นที่สอง การพัฒนาเครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และประเด็นสุดท้าย การสร้างกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่ไม่ใช่องค์กรภาคธุรกิจ

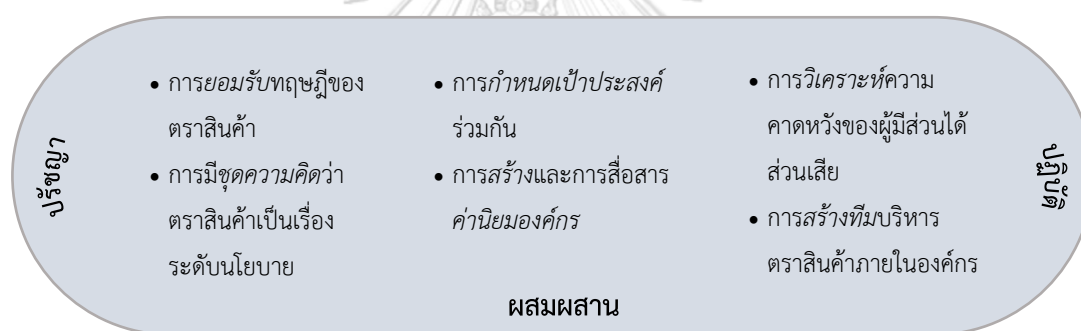
ประเด็นอภิปรายที่ 1 การให้ความหมายของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

การมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการชาวสวีเดน Urde (1994, 1999) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานขององค์กรในการคิดริเริ่ม การพัฒนา และการปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้าให้สามารถเกิดปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรระยะยาว ซึ่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาและพัฒนาแนวคิดนี้ต่อไปยังนักวิชาการในอีกหลายประเทศ (Baumgarth, 2009, 2010; Bridson & Evans, 2004; Ewing & Napoli, 2005; Gromark & Melin, 2011; P. Hankinson, 2001a, 2001b; Wong & Merrilees, 2007a, 2007b) ทว่าก็ยังคงมีการให้คำอธิบายเกี่ยวกับหลักการของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาความแตกต่างของการให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นธุรกิจ (Business orientations) โดยทั่วไปสามารถใช้เกณฑ์การวิเคราะห์จากจุดยืนทางความคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน (Avlonitis & Gounaris, 1999) โดย Gromak และ Melin (2011) ได้จำแนกความหมายการมุ่งเน้นตราสินค้าออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มที่หนึ่งเป็นมุมมองเชิงปรัชญาที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของตราสินค้าเป็นวิถีคิดหรือชุดความคิด (Mindset) ที่ถูกรับรู้ ยอมรับร่วมกัน และสมาชิกในองค์กรให้คุณค่าว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การตลาดองค์กร และกลุ่มที่สองเป็นมุมมองเชิงปฏิบัติเน้นไปที่กระบวนการบริหารจัดการ (Management) ที่จะทำให้ตราสินค้ามีศักยภาพ อีกทั้งยังมีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินงานองค์กรในระดับสูงสุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพแบบแยกประเด็นด้วยการพิจารณาจากชุดคำหลักทำให้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอการให้ความหมายของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าได้ดังนี้ (ดูแผนภาพที่ 6.2) สำหรับการมุ่งเน้นตราสินค้าตามมุมมองเชิงปรัชญา (Philosophical foundations) ให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารระดับสูงรวมถึงคณะกรรมการบริหารกำกับดูแลองค์กรมีชุดความคิดรับรู้ ให้การยอมรับว่าตราสินค้าเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องดำเนินการตัดสินใจในระดับนโยบายองค์กร ซึ่ง

Wong และ Merrilees (2007b) อธิบายว่า เป็นการตัดสินใจส่วนของกลยุทธ์การตลาดองค์กร โดยผู้บริหารควรมีชุดความคิดหรือความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ตราสินค้า ความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และกลยุทธ์ตราสินค้าก่อน จึงจะเป็นการบ่งบอกว่าองค์กรนั้นๆ ขยายขอบเขตของการมององค์กรตนเองไปในฐานะตราสินค้า (P. Hankinson, 2001a, 2001b) ซึ่งเป็นแง่มุมที่กว้างไปกว่าการมองเพียงแค่ว่าองค์กรเกิดขึ้นจากบุคคลสองคนหรือมากกว่ามีจิตสำนึกร่วมกัน มีการประสานการทำงานกันให้เกิดผลิตภัณฑ์และบรรจุเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใด (Barnard, 1938, as cited in Anheier, 2014) แต่เป็นการนำเอาทัศนคติขององค์กร (Organizational attitudes) ผสมกับความสามารถที่มีอยู่ขององค์กร (Organizational capabilities) ไปสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Gromark & Melin, 2011)

แผนภาพที่ 6.2 แสดงชุดคำหลักของการให้ความหมายแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า



ส่วนการให้ค่านิยมการมุ่งเน้นตราสินค้าจากมุมมองเชิงปฏิบัติ (Behavioral foundation) เป็นการมองจากกระบวนการทำงานขององค์กร การจัดการ การดำเนินกิจกรรม วิธีปฏิบัติและการแสดงออกถึงพฤติกรรม โดยหลักปฏิบัติที่ทำให้แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแตกต่างจากแนวคิดมุ่งเน้นตลาด ตามที่ Gromark และ Melin (2013) ได้ศึกษาเปรียบเทียบใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การศึกษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่หลากหลายกลุ่มด้วยความเสมอภาคกัน (Stakeholder focus) 2) ความพยายามให้พนักงานทุกระดับจากทุกส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานองค์กร (Holistic perspective) 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกสามารถโต้ตอบกันได้อย่างเป็นอิสระต่อกัน ขณะเดียวกันทั้งสองกลุ่มก็สามารถมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กรได้ (Interactive approach) และ 4) การยึดหลักคุณค่าเชิงประชาธิปไตย (Democratic values) สามารถแสดงออกถึงสิทธิของตนเองได้ตามกฎหมายเป็นตัวกำกับการทำงาน มากกว่าการสร้างรายได้หรือคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ การทำงานในองค์กรมุ่งเน้นตราสินค้ามีลักษณะภายในสู่ภายนอก (Inside-out process) ให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพแวดล้อมภายนอก ในขั้นแรก คือ การวิเคราะห์และออกแบบวิธีการจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีหน่วยงานทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล สืบหาเพื่อค้นหาคำตอบก่อนจะนำไปกำหนดหรือปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ตัวอย่างคำถามเช่น ใครเป็นกลุ่มบุคคลหรือองค์กรภาคีที่จะได้รับประโยชน์จากองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มรับรู้และมีทัศนคติต่อองค์กรอยู่ในระดับไหน อย่างไร ขั้นต่อมาคือการสร้างทีมตราสินค้า มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับแนวความคิดการสร้างตราสินค้า โดยผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างทีมรวมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ที่อยู่ในฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือแผนกสื่อสารภายในองค์กร (Robbins & Judge, 2015) ประชุมร่วมกันวางแผนเนื้อหาและข้อเสนอช่องทางการสื่อสารนโยบายองค์กรกับพนักงาน หรือทีมประสานงานกลุ่มข้ามหน้าที่ (Cross-functional teams) อาจเรียกว่าทีมงานเฉพาะกิจ คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานที่ทำงานคนละแผนก (Robbins & Judge, 2015) ให้ความรู้เกี่ยวกับตราสินค้าและร่วมกันนำเสนอแนวปฏิบัติของแผนกตนเองที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กร เช่นเดียวกับ Bridson และ Evans (2004) ให้ความหมายของการมุ่งเน้นตราสินค้าว่า เป็นการดำเนินงานที่เน้นการสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า โดยองค์กรสนับสนุนให้มีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเฉพาะ เพื่อดูแลจัดการตราสินค้า กำหนดมาตรฐานสำหรับจัดการความสัมพันธ์และสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำไปสู่ผลการดำเนินงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ดีอยู่ในระดับสูงสุด (Ewing & Napoli, 2005; P. Hankinson, 2001a)

เนื่องจากมีความคิดเห็นที่มาจากผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขาวิชา จึงทำให้ความหมายการมุ่งเน้นตราสินค้าในงานวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่พินิจระหว่างชุดความคิดของผู้บริหาร และกระบวนการองค์กรเข้าด้วยกัน โดยขยายขอบเขตของคำจำกัดความได้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการความคิดในแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (Strategic implementation) ด้วยการนำพันธกิจและวิสัยทัศน์ไปวิเคราะห์ กลั่นกรอง และตกลงคัดเลือกเป็นข้อความสรุปว่า องค์กรจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มอะไรต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเรียกว่าเป้าประสงค์ของตราสินค้า (Brand purpose) รวมไปถึงการกำหนดเป็นค่านิยมหรือสิ่งที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญยึดถือไว้ร่วมกัน (Collective activity) เพื่อเป็นแนวปฏิบัติงาน ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน และสร้างการรับรู้ภาพของสิ่งที่องค์กรกระทำในความคิดของกลุ่มเป้าหมายภายนอก ซึ่งใกล้เคียงกับการให้ความหมายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Ewing และ Napoli (2005) ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาและธำรงรักษาความหมายของตราสินค้าร่วมกัน เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการปฏิบัติงานองค์กรในระดับสูงสุด ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากมุมมองทั้งสองด้านประกอบกัน จึงสามารถสรุปความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าได้ว่า *เป็นการให้ความสำคัญและยอมรับองค์กรในฐานะ*

ตราสินค้า โดยมีกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมอย่างสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นำไปใช้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการทำงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นำเสนอผ่านเอกลักษณ์องค์กร สื่อสารจุดยืน เพื่อให้องค์กรมีคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นอภิปรายที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

การอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นแรกมีเป้าหมายเพื่อต้องการนำเสนอให้เห็นลักษณะแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า (Conceptualization of brand orientation) ในบริบทขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการสำรวจองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ในประเด็นต่อมา ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยส่วนของการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดกับแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมาอภิปรายสนับสนุนด้วยหลักฐานจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือที่มีความแข็งแกร่ง (Durability) สามารถนำไปวัดได้อย่างแม่นยำ (Stability) และมีความเฉพาะเจาะจง (Exclusivity) สำหรับองค์กรที่ดำเนินภารกิจด้านบริการสาธารณะและสวัสดิการสังคม รวมทั้งองค์กรที่มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาสังคมและพัฒนาชุมชน

ในการพัฒนามาตรวัดและแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ผู้วิจัยเคร่งครัดต่อขั้นตอนการเก็บข้อมูลตามที่ได้แจกแจงไว้ในส่วนสรุปผลการวิจัย (ดูตารางที่ 6.1) เริ่มตั้งแต่ขั้นที่หนึ่ง การพัฒนาข้อคำถามและประเมินความตรงเนื้อหา ขั้นที่สอง การประเมินมิติการวัด และขั้นที่สาม การตรวจสอบความตรงโครงสร้าง ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นความแข็งแกร่งของเครื่องมือการวัด ผู้วิจัยจึงได้สรุปแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง เป็นการใช่วิธีการค้นหา ติความจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ตราสินค้า การสื่อสารองค์กร และกลยุทธ์องค์กรในภาครัฐ เพื่อสรุปเป็นประเด็นหลัก (Conceptual themes) นำไปพัฒนาโครงสร้างและมิติของการวัดที่ประกอบขึ้นจากข้อมูลหลายส่วน (Bailey, 2018; Boyatzis, 1998; Howitt, 2016) โดยผ่านการตรวจเนื้อหาข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความตรงตามเนื้อหาและความตรงเฉพาะหน้า รวมทั้งผลจากทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขั้นต้น มีค่าคุณภาพความเที่ยงของข้อคำถามอยู่ระหว่าง .73 – .92 ซึ่งมากกว่า .70 จึงผ่านเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้ตามคำแนะนำของ Hair และคณะ (2017)

ขั้นที่สอง เป็นการลดทอนจำนวนข้อคำถามและปรับโครงสร้างการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) โดยผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ค่าดัชนี KMO มีค่าใกล้ 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์มากพอที่นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ เมื่อนำไปสกัดเพื่อพิจารณาจำนวนองค์ประกอบในแต่ละโครงสร้างการวัดลำดับที่สอง จากน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าเกิน .55 (Hair et al., 2010) ได้ออกมา

ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation: IBO) 2) วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture: BCU) 3) การสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications: ICO) 4) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Shared purpose: SPR) 5) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand identity management: BIM) 6) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship: ESR) และ 7) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship: ISR) โดยมีคุณภาพของมาตรวัดอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งค่าอำนาจจำแนกมากกว่า .03 (Clark & Watson, 1995; Robinson et al., 1991) ค่าความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่ระดับ .70 (Nunnally, 1978) และค่าความเที่ยงประกอบอยู่ระหว่าง .60 - .90 (Hair et al., 2017) จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด ด้วยการตรวจสอบเกณฑ์คุณภาพ (Quality criteria) ตามข้อเสนอแนะของ Hair และคณะ (2017) ประเมินแบบจำลองโครงสร้างการวัดด้วยวิธี PLS-SEM ซึ่งได้ผลค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อนำไปประเมินค่าดัชนี GoF มีค่าเท่ากับ .35 (Wetzels et al., 2009) แสดงให้เห็นว่า แบบจำลองมีความเหมาะสมในการวัดอย่างมาก นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของเส้นทางตัวแปรสาเหตุซึ่งเป็นองค์ประกอบของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับตัวแปรปัจจัยซึ่งเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานแบบเป็นรายคู่ ผลที่ได้ก็คือมีตัวแปรจำนวน 7 คู่ที่มีอิทธิพลต่อกัน ดังนั้นส่วนต่อไป จึงเป็นการอภิปรายให้เห็นว่า เครื่องมือการวัดนี้มีความแม่นยำ และมีความเฉพาะเจาะจงอย่างไร

