

involve in the participated process of corporation. Particularly, this is the perception of promise that employees, employer, manger, shareholders and customer that participate to establish corporate brand. This article then consider balance scorecard that link to corporate branding. In order to induce shared value creating though the corporate brand scorecard building which can be improve a competitive advantage and support a long term sustainable growth of corporate.

Keywords: Balance Scorecard, Branding, Corporate Brand

บทนำ

แบรนด์องค์กร (Corporate brand) ที่ดีต้องมีพลังเป็นดั่งเครื่องนำทาง (navigational tool) ในการดำเนินธุรกิจซึ่งเกี่ยวพันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรซึ่งรวมถึงพนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า (Balmer and Gray, 2003) กล่าวคือ การบริหารแบรนด์องค์กรให้เกิดประสิทธิผลเกิดจากความสมดุลระหว่างปัจจัยภายนอกองค์กร กับปัจจัยภายในองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยภายในที่มุ่งให้พนักงานได้กลายมาเป็นศูนย์กลางของการบริหารแบรนด์องค์กรเนื่องจากพนักงานเป็นหน่วยที่ต้องทำการส่งมอบคุณค่า และคำสัญญาของ แบรนด์ (Brand promise) ไปยังผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรนั่นคือลูกค้า อย่างไรก็ตาม Mosley (2007) กล่าวว่า ในกระบวนการสร้างแบรนด์องค์กรผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงมองข้ามการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร รวมถึงผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสอดคล้องของความสำเร็จของการสร้างแบรนด์องค์กร และการเติบโตของการดำเนินงานในอนาคต

แนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balance scorecard) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มุ่งวัดประสิทธิภาพของกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าในอนาคตไว้กับองค์กรได้ นอกจากนี้แนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุลยังสนับสนุนให้องค์กรค้นพบคุณลักษณะของปัญหาในการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้จัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรสามารถนำมาบูรณาการอย่างมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในอนาคต (Kaplan & Norton, 2004) ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการสร้างแบรนด์องค์กรผ่านมุมมองแนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุลเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และบริหารแบรนด์องค์กร รวมถึงยังเป็นสารสนเทศพื้นฐานให้นักวิชาการและผู้บริหารแบรนด์นำไปประยุกต์ใช้ในงานวิชาการ และการบริหารแบรนด์องค์กรต่อไป

ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์องค์กร

แบรนด์องค์กรเปรียบเหมือนคำสัญญาที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร คำสัญญาเหล่านั้นจะถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะทางอัตลักษณ์ขององค์กรซึ่งเป็นกระบวนการพื้นฐานสำหรับการสร้างแบรนด์องค์กร (Balmer, 1998) สอดคล้องกับ Keller (2001) เสนอว่า การตรวจสอบอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Ensuring identification of brand) เป็นการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ ให้มีความโดดเด่นตามการรับรู้ของลูกค้า ขั้นตอนนี้มุ่งสร้างการรู้จักของแบรนด์ ไปจนถึงทำให้ลูกค้าสามารถรู้จัก และนึกถึงในแบรนด์โดยรวมทั้งการจัดประเภทของสินค้า และลูกค้าสามารถชี้ชัดต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน

ในขณะที่ Knapp (2000) ได้ให้ความเห็นต่างออกไปว่า องค์กรควรเลือกชื่อ หรือ สัญลักษณ์ (Select a name or symbol) เพื่อเป็นเครื่องหมายของแบรนด์ เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าจะเกิดการจดจำ และทราบรายละเอียดของสินค้าไปพร้อมกัน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายทางการตลาด ต่อจากนั้นเร่งให้แบรนด์เกิดคุณค่าทั้งในมุมมองของลูกค้า องค์กรธุรกิจ และรวมถึงพนักงาน และผู้ร่วมธุรกิจ (Suppliers) ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Knowles (2001) ที่กล่