จากการทบทวนและสำรวจความก้าวหน้าของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับ Baumgarth (2009, 2010) ซึ่งได้ให้ข้อสังเกตไว้อย่างน่าสนใจสองประการ ประการแรก คือ การศึกษาการมุ่งเน้นตราสินค้ามีมุมมองทางด้านบริหารธุรกิจ จึงมีแนวโน้มของการใช้กรอบความคิดด้านการตลาดมาสร้างข้อคำถามที่จะนำไปวัด อาจทำให้ละเลยการนำกรอบความคิดด้านการสื่อสารองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาพิจารณาประกอบด้วย ตามที่นักวิชาการ Urde (1994, 1999) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มศึกษาแนวคิดนี้ที่เน้นว่า การสร้างและนำเอกลักษณ์ตราสินค้ามาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกลุ่มลูกค้าภายนอก เกิดจากการทำความเข้าใจปัจจัยภายในองค์กร (Organization's internal conditions) ได้อย่างครบถ้วน ประการที่สอง คือ การพัฒนาวิธีวัดควรมองเป็นลำดับขั้นที่เชื่อมต่อกันได้ (Layers of brand orientation) เป็นระบบความคิดความเชื่อ วิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร หรือเรียกว่าลำดับขั้นวัฒนธรรม (Cultural layer) กับการจัดการส่วนประสมทางการตลาด และกิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างตราสินค้า ซึ่งเรียกโดยรวมว่า ลำดับขั้นพฤติกรรม (Behavioral layer) ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดของ Baumgarth (2009, 2010) และ Schmidt และคณะ (2017) เป็นพื้นฐานการสำรวจและพัฒนาวิธีการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า แต่ให้มีความ

เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งข้อค้นพบที่สอดคล้องกับการศึกษาของนักวิชาการก่อนหน้านี้ และได้โครงสร้างแบบจำลองการวัดใหม่ (New construct) ที่มีความตรงและความเที่ยง รวมทั้งเป็นการขยายให้เห็นมาตรวัดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการให้ความสำคัญขององค์กรในฐานะตราสินค้า (Organizations as brands)

ผลการประเมินความเป็นมิติของการวัด (Dimensionality) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มและปรับแต่งโครงสร้างพหุมิติแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าว่า ควรประกอบด้วยองค์ประกอบและมีข้อคำถามของการวัดอย่างไร เริ่มต้นจากลำดับขั้นวัฒนธรรม ในมิติค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) เป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์องค์กร โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความเชื่อร่วมกันว่า ตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร (Baumgarth, 2010; Schmidt et al., 2017; Urde, 1999) สามารถวิเคราะห์ออกมามีจำนวน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน และวัฒนธรรมตราสินค้า โดยองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) เป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนสม่ำเสมอของฝ่ายบริหารระดับสูง (Top management brand commitment) ด้วยการสนับสนุนให้นำค่านิยมตราสินค้า (Shared brand values) ไปปรับใช้กับวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับและทุกส่วนงาน (Piha & Avlonitis, 2018) โดยพยายามประสานให้ค่านิยมตราสินค้าเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.04) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามค่านิยม (ค่าเฉลี่ย 3.73) ซึ่งตรงกับการศึกษาของ Gromark และ Melin (2011) ที่พบในองค์ประกอบการพัฒนาการดำเนินงาน (Operational development) ว่ามีการนำค่านิยมของตราสินค้าไปเป็นหลักการชี้แนะ (Guiding principles) ในทุกส่วนงานภายในองค์กร ตั้งแต่การพัฒนาธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสื่อสารภายใน การสื่อสารการตลาด ไปจนถึงการสื่อสารภายนอกทั้งกลุ่มเครือข่ายร่วมทำงาน ผู้จัดหาวัตถุดิบ หรือผู้สนับสนุนทางการเงิน อาจกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงาน (Brand experiencing responsibilities) ตั้งแต่กระบวนการพัฒนาไปจนถึงการเปิดตัวตราสินค้าองค์กร (P. Hankinson, 2001a)

ส่วนองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture) ได้มีนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร Schein (2010) อธิบายความหมายอย่างกว้างของวัฒนธรรมไว้ว่า เป็นชุดความคิดของสมาชิกกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดที่ทำงานร่วมกันในองค์กร ความเชื่อ ทัศนคติขององค์กร แนวทางหรือวิธีการทำงานขององค์กร (Hatch & Schultz, 2001) ในองค์ประกอบนี้ จึงเกิดขึ้นจากการที่พนักงานทุกระดับยอมรับและเข้าใจหลักการสร้างตราสินค้า (Baumgarth, 2010) ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ตราสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรท่านแตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร

(ค่าเฉลี่ย 4.50) การสร้างตราสินค้าทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรได้ (ค่าเฉลี่ย 4.49) การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.41) ซึ่งสอดคล้องกับแบบจำลองการวัดของ G. Hankinson (2012) ที่ยืนยันว่า การที่พนักงานเข้าใจแนวคิดเรื่องตราสินค้า พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อตราสินค้า ผู้บริหารตระหนักถึงการนำตราสินค้าไปใช้สนับสนุนกิจกรรมทางการตลาดเป็นสามองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรแห่งนี้นั้นๆ มีวัฒนธรรมตราสินค้า เช่นเดียวกับ Huang และ Tsai (2013) พบว่า ตราสินค้าคือแกนหลักของพันธกิจขององค์กร และการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นหนึ่งในปัจจัยของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า

มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) เกี่ยวข้องกับกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับอย่างเป็นทางการในรูปแบบของเอกสารหรือการถ่ายทอดกันภายในทีมงานนำมาใช้เป็นหลักการบริหารตราสินค้า (Brand management) (Baumgarth, 2010; Urde, 2009) โดยองค์ประกอบด้านการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications) หรือการผสมผสานอย่างเป็นทางการเพื่อสื่อสารตราสินค้า มีลักษณะสำคัญ 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ 1) นำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ 2) สร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับตราสินค้าองค์กร และ 3) สร้างความรู้สึกยึดมั่นในการทำงานกับองค์กร ซึ่ง G. Hankinson (2012) กับ Schmidt และคณะ (2017) ได้เน้นย้ำถึงการวางกลยุทธ์การสื่อสารที่คำนึงถึงหลักความสอดคล้องกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Alignment) ส่วนที่สอง คือ การจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการมุ่งเน้นตราสินค้า ด้วยการกำหนดผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบควบคุมทิศทางการสร้างตราสินค้าองค์กร รวมทั้งอาจมีการประสานงานข้ามแผนก (Departmental coordination) ผู้จัดการอาวุโสของแต่ละแผนกประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อทบทวนและประเมินการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (G. Hankinson, 2012) นอกจากนี้ การคัดเลือกจากตัวแทนพนักงานต่างแผนกกันมาทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกของการออกแบบทีมบริหารตราสินค้า ซึ่งเหมาะกับการแก้ไขปัญหาและประสานการทำงานที่มีความซับซ้อน (Robbins & Judge, 2015)

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การจัดการสัญลักษณ์ (Symbolic management) ผ่านคู่มือตราสินค้า (Brand manual) ระบุแนวทางการใช้โลโก้ ชื่อ หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอาจไม่ได้เป็นแบบแผนของพฤติกรรมการสร้างตราสินค้า (Brand norms) ที่นำมาใช้กันเป็นเรื่องปกติในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากข้อค้นพบในองค์กรที่มีลูกค้าเป็นตลาดธุรกิจ (Baumgarth & Schmidt, 2010) องค์กรธุรกิจค้าปลีก (Schmidt et al., 2017) ทว่าสิ่งที่ยังคงไม่ใช่ว่าภาคธุรกิจกำหนดขึ้นมาเป็นหลักการอย่างชัดเจนนั้น ปรากฏอยู่ในลักษณะของการกำหนดข้อความเป้าหมายว่าจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ย 4.00) การตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดต่อๆ กันทำให้เห็นภาพว่าอะไรคือจุดยืนขององค์กร

(ค่าเฉลี่ย 3.91) รวมทั้งการระบุกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำและแสดงออกเป็นไปตามจุดยืนองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.86) ซึ่งผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน** (Shared purpose) ตามที่ Blount และ Leinward (2019) อธิบายไว้ว่า เป็นความพยายามทำให้พนักงาน ลูกค้า และผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณการทำงานเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรในสามส่วนหลักๆ ส่วนแรก คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร มีคุณค่าเชิงสังคม (Social value) ด้านไหนที่องค์กรนำมาใช้เป็นเป้าหมายการดำเนินงานหรือจะผลักดันให้เกิดขึ้นจริง ส่วนที่สอง คือ มีวิธีการทำงานและหลักการอะไรที่นำมาใช้ตัดสินใจ ซึ่งหมายรวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารประสบการณ์ลูกค้า การมีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายที่ร่วมกันทำงาน และส่วนสุดท้าย เป็นกรอบระยะเวลาที่มุ่งหวังว่า การดำเนินตามเป้าประสงค์นั้นจะประสบผลสำเร็จเมื่อใด ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การทำงานตามเป้าประสงค์ร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพได้ สามารถนำกรอบความคิดเรื่องสมรรถนะการทำงานของสมาชิกกับทีม (Team-member competency) ของ McShane และ Von Gilnow (2013) มาปฏิบัติได้ เริ่มจากการแบ่งปันทรัพยากร ยึดหยุ่นได้ตามความจำเป็น (Cooperating) การทราบสถานะและติดตามให้งานเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (Coordinating) การไม่ปิดกั้นข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกในทีมอย่างตั้งใจ (Communication) การแสดงความเข้าอกเข้าใจช่วยให้ทีมรู้สึกสบายใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยกัน (Comforting) และเลือกใช้เทคนิคการจัดการแก้ไขต้นเหตุของความขัดแย้งอย่างเหมาะสม (Conflict resolving) โดยสรุป การมีเป้าประสงค์ร่วมกันก็เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบใหม่ที่สามารถนำไปใช้วัดมิติบรรทัดฐานตราสินค้า (Brand norms) ขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจได้

สำหรับลำดับชั้นของพฤติกรรม (Behavioral layer) ในมิติของสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) เกี่ยวข้องกับการสื่อสารสัญลักษณ์ (Symbolic communication) อย่างเป็นระบบ มีความสำคัญในการเป็นเครื่องมือสำหรับสื่อสารหรือต่อยอดจุดยืนขององค์กรต่อกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Baumgarth, 2010; Baumgarth & Schmidt, 2010; Schmidt et al., 2017) ผ่านส่วนประกอบทั้งหมดที่สามารถสัมผัสได้ เห็นชัดเจน หรือเป็นคำพูด เช่น โลโก้ ภาษาที่ใช้สื่อสาร การแสดงออกของพนักงานต่อหน้าลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่ง Bridson และ Evans (2004) เน้นว่า การใช้สัญลักษณ์ตราสินค้า (Brand symbolism) ที่มีความโดดเด่นเป็นองค์ประกอบช่วยทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูง เช่น ผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงการเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.13) การสื่อสารตัวขององค์กรในฐานะที่เป็นตราสินค้าช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.06) นอกจากนี้ ในองค์ประกอบด้านการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand identity management) ควรให้ความสำคัญกับการติดตามตรวจสอบอยู่เป็นระยะๆ ว่าข้อความทั้งหมดที่องค์กรส่งออกไปมีความ

ชัดเจนสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน (P. Hankinson, 2001b) เนื้อหาสารเกี่ยวกับตราสินค้าสามารถดึงดูดความสนใจ และตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายได้ (C. Gwin & C. Gwin, 2003; Wood, 2000) ซึ่ง Ewing และ Napoli (2005) เรียกว่า เป็นองค์ประกอบด้านการประสาน (Orchestration) แสดงถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบกิจกรรมการตลาดที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับตราสินค้าได้อย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรม

สำหรับมิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Schmidt et al., 2017) ตั้งแต่การลงทุนเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้า การลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณา การใช้ตราสินค้าในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Gromark & Melin, 2011) ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า การลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณาเพื่อเผยแพร่และส่งเสริมภาพลักษณ์ รวมถึงการมีมุมมองว่าการโฆษณาตราสินค้าเป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่ายไม่ได้จัดอยู่ในองค์ประกอบใดเลย เนื่องจากองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจมีงบประมาณการตลาดอยู่อย่างจำกัด จึงย่อมมีผลต่อการลงทุนไปกับการออกแบบกิจกรรมต่างๆ เพื่อใช้ในการสื่อสารตราสินค้าขององค์กร ซึ่งการศึกษาของ Chapleo (2015) ก็พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีระดับความสำคัญน้อยในองค์กรไม่แสวงหากำไรเช่นกัน

ในมิติพฤติกรรมการมุ่งเน้นตราสินค้านี้ ผู้วิจัยสามารถสำรวจและยืนยันได้ออกมาเป็นสององค์ประกอบ คือ การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน จากผลการพัฒนามาตรวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Gromark และ Melin (2011) พบในองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Relationships) อันบ่งชี้ว่า ตราสินค้าทำหน้าที่สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกทุกกลุ่ม ได้แก่ สื่อมวลชน สาธารณชน ลูกค้า ผู้ที่จะสนใจจะมาร่วมงานกับบริษัท ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ มีความน่าสนใจที่ว่าส่วนงานสื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media relations) มีบทบาทสำคัญในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ และเป็นกิจกรรมที่ดำเนินกันโดยทั่วไป สังเกตได้จากข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงในองค์ประกอบด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship) เช่น องค์กรใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ ทั้งสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.13) องค์กรใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและนักข่าว ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย (ค่าเฉลี่ย 4.06) ส่วนองค์ประกอบด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder relationship) สอดคล้องกับงานของ Gromark และ Melin (2011) ในองค์ประกอบการนำมาปฏิบัติ (Implementation) หรือการใช้ตราสินค้าเพื่อขับเคลื่อนองค์กร สร้างความสัมพันธ์และกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานให้กับบริษัท ส่วนการศึกษาครั้งนี้พบว่า การสื่อสารค่านิยมองค์กรโดยจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรือเป็นดิจิทัลไฟล์ (ค่าเฉลี่ย 3.54) และการสื่อสารค่านิยมองค์กรด้วย

การจัดกิจกรรมต่างๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.31) เป็นพฤติกรรมการสร้างตราสินค้าที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ในองค์ประกอบนี้ยังเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับตราสินค้า (Brand training responsibilities) เพื่อให้พนักงานรู้สึกเห็นคุณค่าว่าตราสินค้าสามารถสร้างความแตกต่างได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แข่งขันกัน (P. Hankinson, 2001b)

อย่างไรก็ดี สิ่งหนึ่งที่บ่งชี้ว่าองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจจะยอมรับการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไปใช้เป็นกลยุทธ์หลักในระดับนโยบาย และนำไปประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กรได้มากน้อยเพียงใด ก็คือการทดสอบให้เห็นถึงผลลัพธ์การดำเนินงานที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 ด้วยการประมาณแบบจำลองเส้นทาง (Path model estimation) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยองค์ประกอบการมุ่งเน้นตราสินค้ากับตัวแปรสาเหตุที่เป็นผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยสามารถนำผลที่ได้จากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่สามารถทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาอธิบายใน 4 ประเด็นด้วยกัน ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่ง การที่องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจเกิดวัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานครบทั้งสามด้าน ได้แก่ การรับรู้ ความพึงพอใจ และพฤติกรรม จากข้อตกลงเบื้องต้นของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่เชื่อว่า ตราสินค้าเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร (Urde et al., 2013) โดยให้ตราสินค้าเป็นศูนย์กลางของกระบวนการองค์กร (Gromark & Melin, 2011) ซึ่งเมื่อผู้บริหารและพนักงานทุกระดับนำไปใช้ทำงานได้อย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร (Wong & Merrilees, 2007a, 2008) จนสามารถกำหนดเป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ ก็จะกลายเป็นแนวทางการตัดสินใจและการกระทำขององค์กร (Organization's decisions and actions) ซึ่งเรียกว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระดับของความรู้สึก (Schein, 2010) ดังนั้น เมื่อทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงความรู้สึกความเชื่อของการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้แล้ว ก็ย่อมส่งผลดีต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินในทุกด้านขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ P. Hankinson (2001a, 2001b) ซึ่งพบว่า การที่องค์กรใช้ตราสินค้าเป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Using the brand as strategic resource) มีส่วนทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้อย่างสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ได้ และการศึกษาของ G. Hankinson (2009) พบว่า ในองค์กรด้านการตลาดแหล่งท่องเที่ยวที่ผู้บริหารมีปรัชญาการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า มีผลทำให้ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวที่เข้ามาใช้บริการเกิดการตระหนักรู้และมีภาพลักษณ์ด้านบวกต่อองค์กรนั้นๆ ได้

ต่อมาในประเด็นที่สอง การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder relationship) มีผลต่อการรับรู้ขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ทั้งการตระหนักรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรกระทำ และการได้รับการกล่าวถึงหรือบอกต่อในโซเชียลมีเดีย กล่าวคือ การที่องค์กรออกแบบแนวทางการให้บริการ การทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง (Kapferer, 1992) ไว้อย่างเป็นระบบชัดเจนและปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงความ

พยายามสร้างความสัมพันธ์ด้วยการส่งมอบข้อเสนอที่มีคุณค่าได้อย่างโดดเด่นให้กับกลุ่มลูกค้า (Aaker, 1996; Urde, 2013) ก็ย่อมส่งผลทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และความเข้าใจภารกิจที่องค์กรแห่งนั้นๆ ได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ P. Hankinson (2002) อธิบายว่า สิ่งที่องค์กรสาธารณกุศลควรให้ความสำคัญในการนำตราสินค้ามาใช้สื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ต่อผู้บริจาคควรมีวิธีการจัดการอย่างรอบคอบและจริงจัง (Managing the brand deliberately and actively) ไม่เช่นนั้นแล้วอาจกระทบต่อการดำเนินงานให้ตราสินค้าองค์กรมีความแข็งแกร่งได้ นอกจากนี้ การศึกษาของ Ewing และ Napoli (2005) ได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรไม่แสวงหากำไรได้สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปรับปรุงพัฒนา ความไวต่อการตอบสนองต่อสถานะของตลาดในปัจจุบัน มีผลต่อภาพรวมของการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในประเด็นที่สาม การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) และการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal stakeholder relationship) มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และความพึงพอใจของประชาชน หน่วยงานพันธมิตรการดำเนินงานสำหรับองค์กรสาธารณกุศลที่มีความเชื่อมั่นในตราสินค้าของตนเอง รวมถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงแสดงออกถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการตราสินค้า นับเป็นการสนับสนุนพฤติกรรม การมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กร มีอิทธิพลต่อความเต็มใจร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (P. Hankinson, 2002) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Huang และ Tsai (2013) กับการศึกษาของ Piha และ Avlontis (2018) มีผลการวิจัยสอดคล้องกันว่า ความพยายามในการสร้างตราสินค้า การทำงานแบบร่วมประสานเพื่อไปสู่เป้าหมายของตราสินค้าที่มีคุณค่า รวมถึงพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจ และสามารถนำจุดยืนกับค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กร และประเด็นสุดท้าย การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า (Brand identity management) มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้านพฤติกรรม แม้ว่าอาจจะยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถสนับสนุนประเด็นนี้ได้เพียงพอ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ก็แสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจพยายามพัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์องค์กรทั้งส่วนที่สามารถมองเห็นสัมผัสได้ (Brand tangible) เช่น สัญลักษณ์และโลโก้ ภาษาที่ใช้สื่อสาร ผู้บริหารองค์กร กับส่วนภายในที่ตราสินค้านั้นเชื่อ (Brand substance) เป็นแนวความคิดซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบค่านิยม จุดยืนขององค์กร ให้สามารถประสานกันได้อย่างคงที่ และสื่อสารในสิ่งที่องค์กรกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีแนวโน้มทำให้เกิดการสนับสนุนการดำเนินตามภารกิจขององค์กร (เช่น การเป็นอาสาสมัคร การบริจาคเงินและสิ่งของ) เพิ่มมากขึ้น (Bridson & Evans, 2004; Ewing & Napoli, 2005)

ประเด็นอภิปรายที่ 3 การสร้างกรอบแนวคิดและวิธีปฏิบัติการมุ่งเน้นตราสินค้า

เมื่อพิจารณาคำจำกัดความและองค์ประกอบการวัดแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่ได้อภิปรายก่อนหน้านี้นี้ ก็สามารถสรุปหลักการร่วมกันได้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่อาศัยความร่วมมือ (Collective activity) เพื่อประสานกำลังทรัพยากรที่มีอยู่ รวมไปถึงการดึงความสามารถจากทุกส่วนขององค์กรมาสร้างให้เกิดคุณค่าเพิ่ม (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Burmann et al., 2009; Capon et al., 2001; Huang & Tsai, 2013) มีความแตกต่างจากแนวคิดมุ่งเน้นกลยุทธ์อื่นๆ เช่น การมุ่งเน้นนวัตกรรม การมุ่งเน้นการผลิตและต้นทุน การมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งต่างก็ยึดหลักหรือให้อำนาจการตัดสินใจเฉพาะส่วนงานในองค์กรเป็นหลัก หรือเรียกว่า ทีมบริหารตนเอง (Self-managed work teams) (Robbins & Judge, 2015) แม้กระนั้น ในทางปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าก็ยังมีข้อคำถามเกิดขึ้น เช่น หากต้องการใช้ตราสินค้าเป็นเครื่องมือทางการตลาดในระดับองค์กรควรมีแนวปฏิบัติอย่างไร ใครหรือส่วนงานไหนควรเป็นผู้ริเริ่ม แล้วจะมีวิธีการประสานการทำงานจากแต่ละส่วนในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างไร องค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานแต่ละรูปแบบมีองค์ประกอบจัดการตราสินค้าที่เหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ในการพัฒนารอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าของงานศึกษาที่ผ่านมา เพื่อตอบคำถามข้างต้นยังคงมีข้อจำกัดทั้งในแง่ของการนำไปใช้ และการสำรวจองค์ประกอบตราสินค้าในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เนื่องจากกรอบแนวคิดส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาจากกรณีศึกษา (Case studies) และการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action research) ในองค์กรธุรกิจ (Hatch & Schultz, 2001; Knox & Bickerton, 2003; Urde, 2013) ซึ่งมีคุณลักษณะขององค์กรที่ค่อนข้างแตกต่างจากองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์และผลผลิตองค์กร (Objective functions and outputs) การให้ความสำคัญกับสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มต่างๆ (External orientation) การออกแบบระดับชั้นโครงสร้างองค์กร (Organizational-structural level) คุณสมบัติของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในองค์กร (Organizational participants) อีกทั้งยังเน้นการเพิ่มคุณค่าและใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (Anheier, 2014) จึงส่งผลต่อการจัดการองค์ประกอบต่างๆ ของตราสินค้าองค์กรแตกต่างออกไป แม้กระทั่งการประเมินค่าน้ำหนักความสำคัญและการวางขั้นตอนการทำงานของแต่ละองค์ประกอบก็ย่อมไม่เหมือนกับการมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรภาคธุรกิจ

อย่างไรก็ดี ผลจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญร่วมกับชุดข้อมูลการวิจัยเชิงสำรวจทางไปรษณีย์ในการศึกษาคั้งนี้ ที่ได้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์และยืนยันองค์ประกอบการมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถพัฒนาและนำเสนอขึ้นเป็นกรอบแนวคิดใหม่สำหรับใช้เป็นหลักปฏิบัติการจัดการตราสินค้าองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยในแผนภาพที่ 6.3 นี้ ประกอบด้วยสองแกนหลัก โดยแกนที่หนึ่งในแนวดิ่ง เป็นการอธิบายถึงระดับ

ขั้นตอนของการดำเนินงาน จากระดับตั้งต้น (Entry level) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการ มุลินิติใดๆ เริ่มยอมรับแนวคิดการสร้างตราสินค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ไปจนถึงระดับ คงที่ (Keep level) ซึ่งเป็นการรักษาความสม่ำเสมอของการปฏิบัติงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแกนที่สองในแนวนอน เป็นเรื่องของ *การให้การสนับสนุนการทำงานตาม* องค์ประกอบหลัก (Core factor) และองค์ประกอบเสริม (Peripheral factor) โดยกรอบแนวคิดนี้ได้ วางลำดับของแต่ละองค์ประกอบตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ที่ได้จากผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน

แผนภาพที่ 6.3 แสดงกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าสำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ



ตามกรอบแนวคิดนี้ ผู้วิจัยเสนอหลักปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นสำรวจและทำความเข้าใจสิ่งที่ องค์กรสร้างขึ้นหรือสามารถสังเกตเห็นได้ (Brand artifacts) ซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ออกเป็น 4 ส่วน ตามข้อเสนอแนะของ McShane และ Von Gilnow (2013) ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง เรื่องราวและตำนานของ องค์กร (Organizational stories and legends) ทั้งด้านที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น และ ประวัติผลงานของผู้ก่อตั้งหรือบุคคลเคยทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร ส่วนที่สอง พิธีกรรมหรือพิธีการ (Rituals and ceremonies) เช่น วิธีการทักทายผู้ที่มารับบริการ การจัดงานหรือกิจกรรมในวาระ

โอกาสต่างๆ ส่วนที่สาม ภาษาขององค์กร (Organizational language) หมายถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเอง หรือการโต้ตอบระหว่างพนักงานกับผู้มารับบริการ และส่วนสุดท้าย โครงสร้างทางกายภาพและสัญลักษณ์ (Physical and symbols) ตั้งแต่สถานที่ตั้งของสำนักงาน ระยะเวลาของการจัดตั้งองค์กร การใช้สีที่ปรากฏอยู่บนโลโก้และสัญลักษณ์

นอกจากนี้ การที่องค์กรทำความเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ได้รับการส่งต่อกันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ก็สามารถประกอบขึ้นเป็นส่วนของเอกลักษณ์ตราสินค้าตามมุมมองตราสินค้าในฐานะสัญลักษณ์ (Brand as symbol) ได้ Aaker (1996) โดย Curran และคณะ (2016) สนใจศึกษามรดกตราสินค้าขององค์กรอาสาสมัคร (Nonprofit brand heritage) ในสหราชอาณาจักร ซึ่งได้อ้างอิงตามกรอบแนวคิดองค์ประกอบมรดก (Heritage quotient) ของ Urde และคณะ (2007) พบว่า สิ่งที่สืบทอดกันมาในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมีด้วยกัน 5 ส่วน คือ 1) หลักฐานที่ยืนยันถึงความสำเร็จขององค์กร (Track record) โครงการต่างๆ ที่องค์กรเป็นผู้ริเริ่มหรือมีส่วนเข้าไปสนับสนุน สิ่งสมรือยมาตลอดช่วงระยะเวลาของการดำเนินงาน 2) ความยาวนาน (Longevity) หมายถึง ความสามารถในการคงรักษาคุณภาพของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามภารกิจองค์กรไว้ได้โดยไม่เปลี่ยนแปลง นับตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งองค์กร แม้ว่าจะเปลี่ยนผ่านผู้อำนวยการหรือคณะกรรมการสมาคม/มูลนิธิมาทีวาระแล้วก็ตาม 3) ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการยึดในค่านิยมหลัก (Core values) ที่แสดงออกมาในรูปแบบของคำสัญญาต่อกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางพฤติกรรมและการกระทำของสมาชิกภายในองค์กร (Urde, 1994) 4) ประวัติความเป็นมา (History) เรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต เจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้ง แสดงให้เห็นว่า องค์กรคือใครและทำอะไร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อความชัดเจนและความคงเส้นคงวาในการสื่อสารข้อความทางการตลาดออกไป และ 5) การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ (Use of symbols) ภาพที่ใช้แทนองค์กรหรือสถาบัน คติพจน์ (Motto) เป็นสื่อในการนำเสนอความหมายตราสินค้า ถ่ายทอดค่านิยม และสื่อสารความเชื่อขององค์กร (Wiedmann, Hennigs, Schmidt, & Wuestefeld, 2011)

ในขั้นแรกนี้จึงเรียกว่า เป็นการค้นหาตัวตนที่แท้จริงขององค์กรเพื่อพัฒนาเป็น**เอกลักษณ์องค์กร** (Organizational identity) นำไปสร้างศักยภาพให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ขอบเขตที่องค์กรกระทำได้ (Urde, 2009) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะหลัก และลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรที่ตรงตามความเป็นจริง (Balmer, 2007) โดยองค์กรสามารถวิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวตนในปัจจุบันผ่านกระบวนการตั้งโจทย์คำถามและค้นหาคำตอบระหว่างสมาชิกในองค์กรร่วมกันได้ (Greyser & Urde, 2019) เช่นเดียวกับกรอบแนวคิดขบนิยามในการจัดการตราสินค้าองค์กร (Six conventions) ของ Knox และ Bickerton (2003) ที่เสนอไว้ว่า การทำความเข้าใจเอกลักษณ์องค์กรนี้ ผู้บริหารองค์กรควรกลับไปทบทวน

วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้สอดคล้องกับบริบทตราสินค้า (Brand context) ทั้งสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรต้องประสบ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ภาพลักษณ์องค์กรที่ถูกรับรู้ในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์กรและวิสัยทัศน์ เพื่อช่วยทำให้มองเห็นภาพด้านกว้างของพื้นที่ทางการแข่งขันมากขึ้น รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่ควรแก้ไขปรับปรุงหรือจุดบกพร่องที่มีผลทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรเกิดความติดขัด (McShane & Von Glinow, 2013)

ในระดับขั้นต่อไปเป็นกระบวนการเก็บข้อมูลด้วยการวิจัยลูกค้าหรือรับฟังเสียง ข้อเสนอแนะที่ไม่เป็นทางการจากลูกค้าหรือผู้มารับบริการกลุ่มต่างๆ รวมไปถึงการประเมินความรู้สึกและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กร (Knox & Bickerton, 2003) ข้อมูลทั้งหมดที่ผ่านการวิเคราะห์จะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจุดยืนร่วมกัน (Common starting points) ซึ่ง Kapferer (1992) เรียกว่าเป็นจุดยืนองค์กร (Corporate brand positioning) เพื่อใช้เป็นหลักของการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร (van Riel, 1995) เป็นข้อเสนอเพื่อจูงใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Urde, 2013) ซึ่งเป็นการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างตราสินค้า (Brand-building behaviors) (Baumgarth, 2010) โดย Knox และ Maklan (1998, as cited in Knox & Bickerton, 2003) มีความเห็นว่า ในขั้นตอนการพัฒนาจุดยืนของตนเองนี้ องค์กรสามารถค้นหาจากคุณสมบัติหรือคุณสมบัติประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที้องค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ จุดโดดเด่นของตัวสินค้าที่องค์กรนำเสนอหรือวิธีการให้บริการ วิธีการจัดการกลุ่มสินค้าและกลุ่มลูกค้า รวมไปถึงการ**สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ให้เป็นไปตามแนวนโยบาย (Guiding principles) ที่องค์กรใช้ประสานการทำงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆ ทั้งระดับกลุ่มบุคคลหรือองค์กร ตัวอย่างเช่น ความโปร่งใสพร้อมเปิดให้ตรวจสอบ การเคารพในความสามารถซึ่งกันและกัน การสนทนาที่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งนับเป็องค์ประกอบหนึ่งทีไม่ควรมองข้าม โดยผลจากการศึกษาครั้งนี้เสนอว่า องค์กรทีไม่ใช้ภาคธุรกิจควรมุ่งไปทีการใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอันได้แก่ บุคคลทีสนใจจะร่วมงานกับองค์กร บริษัทคู่ค้าและพันธมิตร ลูกค้าหรือผู้มารับบริการหน่วยงานทีทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการทำงาน ประชาชนทั่วไป นักวิชาการ ชุมชนรอบองค์กร และสื่อ ก่อนพนักงานและสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน

หลังจากผ่านขั้นการวิเคราะห์และทำความเข้าใจเอกลักษณ์องค์กรส่วนทีเป็นภายนอก ซึ่ง Urde (2013) ให้ข้อสังเกตว่า เป็องค์ประกอบทีมีอิทธิพลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร จึงควรรพยายามรักษาความคงเส้นคงวาไม่ให้หลุดออกจากแกนหลัก (Brand core) หรือจุดยืนขององค์กร อีกทั้งเมื่อนำไปใช้ขั้นการดำเนินตามกลยุทธ์แล้ว (Strategic implementation) ควรเฝ้าระวังไม่ให้มีการปรับเปลี่ยนจุดยืนเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการหรือตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (Greyser & Urde, 2019) สำหรับการจัดการองค์ประกอบตราสินค้า องค์กรทีไม่ใช้ภาคธุรกิจลำดับขั้นถัดมา จึงเป็นบทบาทหลักของผู้นำองค์กรทีทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน

พลัง ด้วยการผสมผสานองค์ประกอบเอกลักษณ์องค์กรทั้งภายนอก ได้แก่ คุณค่าที่ต้องการนำเสนอต่อลูกค้า การให้บริการ จุดยืนที่แตกต่างในตลาด และองค์ประกอบภายใน ได้แก่ พันธกิจและวิสัยทัศน์ ความเชื่อขององค์กร ความสามารถขององค์กร (Urde, 2013) ควบคุมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ่ายทอดให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจอย่างตรงกัน (Vallaster & Chernatony, 2006) เรียกว่าเป็นการกำหนดแบบแผนที่เป็นมาตรฐานใช้เป็นแนวปฏิบัติในกระบวนการทำงาน (Brand norms) โดยผ่านการสื่อสารแบบผสมผสาน (Integrated communications) และการกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน (Shared purpose)

ทั้งนี้ การจัดการองค์ประกอบทั้งสองข้างต้น ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าส่วนงานต่างๆ ควรคำนึงถึงหลักความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง โดยหลักการข้อแรกเป็นเรื่อง*ความสม่ำเสมอ* (Consistency) ตามที่ Knox และ Bickerton (2003) ได้อธิบายไว้ว่า **การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ควรพิจารณาตามช่องทางการสื่อสาร ระดับการสื่อสาร และระยะเวลาในการส่งข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม กล่าวคือ การที่จะทำให้พนักงานทั้งองค์กรยอมรับและเห็นพ้องกับจุดยืนของตราสินค้าองค์กร ควรเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารในลักษณะประสานกำลังกัน ด้วยช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการ อย่างเช่น อีเมล จดหมายข่าวฉบับอิเล็กทรอนิกส์ หรือการประชุมพนักงานทุกระดับ (Town hall meeting) โดยมอบหมายให้ผู้จัดการส่วนงานต่างๆ ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลลัพธ์ทางการสื่อสาร หรือแม้แต่การจัดกิจกรรมโครงการฝึกอบรมเอง ก็สามารถทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งจนสามารถที่จะสื่อสารคำสัญญาของตราสินค้าที่องค์กรให้กับลูกค้าได้อย่างมั่นใจ (Harris & de Chernatony, 2001) ส่วนหลักการข้อที่สอง คือ *ความต่อเนื่อง* (Continuity) เกิดจากการที่ผู้บริหารระบุความรับผิดชอบและเป้าหมายให้แก่พนักงานทุกส่วนงานยอมรับการทำงานตามค่านิยมองค์กร โดยผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาของ Asif และ Sargeant (2000) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำและต่อตนเอง ความตั้งใจพัฒนาระบบการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่มีคุณภาพ การเสริมสร้างอำนาจการตัดสินใจ รวมไปถึงความเต็มใจยึดมั่นทำงานร่วมกับองค์กร

ตามที่ได้อภิปรายในประเด็นที่สองแล้วว่า การศึกษาครั้งนี้ มีข้อค้นพบแตกต่างจากการศึกษาแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าก่อนหน้านี้ ซึ่งก็คือ **การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน** กล่าวคือเป็นแบบแผนในการทำงานที่ช่วยทำให้พนักงานเห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่า ตนเองจะมีบทบาทร่วมประสานทำงานให้องค์กรไปสู่เป้าหมายทั้งในเชิงธุรกิจและสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มต่อสังคมที่ตั้งไว้ได้อย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจพนักงานให้เกิดความรู้สึกทุ่มเทเพื่อให้งานสำเร็จได้ในแต่ละวัน (Blount & Leinwand, 2019) ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนเสริม สนับสนุนให้กระบวนการทำงานในทีมเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้เป้าหมายของทีม (Dyer, 1995) เปิดโอกาสให้พนักงานในทีมได้คิด ทบทวนบทบาทของตนเองต่อองค์กร ความคาดหวังในการทำงานที่สมาชิกพึงมีต่อกัน สอดคล้องกับ

แนวคิดเรื่องทีมงานที่มีประสิทธิผล (Team effectiveness) ของ Robbins และ Judge (2015) เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างประโยชน์บางอย่างให้แก่องค์กรได้ ด้วยการแสดงออกและกระทำการต่างๆ เป็นไปเพื่อตอบสนองเจตนาขององค์กร (Organization's purpose) อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติ การทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้นั้น ต้องอาศัยหลักการร่วมประสานงานข้ามแผนก (Cross-functional integration) ที่เกิดขึ้นจากการรวบรวมพนักงานและออกแบบทีมงานที่มีความหลากหลาย ทั้งพินความรู้ ทักษะการทำงานเฉพาะด้าน ประสบการณ์ทำงาน และมุมมองความคิดมาทำงานร่วมกัน (Organizational capability) เพื่อทำให้เกิดการประสานพลังกันให้ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพในระดับสูงสุด (Blount & Leinwand, 2019)

องค์ประกอบในระดับคงที่ (Keep level) สองขั้นสุดท้ายตามกรอบแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ คือ การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) และ วัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture) โดยทั้งสององค์ประกอบนี้ เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า การสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและในองค์กร การสื่อสารแบบผสมผสาน การยอมรับเป้าประสงค์ร่วมกันได้เข้าไปสู่กระบวนการทางธุรกิจ (Business process) จนพนักงานทุกระดับเข้าใจและยอมรับว่า การให้ความสำคัญกับตราสินค้าเป็นสิ่งที่ควรจะเป็นหรือเกิดขึ้นกับองค์กร อาจเรียกว่า เป็นข้อตกลงเบื้องต้นหรือความเชื่อต่อค่านิยมขององค์กร (Brand values) ที่รับรู้กันโดยปริยาย (Argyris & Schon, 1996, as cited in Schein, 2010)

การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน เกิดขึ้นจากการที่พนักงานและผู้บริหารระดับสูงตระหนัก เข้าใจ และยึดมั่นต่อค่านิยมขององค์กร (Balmer, 2008) แผนกการตลาดและแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อต้องการพัฒนาให้องค์กรเติบโตขึ้น (Burmann et al., 2009) ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางการเงิน ด้วยความมุ่งมั่นให้เกิด **วัฒนธรรมตราสินค้า** (Brand-oriented culture) หรือการจัดการตราสินค้าควรเกิดขึ้นในทุกๆ ส่วนขององค์กร ไม่ได้ผลักให้เป็นภาระหน้าที่หรือขึ้นอยู่กับการตลาดเป็นหลัก (Hatch & Schultz, 2001) สอดคล้องกับการศึกษาในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรของ Chapleo (2015) พบว่า นอกเหนือจากการสนับสนุนของผู้นำ กับการมีพันธกิจกับวิสัยทัศน์องค์กรชัดเจนที่เป็นปัจจัยสำคัญในลำดับต้นๆ แล้ว ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่เป็นความท้าทายความสามารถของผู้นำองค์กรก็คือ การสร้างให้พนักงานทุกระดับเกิดการยอมรับแนวคิดและกิจกรรมการสร้างตราสินค้า (Employee buy-in) กล่าวคือ เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรมีชุดความคิดเดียวกันว่า ตราสินค้าเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอก (Identification) ได้ว่าองค์กรคือใคร และแตกต่าง (Differentiation) จากองค์กรอื่นอย่างไร (Aaker, 1991) ซึ่ง de Chernatony (1999) และ Hatch และ Schultz (2001) ได้แนะนำว่า ในทางปฏิบัติ องค์กรควรค่อยๆ นำค่านิยมเข้าไปสอดแทรกอยู่ในทุกกิจกรรม พยายามเชื่อมโยงให้เข้ากับจุดยืนองค์กร วิธีการทำงานหรือการ

ให้บริการผู้มารับบริการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมา นำไปใช้สร้างความแตกต่าง จนนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Burmann et al., 2009)

ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของงานวิจัยนี้ มีลักษณะเป็นการสำรวจปรากฏการณ์ใหม่ และทดสอบคุณลักษณะของแนวคิดที่เกิดขึ้น (Creswell, 2014) ซึ่งผู้วิจัยได้วางแผนไว้อย่างรัดกุม เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยการพัฒนามาตรวัด ทำให้ได้มาตรวัดที่มีคุณภาพสามารถไปใช้อธิบายโดยทั่วไปได้ ทว่าก็ยังคงมีข้อจำกัดเกิดขึ้นในขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อจำกัดแรก เป็นการรวบรวมฐานรายชื่อข้อมูลองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เนื่องจากผู้วิจัยใช้การสำรวจทางไปรษณีย์ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่อยู่กระจายกันต่างพื้นที่ (Malhotra, 2015) ความยากที่เกิดขึ้นก็คือ การได้มาซึ่งรายชื่อที่ถูกต้องและเป็นบัญชีสำมะโนที่มีความครบถ้วนทุกองค์กร เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานกลางที่เก็บข้อมูลทั้งหมด จึงทำให้ต้องสืบค้นจากฐานข้อมูลหลายแหล่ง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลรายชื่อทั้งหมดมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือตรวจสอบได้ และนำไปปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน (เช่น ชื่อองค์กร ที่อยู่) เพื่อให้เกิดอัตราการตอบกลับได้มากที่สุด

ส่วนข้อจำกัดที่สอง เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในระดับบริหาร ผู้จัดการ และ/หรือเป็นหัวหน้าส่วนงานที่ควบคุมดูแลการทำงานในภาพรวมของพนักงานระดับปฏิบัติ จึงอาจทำให้มีความติดขัดทั้งการเข้าถึงและการติดต่อที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้จัดการข้อจำกัดในข้อนี้ โดยการโทรศัพท์เพื่อชี้แจงการเก็บข้อมูลด้วยตนเองกับองค์กรต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสการตอบกลับเพิ่มมากขึ้น จากข้อจำกัดทั้งสองข้อนี้ จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามคืนกลับมาน้อยกว่าจำนวนที่คาดการณ์ไว้ของการเก็บข้อมูลทั้งสองระยะ ทว่าก็ยังเป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอให้สามารถนำไปวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงสำรวจ (Clark & Watson, 1995) และการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดตามเกณฑ์คุณภาพได้ (Hair et al., 2017)

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาทางวิชาการ

ในงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการเสนอมาตรวัดใหม่ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพทางสถิติ (A new empirically-validated measure) ช่วยประเมินระดับการยอมรับและการปฏิบัติงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม ซึ่งต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ (Baumgarth, 2009, 2010;

Bridson & Evans, 2004; Bridson et al., 2013; Ewing & Napoli, 2005; Gromark & Melin, 2011; G. Hankinson, 2012; P. Hankinson, 2001b; Huang & Tsai, 2013; Schmidt et al., 2017; Wong & Merrilees, 2007a, 2008) ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาในองค์กรธุรกิจ เจาะจงกลุ่มอุตสาหกรรม หรือเฉพาะองค์กรสาธาณกุศล ทั้งๆ ที่องค์กรที่มีภารกิจหลักเพื่อบริการสาธารณะ หรือการทำงานเพื่อมุ่งแก้ปัญหาด้านสังคมเองก็สามารถนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ไปปรับใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพได้ (P. Hankinson, 2001a) รวมทั้งช่วยทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ตราสินค้าที่แข็งแกร่งขึ้น สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจหลักและธุรกิจย่อยขององค์กร การปรับภาพลักษณ์องค์กร (Greyser & Urde, 2019)

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาทางวิชาการประการแรก คือ การศึกษาเพื่อสำรวจ พัฒนา และตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้โครงสร้างองค์ประกอบที่พัฒนาเพิ่มขึ้นมาจากการศึกษาของ Baumgarth (2009, 2010) และ Schmidt และคณะ (2017) โดยมีจำนวนข้อคำถามสุดท้ายรวม 49 ข้อ มีจำนวน 7 องค์ประกอบที่มีน้ำหนักเรียงลำดับเริ่มต้นจาก มิติสัญลักษณ์มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) ผ่านองค์ประกอบการบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า มิติพฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) ด้วยองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน มิติบรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) กำหนดเป็นหลักการสื่อสารแบบผสมผสาน และการมีเป้าประสงค์ร่วมกัน และมิติต่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) ที่ประกอบขึ้นจากการมุ่งเน้นตราสินค้าภายในและวัฒนธรรมตราสินค้า โดยผู้วิจัยยังได้นำข้อค้นพบดังกล่าวมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งมีประเด็นที่เป็นข้อสังเกตเพิ่มเติมและต่อยอดจากตัวแบบวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ภาพลักษณ์องค์กร (VCI model) ของ Schultz และ Hatch (2003) กรอบแนวคิดหกขนบนิยมในการจัดการตราสินค้าองค์กร (Six conventions) ของ Knox และ Bickerton (2003) และกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (CBIM framework) ของ Urde (2013) นอกจากนี้ ผลของการตรวจสอบความสัมพันธ์ของสาเหตุแสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจมีวัฒนธรรมตราสินค้ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานองค์กร เช่นเดียวกับที่พบในการศึกษากับองค์กรสาธาณกุศล (P. Hankinson, 2001b) และองค์กรด้านการตลาดแหล่งท่องเที่ยว (G. Hankinson, 2009)

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงเป็นหนึ่งในหลักฐานสนับสนุนให้นักวิชาการที่สนใจประเด็นด้านการตลาด การบริหารตราสินค้า และการสื่อสารองค์กรสำหรับองค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจ (Non-business organizations) มีเครื่องมือที่ใช้ประเมินระดับการยอมรับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า โดยสามารถนำมามาตรวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ไปทำการเก็บข้อมูลซ้ำ (Replication) ในองค์กรบางกลุ่ม เช่น กิจการเพื่อสังคมระยะเริ่มต้นที่เพิ่งก่อตั้งไม่เกิน 1-2 ปี การวิจัยเพื่อตรวจสอบและทำนายความสัมพันธ์ของ

การดำเนินงานองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ โดยการศึกษาในครั้งต่อไป ควรกำหนดการกระจายของ ตัวอย่างในจำนวนที่เพิ่มมากขึ้น เช่น ขนาดขององค์กร (Organization's size) จำนวนปีที่องค์กร ดำเนินกิจการ (Organization's age) เพื่อนำไปทดสอบอิทธิพลของตัวแปรกำกับ อย่างไรก็ตาม ใน งานวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะความต่างของข้อมูล (Heterogeneity) ไม่เพียงพอที่จะนำไปทดสอบทิศทาง ของความสัมพันธ์ในแบบจำลองได้ (Hair et al., 2017)

ประการที่สอง นักวิชาการและนักวิจัยยังสามารถนำกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า สำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ไปเป็นแนวทางกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการ ให้ความสำคัญในตราสินค้า ด้วยการเก็บข้อมูลกับผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง แบบกรณีศึกษา (Case study) เฉพาะองค์กรนอกภาคธุรกิจ เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ และร่วมกันอภิปรายหาข้อสรุปในการเรียนการสอนได้ (Teaching case) รวมถึงเพื่อศึกษาและเรียนรู้ ตัวอย่างองค์กรต้นแบบ (Best practice) ที่มีวิธปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าอยู่ในระดับดีที่สุดใน

ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่า การนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้เป็น เครื่องมือการจัดการกลยุทธ์ระดับองค์กรขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจค่อนข้างมีความแตกต่างจาก องค์กรภาคธุรกิจ ทั้งในแง่ของการให้น้ำหนักความสำคัญและความสามารถจัดการองค์ประกอบของ ตราสินค้าองค์กรในแต่ละด้าน ซึ่งก่อนหน้านี้้องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจอาจมีความรู้สึกไม่แน่ใจหรือขาด ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักการดำเนินงาน จึง อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาแบบจำลองการวัดนี้จะสามารถช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบดูแลตรา สินค้าในองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจสามารถนำแนวทางต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอในกรอบความคิดไปใช้ใน กระบวนการทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างมั่นใจมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการประยุกต์ใช้ประการที่หนึ่ง การพัฒนาเครื่องมือการวัดการมุ่งเน้นตราสินค้า ในงานวิจัยนี้ ได้ผ่านกระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยการวัดตัวแปรทาง การตลาด (Churchill, 1979) และมาตรวัดในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Netemeyer et al., 2003) จึงทำให้มีระบบการวัดตราสินค้า (Survey-based brand metrics) เช่นเดียวกับ BrandAsset Valuator® (BAV), BrandZ™, และ Equity EngineSM (Lehmann, Keller, & Farley, 2008) สำหรับในองค์กรที่อยู่นอกภาคธุรกิจต่างๆ นำไปใช้ติดตามตรวจสอบสภาพของตราสินค้าองค์กร ตนเอง (Brand tracking) ในความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยเป็นแบบสอบถามที่ใช้ วิธีการประเมินคะแนนแบบ 5 ระดับ (Five-point scales)

ประการที่สอง คือ ผลการวิจัยที่ทำนายทิศทางความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นตราสินค้าภายในวัฒนธรรมตราสินค้า และการสร้างสัมพันธ์กับพนักงานหรือสหภาพแรงงานว่า สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ก็น่าจะเป็นประเด็นที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจเริ่มเล็งเห็นความสำคัญหรืออาจนำไปสู่การลงทุน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างตราสินค้า (Brand-oriented practice) ให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ประการที่สาม คือ ผู้จัดการส่วนงานและพนักงานทุกระดับ ก็มีเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานไว้สำหรับตรวจสอบและประเมิน (Diagnostic tool) การตัดสินใจของตนเองว่า ได้ให้ความสำคัญการมุ่งเน้นตราสินค้ามากน้อยเพียงใด มีการยอมรับการปฏิบัติอยู่ในระดับไหน โดยผู้วิจัยได้ออกแบบเป็นรายการตรวจสอบ (Checklist) เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นข้อคำถามรวมทั้งหมด 49 ข้อ แบ่งออกเป็น 7 ด้าน (ดูตารางที่ 6.3) จากระดับคะแนน 1 ถึง 5 หลังจากนั้นก็นำคะแนนในแต่ละข้อมารวมกัน โดย คะแนนน้อยที่สุดเท่ากับ 49 และมีคะแนนมากที่สุดเท่ากับ 245 ซึ่งในผลคะแนนรวมที่ผู้ประเมินได้จะเป็นการชี้แนะแนวทาง ระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงหรือให้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ เพื่อพัฒนาให้ไปถึงระดับการใช้แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าที่เกิดคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

สำหรับผลคะแนนรวมที่ได้ถูกนำมาคำนวณตามช่วงของการวัด (Precise ranges) เพื่อกำหนดเป็นกลุ่มคะแนนหรือการให้เกรด ซึ่งเป็นหลักการคิดเช่นเดียวกับที่ใช้ในการจัดอันดับความน่าเชื่อถือขององค์กร (Porcu, Del Barrio-García, & Kitchen, 2017) แบ่งเป็น 4 กลุ่มคะแนน ดังนี้

ระดับ D (กลุ่มคะแนน 49-97) หมายถึง องค์กรยังขาดการประสานการทำงานจากทุกส่วนงานภายในองค์กร สิ่งที่ควรกระทำในระดับนี้ คือ การสำรวจองค์ประกอบด้านที่เป็นข้อบกพร่องหรือยังกระทำไม่ได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ รวบรวมปัญหาข้อติดขัดที่เกิดขึ้นทั้งหมด แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ตั้งข้อสันนิษฐานและความเป็นไปได้ของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น ผู้บริหารกับตัวแทนของพนักงานจากแต่ละส่วนงานควรประชุมร่วมกันถึงแนวทางจัดการองค์กร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการประสานการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ระดับ C (กลุ่มคะแนน 98-146) หมายถึง องค์กรยอมรับว่า ตราสินค้าสามารถขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรได้ ซึ่งอาจมีด้านใดด้านหนึ่งที่ได้คะแนนสูงกว่าด้านอื่นๆ สิ่งที่ควรกระทำในระดับนี้ จึงเป็นการพัฒนาองค์ประกอบด้านที่เด่นชัดให้ต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Consistency and continuity) ขณะเดียวกันก็เริ่มปรับปรุงองค์ประกอบด้านที่ทำได้คะแนนรองลงมา

ระดับ B (กลุ่มคะแนน 147-195) หมายถึง องค์กรมีความเข้าใจและมองเห็นถึงประโยชน์ของการสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้าองค์กร สิ่งที่ควรกระทำในระดับนี้ คือ พยายามทำให้เอกลักษณ์

ตราสินค้า (Brand artifacts) มีความสอดคล้อง (Alignment) กับค่านิยมของตราสินค้า (Brand values) เพื่อที่จะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมตราสินค้าภายในองค์กรขึ้น

ระดับ A (กลุ่มคะแนน 196-245) หมายถึง องค์กรมีการนำหลักการมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้ครบทั้ง 7 ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งที่ควรกระทำในระดับนี้ ก็คือการนำเอาสมรรถนะ (Internal competencies) ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะองค์กรหรือมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น มาตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงของตลาดในปัจจุบันได้

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการยืนยันถึงการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ผู้วิจัยแนะนำให้ทดลองกับองค์กรตัวอย่าง ประเมินถึงความเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง (Work and fit) พร้อมทั้งทำการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Action research) โดยอาจเปรียบเทียบกับ การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientations) ที่องค์กรดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันว่า สามารถบรรลุผลลัพธ์ได้สำเร็จตามที่ระบุไว้แผนงานประจำปีได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งก็จะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันให้เป็นทางเลือกหลักของกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ตารางที่ 6.3 แสดงรายการตรวจสอบสำหรับประเมินระดับการปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

การนำตราสินค้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์องค์กร โดยผู้บริหารและพนักงาน ทุกระดับมีความเชื่อร่วมกันว่าตราสินค้าเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จขององค์กร	
1) การมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน	คะแนนที่ได้
1.1 ความสามารถในการสร้างตราสินค้าจัดว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กรท่าน	<input type="checkbox"/>
1.2 พนักงานในองค์กรของท่านตระหนักว่า ตราสินค้าช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง	<input type="checkbox"/>
1.3 พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจว่า การจัดการตราสินค้าไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงาน การตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกส่วนงาน/แผนก	<input type="checkbox"/>
1.4 องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาตราสินค้าที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพที่ดี	<input type="checkbox"/>
1.5 พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจตรงกันว่า การสร้างตราสินค้าเป็นความสำคัญสูงสุดของ การดำเนินงานองค์กร	<input type="checkbox"/>
1.6 พนักงานในองค์กรของท่านสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเอง รับผิดชอบได้	<input type="checkbox"/>
1.7 พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร	<input type="checkbox"/>
1.8 ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรพยายามประสานให้วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมของ ตราสินค้าสอดคล้องกัน	<input type="checkbox"/>
1.9 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการออกแบบกระบวนการ พัฒนาบุคลากรในองค์กร	<input type="checkbox"/>
2) วัฒนธรรมตราสินค้า	คะแนนที่ได้
2.1 การสร้างตราสินค้าเกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาด ขององค์กร	<input type="checkbox"/>
2.2 ตราสินค้าขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรของท่านได้	<input type="checkbox"/>
2.3 ตราสินค้าคือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร	<input type="checkbox"/>
2.4 การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินกิจการองค์กร	<input type="checkbox"/>
2.5 การสร้างตราสินค้าทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อ องค์กรได้	<input type="checkbox"/>
2.6 การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร	<input type="checkbox"/>
2.7 การสร้างตราสินค้าถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ	<input type="checkbox"/>
2.8 ตราสินค้าเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรท่าน แตกต่างจาก องค์กรอื่นอย่างไร	<input type="checkbox"/>

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

การกำหนดกฎเกณฑ์และข้อบังคับอย่างเป็นทางการ ด้วยรูปแบบของเอกสารหรือถ่ายทอด ภายในทีมงาน เพื่อนำมาใช้เป็นหลักการบริหารตราสินค้าขององค์กร	
3) การสื่อสารแบบผสมผสาน	คะแนนที่ได้
3.1 องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับตราสินค้าขององค์กร	<input type="checkbox"/>
3.2 องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ	<input type="checkbox"/>
3.3 องค์กรของท่านมีทีมบริหารตราสินค้า คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนกทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ	<input type="checkbox"/>
3.4 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างให้พนักงานยังยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร	<input type="checkbox"/>
3.5 องค์กรของท่านมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าขององค์กร	<input type="checkbox"/>
4) การมีเป้าประสงค์ร่วมกัน	คะแนนที่ได้
4.1 องค์กรของท่านมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำและแสดงออกมาเป็นไปตามจุดยืนองค์กร	<input type="checkbox"/>
4.2 องค์กรของท่านตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืนขององค์กร	<input type="checkbox"/>
4.3 องค์กรของท่านมีการกำหนดข้อความเป้าประสงค์ว่าจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/>
การแสดงออกถึงจุดยืนขององค์กรผ่านส่วนประกอบทั้งหมดที่สามารถสัมผัสได้ เห็นชัดเจนหรือเป็นคำพูด เพื่อสร้างการจดจำและระลึกได้ถึงองค์กร	
5) การบริหารเอกลักษณ์ตราสินค้า	คะแนนที่ได้
5.1 ทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่านกระทำเป็นไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของตราสินค้า	<input type="checkbox"/>
5.2 พนักงานในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของตราสินค้า	<input type="checkbox"/>
5.3 ภาษาที่ใช้สื่อสารได้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน	<input type="checkbox"/>
5.4 ในการสร้างตราสินค้า องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน	<input type="checkbox"/>
5.5 การสื่อสารตัวขององค์กรในฐานะที่เป็นตราสินค้า ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>
5.6 องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตราสินค้า	<input type="checkbox"/>
5.7 สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน	<input type="checkbox"/>
5.8 ผู้บริหารองค์กรของท่านตระหนักถึงการเป็นผู้นำภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	<input type="checkbox"/>

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างตราสินค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัย การสื่อสาร การวางแผนจัดการความสัมพันธ์ และการประเมินผล	
6) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	คะแนนที่ได้
6.1 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะร่วมงานกับองค์กร	<input type="checkbox"/>
6.2 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าและองค์กรพันธมิตร	<input type="checkbox"/>
6.3 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ	<input type="checkbox"/>
6.4 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและผู้กำกับดูแล	<input type="checkbox"/>
6.5 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือประชาชนทั่วไป	<input type="checkbox"/>
6.6 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน กลุ่มผู้นำความคิดและผู้มีอิทธิพลทางความคิด	<input type="checkbox"/>
6.7 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบหน่วยงาน	<input type="checkbox"/>
6.8 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่	<input type="checkbox"/>
6.9 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและนักข่าว ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย	<input type="checkbox"/>
7) การสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	คะแนนที่ได้
7.1 องค์กรของท่านใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร (พนักงานและสหภาพแรงงาน)	<input type="checkbox"/>
7.2 องค์กรของท่านมีการประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำตราสินค้า ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร	<input type="checkbox"/>
7.3 องค์กรของท่านมีการสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับตราสินค้า	<input type="checkbox"/>
7.4 องค์กรของท่านทำการวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูล ความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อ ตราสินค้า เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นประจำ	<input type="checkbox"/>
7.5 องค์กรของท่านทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก่อนที่จะเริ่มวางแผนกลยุทธ์ ตราสินค้า	<input type="checkbox"/>
7.6 องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรืออยู่ใน รูปแบบดิจิทัลไฟล์	<input type="checkbox"/>
7.7 องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามกำหนด ระยะเวลาที่เหมาะสม (ทุก 3 เดือน หรือปีละครั้ง)	<input type="checkbox"/>

หมายเหตุ: ผู้ตอบประเมินความเห็น 5 ระดับ จาก 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวคำถามในการสัมภาษณ์นักวิชาการ เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

คำอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์นี้ ต้องการสอบถามความคิดเห็น เรียนรู้จากประสบการณ์จากการทำวิจัย และการสอนด้านการตลาด การสื่อสารองค์กร และการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ (Non-business organizations) ซึ่งหมายรวมถึง องค์กรภาครัฐที่เป็นรัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม โดยผลของการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ที่ได้ครั้งนี้ จะถูกนำไป

1) พัฒนา ตรวจสอบการให้คำนิยามแนวคิดการมุ่งเน้นแบรนด์ และ 2) ค้นหาองค์ประกอบและสรุปเป็นเนื้อหาข้อคำถามการวัดแนวคิดมุ่งเน้นแบรนด์สำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. คิดว่า องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการสร้าง *ความได้เปรียบทางการแข่งขัน* (Competitive advantage) มากน้อยแค่ไหน อย่างไร
2. มีคำกล่าวที่ว่า “แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร” (Brand as strategic assets) คิดเห็นอย่างไร
3. แต่ละองค์กรต่างก็มีหลายทางเลือกในการตัดสินใจมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientation) เช่น นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี การผลิตและต้นทุน มุ่งเน้นลูกค้า การสร้างแบรนด์ คู่กันเคยกับคำว่า “*Brand orientation*” (การมุ่งเน้นแบรนด์หรือการให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์) หรือไม่ แล้วให้คำจำกัดความว่าอย่างไร
4. คิดว่า การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์กับการสร้างแบรนด์องค์กร มีองค์ประกอบเหมือนหรือแตกต่างกัน อย่างไร
5. หากองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจมองว่า ตนเองก็เป็นแบรนด์ได้ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กรควรมี *วิธีคิด* (Mindset) อย่างไร

แสดงการ์ดพร้อมคำอธิบายและข้อเพิ่ม: มิติค่านิยม บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ และพฤติกรรม

6. คิดว่า องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจควรมี *กระบวนการจัดการแบรนด์* (Corporate brand management) อย่างไร ควรเริ่มต้นจากขั้นตอนไหน และสิ้นสุดขั้นตอนไหน
7. เวลาที่องค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจให้ความสนใจในการสร้างแบรนด์ ควรมี *วิธีการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน* (Performance) อย่างไร



ภาคผนวก ข

แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นนักวิชาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวคำถามในการสัมภาษณ์นักวิชาชีพ เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

คำอธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์นี้ ต้องการสอบถามความคิดเห็น เรียนรู้จากประสบการณ์จากการทำงานใน ส่วนงานการตลาด การวางกลยุทธ์แบรนด์ และการสื่อสารให้กับองค์กรของท่าน โดยผลของการ วิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์ที่ได้ครั้งนี้ จะถูกนำไป 1) พัฒนา ตรวจสอบการให้คำนิยามแนวคิดการ มุ่งเน้นแบรนด์ และ 2) ค้นหาองค์ประกอบและสรุปเป็นเนื้อหาข้อคำถามการวัดแนวคิดมุ่งเน้น แบรนด์สำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ ซึ่งหมายรวมถึง องค์กรภาครัฐที่เป็นรัฐวิสาหกิจ องค์กร เอกชนที่ไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม

ประเด็นการสัมภาษณ์

1. คิดว่า องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้าง *ความได้เปรียบทางการแข่งขัน* (Competitive advantage) มากน้อยแค่ไหน อย่างไร
2. มีคำกล่าวที่ว่า “แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร” (Brand as strategic assets) คิดเห็นอย่างไร
3. แต่ละองค์กรต่างก็มีหลายทางเลือกในการตัดสินใจมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientation) เช่น นวัตกรรมหรือเทคโนโลยี การผลิตและต้นทุน มุ่งเน้นลูกค้า การสร้างแบรนด์ คู่กันเคยกับคำว่า “*Brand orientation*” (การมุ่งเน้นแบรนด์หรือการให้ความสำคัญกับการ สร้างแบรนด์) หรือไม่ แล้วให้คำจำกัดความว่าอย่างไร
4. คิดว่า การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์กับการสร้างแบรนด์องค์กร มีองค์ประกอบเหมือนหรือ แตกต่างกัน อย่างไร
5. หากองค์กรของท่านมองว่า ตนเองก็เป็นแบรนด์ได้ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กร ควร *มีวิธีคิด* (Mindset) อย่างไร

แสดงการ์ดพร้อมคำอธิบายและซีกเพิ่ม: มิติค่านิยม บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ และพฤติกรรม

6. องค์กรของท่านมี *กระบวนการจัดการแบรนด์* (Corporate brand management) อย่างไร เริ่มต้นจากขั้นตอนไหน และสิ้นสุดขั้นตอนไหน
7. องค์กรของท่านมี *วิธีการวัดผลลัพธ์กระบวนการทำงาน* (Performance) จากการสร้าง แบรนด์อย่างไร



วันที่ 14 ตุลาคม 2562

เรียน ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าระดับต้น

ขณะนี้กระผม นายกนก อมรปฏิพัทธ์ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร (Development of Brand Orientation Measurement Model of Non-business Organizations for Corporate Communication Applications) เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ สนับสนุนการดำเนินการศึกษาต่อยอดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตราสินค้าองค์กร สำหรับองค์กรภาครัฐ องค์กรไม่แสวงหากำไร และกิจการเพื่อสังคม จึงขอความร่วมมือจากท่านตอบคำถามในทุกส่วนและทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทางวิชาการ โดยชื่อของท่านจะไม่มีการนำมาเปิดเผยแต่อย่างใด

ทั้งนี้ ด้วยข้อกำหนดทางหลักสูตรของบัณฑิตศึกษา ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดขึ้น สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาในภาคการศึกษาปลาย 2562 นี้ ผู้วิจัยขอความกรุณาจากทุกท่าน เมื่อได้ตอบแบบสอบถามเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โปรดบันทึกคำตอบหรือส่งแบบสอบถามคืนกลับมายังผู้วิจัยก่อนวันศุกร์ที่ 6 ธันวาคม 2562

อนึ่ง หากท่านต้องการแบบสอบถามชุดใหม่ ซองส่งกลับ หรือมีข้อสงสัยเพิ่มเติม โปรดติดต่อผู้วิจัย โดยตรงที่โทรศัพท์ 08 1456 4539 หรืออีเมล kanokamorp@hotmail.com

ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สรารัฐ อนันตชาติ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(นายกนก อมรปฏิพัทธ์)
นิสิตปริญญาเอกผู้วิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด
2. ซองส่งกลับที่ติดแสตมป์แล้วจำนวน 1 ซอง



ภาคผนวก ง

เครื่องมือวัดแนวคิคมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐกิจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

N	-			
---	---	--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรระดับสูงต่อการดำเนินงานในองค์กรไทย

คำชี้แจง

การตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันคงเป็นเรื่องยากและท้าทายการทำงานของท่านไม่มากก็น้อย หนึ่งในแนวทางที่หลายองค์กรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ก็คือการกลับมาทบทวนและวิเคราะห์หาคำตอบร่วมกันว่า เหตุผลอะไรที่องค์กรของเราต้องดำรงอยู่ องค์กรของเราต้องการจะประสบความสำเร็จเรื่องใดในอนาคต องค์กรของเราได้ยึดถือค่านิยมเรื่องใดเป็นหลัก แล้วจึงค่อยหาวิธีการที่จะสื่อสารให้ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ รับรู้และเข้าใจอย่างตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรเป็นหรือกระทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนามาตรวัดแนวคิมุ่งเน้นแบรนด์ มีทั้งหมด 5 ส่วน ขอความกรุณาให้ท่านตอบคำถามที่อยู่ในแต่ละส่วน ครบทุกข้อ โดยคำตอบของท่านจะเก็บรักษาเป็นความลับ และจะถูกสรุปในลักษณะผลรวม ไม่มีการอ้างอิงไปยังคำตอบเฉพาะรายบุคคล และองค์กร/หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ คำตอบทั้งหมดจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้เชิงวิชาการเท่านั้น

ท่านสามารถเลือกตอบคำถามนี้ได้ 2 วิธี *วิธีที่หนึ่ง* อ่าน QR code ซึ่งปรากฏอยู่ด้านล่างซ้ายของหน้าที่ 1 นี้ ทำแบบสอบถามและบันทึกคำตอบ หรือ *วิธีที่สอง* ทำแบบสอบถามชุดที่แนบมานี้ เมื่อตอบเสร็จเรียบร้อยแล้วโปรดใส่ลงในซองที่แนบมาด้วยนี้ และส่งคืนมายัง *กนก อมรปฏิพัทธ์ หน่วยจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (หลักสูตรไทย) ชั้น 7 อาคารมงกุฎสมมติวงศ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330* โดยไม่ต้องติดแสตมป์ใดๆ ทั้งสิ้น หากท่านต้องการแบบสอบถามชุดใหม่ ซองส่งกลับ หรือมีข้อสงสัยเพิ่มเติมโปรดติดต่อผู้วิจัยโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 08 1456 4539 หรืออีเมล kanokamornp@hotmail.com

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเตรียมบทสรุปผู้บริหาร (Executive summary) ที่ได้จากผลการศึกษารายงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กรของท่าน หากท่านมีความประสงค์ที่จะรับบทสรุปผู้บริหารฉบับนี้ โปรดบันทึกข้อมูลลงในแบบฟอร์มตาม QR code ที่อยู่ในหน้าที่ 8 ของแบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดส่งไฟล์นำเสนอให้ท่านหลังจากการวิจัยเสร็จสิ้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้



นายกนก อมรปฏิพัทธ์, ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. องค์กรของท่านมีการดำเนินงานตรงกับรูปแบบใด (ตอบเพียงข้อเดียว)
1. รัฐวิสาหกิจ 1) กลุ่มที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน
2. องค์กรมหาชน 2) กลุ่มสถาบันการเงิน
3. ภาคเอกชน 1) องค์กรสาขาหรือองค์กรเครือข่ายระหว่างประเทศ
- 2) รวมกลุ่มสมาชิกจัดตั้งเป็นสมาคมหรือมูลนิธิ
- 3) กิจการเพื่อสังคม
2. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
3. อายุ 1. 30 ปี หรือน้อยกว่า 2. 31 - 40 ปี
3. 41 - 50 ปี 4. 51 - 60 ปี
5. 61 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษาสูงสุด 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก
5. ท่านทำงานในองค์กร/หน่วยงานนี้เป็นระยะเวลาประมาณกี่ปี
1. น้อยกว่า 2 ปี 2. 2 - 5 ปี
3. มากกว่า 5 - 8 ปี 4. มากกว่า 8 ปี
- 6.1 ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน คือ (ตอบเพียงข้อเดียว)
1. ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการฝ่าย
2. ผู้จัดการ/รองผู้จัดการส่วนหรือสำนัก
3. หัวหน้างานระดับต้น/เจ้าหน้าที่อาวุโสกลุ่ม
4. ผู้ก่อตั้ง/เจ้าของกิจการ
5. อื่นๆ (ระบุ.....)
- 6.2 ความรับผิดชอบหลักของท่าน คือ
1. งานสื่อสารองค์กร/ประชาสัมพันธ์/ภาพลักษณ์องค์กร
2. งานสื่อสารการตลาด/ส่งเสริมการตลาด
3. งานพัฒนารูปร่างและการตลาด
4. งานนโยบายและแผนองค์กร
5. งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. อื่นๆ (ระบุ.....)

7. ท่านเคยมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรธุรกิจหรือไม่

1. เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ (เป็นระยะเวลาประมาณกี่ปี)
1. น้อยกว่า 2 ปี 2. 2 - 5 ปี
3. มากกว่า 5 - 8 ปี 4. มากกว่า 8 ปี
2. ไม่เคยทำงานในองค์กรธุรกิจ

8. องค์กรของท่านมีพนักงานจำนวนประมาณกี่คน

1. 10 คน หรือน้อยกว่า 2. 11 - 50 คน
3. 51 - 200 คน 4. 201 - 500 คน
5. 501 - 1,000 คน 6. มากกว่า 1,000 คน

ขอให้ท่านอ่านข้อความนี้ก่อนที่จะให้ความคิดเห็นสำหรับแต่ละคำถามส่วนที่ 2 - 5

เวลาที่คนทั่วไปพูดถึง “แบรนด์” (Brand) มักนึกถึงตัวสินค้า เช่น โคคา-โคลา (น้ำอัดลม) ไทโยต้า (รถยนต์) หรือการให้บริการ เช่น ไทยประกันชีวิต (ธุรกิจประกันภัย) แอร์เอเชีย (ธุรกิจสายการบิน)

แต่อาจมองได้ว่า ตัวองค์กรเองสามารถมีสถานะเป็นแบรนด์ได้เช่นกัน เช่น กูเกิล พกษา เรียลเอสเตท เวิร์คพอยท์ คำถามชุดนี้ เป็นการสำรวจความคิดเห็นว่า ท่านมองว่า องค์กรของท่านได้นำวิถีคิดและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับแบรนด์มาใช้บริหารจัดการองค์กรอย่างไร

ดังนั้นจึงไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ขึ้นอยู่กับว่าท่านให้ความหมายและขอบเขตของคำว่า “แบรนด์” ที่ท่านรู้จักและคุ้นเคยอย่างไร

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 2

ข้อความต่อไปนี้ เป็น **วิถีคิด (Mindset) ของการสร้างแบรนด์** ที่สามารถพบได้ในองค์กรทั่วไป

ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยมากน้อยแค่ไหนสำหรับแต่ละข้อความ หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 1 คะแนน

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ← → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1	แบรนด์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรของท่าน					
2	แบรนด์เป็นสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ (ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การแสดงออกของพนักงาน) ให้กลุ่มเป้าหมายจดจำองค์กรของท่านได้					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ←		→ เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
		1	2	3	4	5
3	แบรนด์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความหมายว่าตัวตนที่แท้จริงขององค์กรท่าน แตกต่างจากองค์กรอื่นอย่างไร					
4	แบรนด์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรของท่านได้					
5	แบรนด์คือแกนหลักของพันธกิจองค์กรและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร					
6	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางกลยุทธ์ขององค์กร					
7	การสร้างแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร					
8	การสร้างแบรนด์ถือเป็นต้นทุนในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ					
9	การสร้างแบรนด์เป็นเรื่องที่อาศัยระยะเวลาและการพัฒนาอย่างเป็นระบบกว่าจะทำให้องค์กรเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ และความรู้สึกชื่นชม					
10	การสร้างแบรนด์ทำให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรได้					
11	การสร้างแบรนด์เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุกๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร					
12	การวางแผนแบรนด์ในระยะสั้น (6 เดือน ถึง 1 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต					
13	การวางแผนแบรนด์ในระยะกลาง (2 ปี ถึง 4 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต					
14	การวางแผนแบรนด์ในระยะยาว (5 ปี) เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรท่านในอนาคต					
15	วัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร คือ การใช้แบรนด์เป็นตัวสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน					
16	การสร้างแบรนด์ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความเป็นเจ้าขององค์กร					
17	ในกระบวนการทำงานทุกส่วนขององค์กรควรช่วยพัฒนาและธำรงรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)					
18	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจตรงกันว่า การสร้างแบรนด์เป็นความสำคัญสูงสุดของการดำเนินงานองค์กร					
19	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจว่า การจัดการแบรนด์ไม่ใช่หน้าที่เฉพาะส่วนงานการตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในทุกส่วนงาน/แผนก					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ←		→ เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
		1	2	3	4	5
20	พนักงานในองค์กรของท่านเข้าใจจุดยืนและค่านิยมองค์กร					
21	พนักงานในองค์กรของท่านสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้					
22	พนักงานในองค์กรของท่านตระหนักว่า แบรินด์ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง					
23	องค์กรของท่านเชื่อว่า การพัฒนาแบรนด์ที่แข็งแกร่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี					
24	องค์กรของท่านยังคงลงทุนในการสื่อสารแบรนด์ แม้ว่าจะประสบกับภาวะขาดแคลนงบประมาณ					
25	ความสามารถในการสร้างแบรนด์จัดว่าเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลัก (Core competence) ขององค์กรท่าน					
26	องค์กรของท่านมองว่า เครือข่ายพันธมิตรทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ เป็นกลุ่มที่สนับสนุนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้					
27	องค์กรของท่านพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแบรนด์					
28	ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision)					
29	ฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรพยายามประสานให้วัฒนธรรมองค์กรกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value) สอดคล้องกัน					
30	องค์กรของท่านแสวงหาพันธมิตรที่น่าจะทำงานด้วยกันตามค่านิยม (Brand value) ที่องค์กรยึดถือ					
31	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนำค่านิยมองค์กรมาใช้เป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน					
32	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนำค่านิยมองค์กรมาใช้ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร					

ส่วนที่ 3

ข้อความต่อไปนี้ เป็นหลักการทำงานที่สามารถพบได้ในองค์กรทั่วไป

ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยมากน้อยแค่ไหนสำหรับแต่ละข้อความ หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 1 คะแนน

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
		1	2	3	4	5
1	องค์กรของท่านมีการกำหนดปรัชญา พันธกิจองค์กร และ/หรือ จุดยืนองค์กรด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบ					
2	องค์กรของท่านมีการกำหนดข้อความเป้าประสงค์ (Purpose statement) ที่จะตอบสนองและสร้างประโยชน์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มไว้อย่างชัดเจน					
3	องค์กรของท่านตระหนักถึงเรื่องราวและสิ่งที่สืบทอดกันต่อๆ มา ทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าอะไรคือจุดยืน (Position) ขององค์กร					
4	องค์กรของท่านมีกฎเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ระบุไว้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรกระทำและแสดงออกมา เป็นไปตามจุดยืนองค์กร					
5	องค์กรของท่านมีคู่มือแบรนด์ (Brand manual) แนวทางการใช้ โลโก้ ชื่อ หรือสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรให้สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปฏิบัติตาม					
6	องค์กรของท่านมีผู้จัดการรับผิดชอบอย่างชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร					
7	องค์กรของท่านมีทีมบริหารแบรนด์ (Brand committee) คัดเลือกจากตัวแทนพนักงานในแต่ละแผนก ทำงานด้วยกันในโครงการเฉพาะกิจ					
8	ฝ่ายสื่อสารองค์กรหรือแผนกสื่อสารภายในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร					
9	ฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร					
10	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร					
11	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างให้พนักงานยังยึดมั่นคงอยู่ในการทำงานกับองค์กร					
12	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อนำเสนอจุดยืนและค่านิยมองค์กรให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบ					
13	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อสื่อสารค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร					
14	องค์กรของท่านใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน เพื่อสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับแบรนด์ขององค์กร					

ส่วนที่ 4

ข้อความต่อไปนี้ เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรทั่วไปกระทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างแบรนด์

ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยมากน้อยแค่ไหนสำหรับแต่ละข้อความ หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 1 คะแนน

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ←		→ เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
		1	2	3	4	5
1	องค์กรของท่านมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) เพื่อติดตามสถานะในปัจจุบันของแบรนด์ (เช่น จุดยืนขององค์กร คุณค่าที่องค์กรนำเสนอ)					
2	สัญลักษณ์และโลโก้สามารถสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน					
3	ภาษาที่ใช้สื่อสารโต้ตอบกับกลุ่มเป้าหมายสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน					
4	เรื่องราวที่เล่าขานกันในองค์กรสะท้อนถึงจุดยืนขององค์กรท่าน					
5	ผู้บริหารองค์กรของท่านตระหนักถึงการเป็นผู้แทนภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร					
6	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์ (Brand ambassador)					
7	ในการสร้างแบรนด์ องค์กรของท่านให้ความสนใจกับข้อความที่จะส่งออกไปว่ามีความชัดเจนและสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน					
8	การสื่อสารตัวองค์กรในฐานะที่เป็นแบรนด์ ช่วยเพิ่มการตระหนักรู้ต่อองค์กรของท่านได้เป็นอย่างดี					
9	ทุกสิ่งทุกอย่างขององค์กรท่านกระทำเป็นไปเพื่อสนับสนุนค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)					
10	พนักงานในองค์กรของท่านแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมของแบรนด์ (Brand value)					
11	องค์กรของท่านมองว่า การโฆษณาแบรนด์เป็นการลงทุนมากกว่าค่าใช้จ่าย					
12	องค์กรของท่านลงทุนผลิตชิ้นงานโฆษณาเพื่อเผยแพร่และส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กร					
13	องค์กรของท่านมีการสอนและอบรมให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแบรนด์					
14	องค์กรของท่านมีการประชุมและจัดสัมมนาให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับหลักการนำแบรนด์ไปใช้ในการสื่อสารองค์กร					
15	องค์กรของท่านมีการถ่ายทอดจุดยืนองค์กรให้พนักงานใหม่รับทราบก่อนจะเริ่มปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ←		→ เห็นด้วยอย่างยิ่ง		
		1	2	3	4	5
16	องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดพิมพ์เป็นเอกสารหรืออยู่ในรูปแบบดิจิทัลไฟล์					
17	องค์กรของท่านสื่อสารค่านิยมองค์กรกับพนักงานด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม (ทุก 3 เดือนหรือปีละครั้ง)					
18	องค์กรของท่านทำวิจัยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder analysis) ก่อนที่จะเริ่มวางแผนกลยุทธ์แบรนด์					
19	องค์กรของท่านทำการวิจัยตลาด ศึกษาข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อแบรนด์ เพื่อประเมินภาพลักษณ์องค์กรเป็นประจำ					
20	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าและองค์กรพันธมิตร					
21	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนรอบหน่วยงาน					
22	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน กลุ่มผู้นำความคิดและผู้มีอิทธิพลทางความคิด					
23	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร (พนักงานและสหภาพแรงงาน)					
24	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่สนใจจะร่วมงานกับองค์กร					
25	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐและผู้กำกับดูแล					
26	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการ					
27	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนหรือประชาชนทั่วไป					
28	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรที่มีส่วนในการทำธุรกรรมทางการเงิน (ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์)					
29	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและนักข่าว ทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โซเชียลมีเดีย					
30	องค์กรของท่านใช้แบรนด์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้านบวกในสื่อต่างๆ เช่น สื่อดั้งเดิม สื่อใหม่					

ส่วนที่ 5

ข้อความต่อไปนี้ เป็นการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานองค์กร

ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างน้อยแค่ไหนสำหรับแต่ละข้อความ หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 5 คะแนน จนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปที่ 1 คะแนน

	ในการนำแบรนด์มาใช้บริหารจัดการองค์กรทำให้.....	ระดับความคิดเห็น				
		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ← → เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
		1	2	3	4	5
1	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้จักองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น					
2	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจบทบาทหน้าที่และสิ่งที้องค์กรกระทำมากขึ้น					
3	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ภาพลักษณ์ด้านต่างๆ ขององค์กรของท่านในเชิงบวก					
4	องค์กรของท่านถูกกล่าวถึงและบอกต่อกันในโซเชียลมีเดียมากขึ้น					
5	องค์กรของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ดีขึ้น					
6	พนักงานในองค์กรของท่านพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น					
7	ประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น					
8	องค์กร/หน่วยงานที่เป็นพันธมิตรกับองค์กรพึงพอใจต่อการดำเนินงานองค์กรของท่านเพิ่มขึ้น					
9	มีกลุ่มเป้าหมายเข้ามาเป็นอาสาสมัครทำงานร่วมกับองค์กรมากขึ้น					
10	มีประชาชนบริจาคเงินและสิ่งของเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรมากขึ้น					

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

อ่าน QR code นี้
เพื่อบันทึกที่อยู่อีเมลของท่าน
สำหรับจัดส่งไฟล์
บทสรุปผู้บริหาร



จบการตอบแบบสอบถาม
(โปรดนำแบบสอบถามใส่ลงในซองส่งกลับ
โดยไม่ต้องติดแสตมป์ใดๆ)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

ศศิกานต์ ลิ้มปิติ. (2548). *แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร*. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*.
New York, NY: Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY Free Press.

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*,
46(3), 6-18. doi:10.2307/41166218

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

Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding, and corporate
reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7-
8), 1048-1063. doi:10.1108/03090561211230197

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.).
London: Routledge.

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand.
Corporate Reputation Review 6(4), 368-374. doi:10.1057/palgrave.crr.1540005

Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial
services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 299-318.
doi:10.1108/03090560010311867

Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An
empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11-12), 1003-1037.
doi:10.1108/03090569910285896

Bailey, C. A. (2018). *A guide to qualitative field research* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and
learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of
Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi:10.1177/0092070399274002

- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46. doi:10.1177/030630709502100102
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996. doi:10.1362/026725798784867536
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 248-291. doi:10.1108/03090560110694763
- Balmer, J. M. T. (2007). A resource-based view of the British monarchy as a corporate brand. *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 20-44. doi:10.2753/IMO0020-8825370401
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity, and corporate image. *European journal of marketing*, 42(9-10), 879-906. doi:10.1108/03090560810891055
- Balmer, J. M. T. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1064-1092. doi:10.1108/03090561211230205
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? what of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997. doi:10.1108/03090560310477627
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image, and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 730-741. doi:10.1108/03090560610669964
- Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800. doi:10.5465/AMR.1986.4283938
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Baumgarth, C. (2009). Brand orientation of museums: Model and empirical results.

- International Journal of Arts Management*, 11(3), 30-45. doi:10.2307/41064996
- Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
doi:10.1108/03090561011032315
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8).
doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.022
- Bearden, W. O., Hardesty, D. M., & Rose, R. L. (2001). Consumer self-confidence: Refinements in conceptualization and measurement. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 121-134. doi:10.1086/321951
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (1999). To Serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58.
doi:10.2307/41166018
- Blount, S., & Leinwand, P. (2019). Why are we here? *Harvard Business Review*, 97(6), 132-139.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
doi:10.1108/09590550410546223
- Bridson, K., Evans, J., Mavondo, F., & Minkiewicz, J. (2013). Retail brand orientation, positional advantage and organisational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), 245-264.
doi:10.1080/09593969.2013.776991
- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113-118. doi:10.1177/1470593108100065
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x

- Capon, N., Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (2001). Brand custodianship: A new primer for senior managers. *European Management Journal*, 19(3), 215-227. doi:10.1016/S0263-2373(01)00019-6
- Casidy, R. (2013). The role of brand orientation in the higher education sector: A student-perceived paradigm. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, 25(5), 803-820. doi:10.1108/APJML-06-2013-0069
- Chapleo, C. (2015). Brand infrastructure in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21(3), 199-209. doi:10.1080/13527266.2012.741609
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. doi:10.1057/palgrave.crr.1550051
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319. doi:10.1037/1040-3590.7.3.309
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Cummings, L. L. (1978). Toward organizational behavior. *Academy of Management Review*, 3(1), 90-98. doi:10.5465/AMR.1978.4296377
- Cunningham, J. B. (1977). Approaches to the evaluation of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 2(3), 463-474. doi:10.5465/amr.1977.4281841
- Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R., & O'Gorman, K. (2016). Nonprofit brand heritage: Its

- ability to influence volunteer retention, engagement, and satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1234-1257.
doi:10.1177/0899764016633532
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). Mason, OH: South Western.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179. doi:10.1362/026725799784870432
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands* (3rd ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4th ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L., & Riley, F. D. O. (1998). Defining a brand: Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(4-5), 417-443. doi:10.1362/026725798784867798
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Duncan, T. R., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi:10.2307/1252157
- Dyer, W. G. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives* (3rd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Enso. (2018, June 12). World value index 2018. Retrieved from <https://www.enso.co/worldvalue>
- Evans, J., Brīdson, K., & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments, and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1457-1475. doi:10.1108/03090561211259934
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853. doi:10.1016/j.jbusres.2003.09.012
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and

- refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7, 286-299. doi:10.1037/1040-3590.7.3.286
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Forrester, R., & Drexler, A. B. (1999). A model for team-based organization performance. *Academy of Management Executive*, 13(3), 36-49. doi:10.5465/AME.1999.2210313
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 223-240. doi:10.1108/030905611111095676
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90. doi:10.1177/002224379703400107
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. doi:10.2307/41166664
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602. doi:10.1108/00251740910959431
- Greyser, S. A., & Urde, M. (2019). What does your corporate brand stand for? *Harvard Business Review*, 97(1), 80-88.
- Griffin, J. J. (2002). To brand or not to brand? Trade-offs in corporate branding decisions. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 228-240. doi:10.1057/palgrave.crr.1540176
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410. doi:10.1057/bm.2010.52
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123. doi:10.1080/0267257X.2013.812134
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product attributes model: A tool for evaluating brand

- positioning *Journal of Marketing Theory & Practice*, 11(2), 30-42.
doi:10.1080/10696679.2003.11658494
- Gyrd-Jones, R. I., Helm, C., & Munk, J. (2013). Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1056-1078.
doi:10.1080/0267257X.2013.811283
- Gyrd-Jones, R. I., Merrilees, B., & Miller, D. (2013). Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions. *Journal of Brand Management*, 20(7), 571-589. doi:10.1057/bm.2013.1
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Hakala, U., Lätti, S., & Sandberg, B. (2011). Operationalizing brand heritage and cultural heritage. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 447-456.
doi:10.1108/10610421111166595
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 64(3), 139-148.
- Hankinson, G. (2009). Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 97-115.
doi:10.1362/026725709X410052
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974-999.
doi:10.1080/0267257X.2011.565727
- Hankinson, P. (2001a). Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242. doi:10.1002/nvsm.149
- Hankinson, P. (2001b). Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360.
doi:10.1108/10610420110406040

- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.
doi:10.1002/NVSM.165
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456.
doi:10.1108/03090560110382101
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity, and image. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-365.
doi:10.1108/eb060636
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064.
doi:10.1108/03090560310477654
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Netherlands: Sage.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? . *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116.
doi:10.1080/09652549800000003
- Howitt, D. (2016). *Introduction to qualitative research methods in psychology* (3rd ed.). London: Pearson.
- Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11-12), 2020-2041.
doi:10.1108/EJM-07-2011-0371
- Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688.
doi:10.1057/bm.2013.8
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402. doi:10.1057/palgrave.bm.2540136
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). *Branding governance: A participatory approach to the brand building process*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139. doi:10.1177/1059601108329717
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:10.1177/002224299305700304
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management*. New York, NY: Free Press.
- Kapferer, J. N. (2001). *Reinventing the brand*. London: Kogan Page
- Kay, M., J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 742-760. doi:10.1108/03090560610669973
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi:10.2307/1252054
- Keller, K. L. (2000). The brand report card *Harvard Business Review*, 78(1), 147-156.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassel & S. London (Eds.), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide* (pp. 14-36): Sage
- King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43-52. doi:10.1108/07363769110035144
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 998-1016. doi:10.1108/03090560310477636
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research

- propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
doi:10.2307/1251866
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 36-41.
- Lawer, C., & Knox, S. (2007). Reverse-market orientation and corporate brand development. *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 64-83. doi:10.2307/40397714
- Lehmann, D. R., Keller, K. L., & Farley, J. U. (2008). The structure of survey-based brand metrics. *Journal of International Marketing*, 16(4), 29-56.
doi:10.1509/jimk.16.4.29
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive* 2(3), 225-232.
doi:10.2307/4164833
- Louro, M. J., & Cunha, P. V. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 849-875. doi:10.1362/026725701323366845
- Madden, T. J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224-235.
doi:10.1177/0092070305283356
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Essex: Pearson Education
- Malhotra, N. K., Peterson, M., & Kleiser, S. B. (1999). Marketing research: A state-of-the-art review and directions for the twenty-first century. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 160-183. doi:10.1177/0092070399272004
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
doi:10.1207/S15327957PSPR0401_8
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill Irwin.
- Meenaghan, T. (1995). The role of advertising in brand image development. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 23-34. doi:10.1108/10610429510097672

- Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600-608. doi:10.1108/03090561211235138
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 49-66. doi:10.1177/104225879101500407
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations* New York, NY: Free Press.
- Mullins, L. J. (2011). *Essentials of organizational behavior* (3rd ed.). Canada: Perason.
- Murphy, J. (1998). What is branding? In S. Hart & J. Murphy (Eds.), *Brands, the new wealth creators* (pp. 1-12). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York, NY: Oxford University Press
- Napoli, J. (2006). The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 673-694. doi:10.1362/026725706778612176
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Netemeyer, R. G., Sharma, S., & Bearden, W. O. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39. doi:10.1509/jmkg.66.4.25.18513
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Brien, C. (2011). The emergence of the social media empowered consumer. *Irish Marketing Review*, 21(1-2), 32-40.
- Ogilvy, D., & Atherton, R. (1963). *Confessions of advertising man*. London: Atheneum.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.

- Olins, W. (1995). *The new guide to identity: How to create and sustain change through managing identity*. London: Gower.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, *69*(3), 49-65. doi:10.1509/jmkg.69.3.49.66362
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, *50*(4), 135-145.
doi:10.1177/002224298605000401
- Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing Management*, *34*(3-4), 370-394. doi:10.1080/0267257X.2018.1445658
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administration & Public Management Review*, *8*, 110-115.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organizational approach: The firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, *51*(3), 692-718. doi:10.1108/EJM-08-2015-0587
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *68*(3), 79-87.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, *34*(4), 11-23. doi:10.1080/00913367.2005.10639210
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, *26*(4), 332-344. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.08.001
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Boston, MA: Pearson.

- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego, CA: Academic Press.
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
doi:10.1108/JPBM-11-2014-0751
- Sargeant, A. (2009). *Marketing management for nonprofit organizations* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, H. J., Mason, R., Steenkamp, P., & Mugobo, V. V. (2017). Does brand orientation contribute to retailers' success? An empirical study in the South African market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 210-222.
doi:10.1016/j.jretconser.2017.06.012
- Schmidt, H. J., & Redler, J. (2018). How diverse is corporate brand management research? Comparing schools of corporate brand management with approaches to corporate strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 185-202.
doi:10.1108/JPBM-05-2017-1473
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). Introduction: The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review* 5(2-3), 105-112.
doi:10.1057/palgrave.crr.1540168
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2002). The cycles of corporate branding: The case of the Lego company. *California Management Review*, 46(1), 6-26.
doi:10.2307/41166229
- Schultz, M., Mouritsen, J., & Gabrielsen, G. (2001). Sticky reputation: Analyzing a ranking system. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24-41.
doi:10.1057/palgrave.crr.1540130
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 149-158.

doi:10.2307/3152190

Simões, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: New brand orientation.

Corporate Communications: An International Journal, 6(4), 217-224.

doi:10.1108/13563280110409854

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B.

(2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. doi:10.1177/0022242919899905

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling

to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114. doi:10.1080/07421222.2001.11045668

Teece, D., J. (2000). Toward an economic theory of the multiproduct firm. In A. C. B.

Joel & D. Frank (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management* (Vol. 17, pp. 29-53). Stamford, CT: Emerald Group Publishing Limited.

Teece, D., J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic

management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

doi:10.1142/9789812834478_0002

Trout, J., & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or die: Survival in our era of killer competition*.

New York, NY: Wiley.

Urde, M. (1994). Brand Orientation: A strategy for survival. *Journal of Consumer*

Marketing, 11(3), 18-32. doi:10.1108/07363769410065445

Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic

resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.

doi:10.1362/026725799784870504

Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*,

47(4). doi:10.1108/00251740910959459

Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*

20(9), 742-761. doi:10.1057/bm.2013.12

Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product &*

Brand Management, 25(1), 26-42. doi:10.1108/JPBM-05-2015-0875

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market

orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1),

13-20. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.018

Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage.

Journal of Brand Management 15(1), 4-19. doi:10.1057/palgrave.bm.2550106

Vallaster, C., & Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40, 761-784.

doi:10.1108/03090560610669982

van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. New York, NY Prentice Hall.

West, M., Borrill, C. A., & Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. In

C. L. Cooper & I. Rovertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 13, pp. 1-48). Chichester: John Wiley.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modelling for assessment hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195. doi:10.2307/20650284

doi:10.2307/20650284

Wiedmann, K. P. (2015). The future of brand and brand management: Some provocative propositions from a more methodological perspective. *Journal of Brand Management*, 21(9), 743-757. doi:10.1057/bm.2014.39

doi:10.1057/bm.2014.39

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). Drivers and outcomes of brand heritage: Consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220.

doi:10.2307/23033538

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007a). Closing the marketing strategy to performance gap:

The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.

doi:10.1080/09652540701726942

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007b). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.

doi:10.1108/02651330710760982

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated.

Journal of Product & Brand Management, 17(6), 372-383.

doi:10.1108/10610420810904112

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: Definition and management. *Management*

Decision, 38(9), 662-669. doi:10.1108/00251740010379100

Zarantonello, L., & Pauwels-Delassus, V. (2016). *The handbook of brand management scales*. New York, NY Routledge.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60. doi:10.1509/jmkg.69.2.42.60756





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กนก อมรปฏิพัทธ์
วุฒิการศึกษา	นศ.ม. (การโฆษณา), 2547, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว.บ. (การโฆษณา) (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง), 2544, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผลงานตีพิมพ์	กนก อมรปฏิพัทธ์. (2561). การสร้างหรือสลาย? ภาพแบบฉบับของพ่อ: ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหาภาพยนตร์สั้นโฆษณา. วารสารศาสตร์, 11(1), 185-221. กนก อมรปฏิพัทธ์ และสรารุช อนันตชาติ. (2552). การสื่อสารแบบ ผสมผสานกับชื่อเสียงขององค์กรที่มุ่งหวังกำไร องค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร และองค์กรของรัฐ. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา, 2(2), 77-108.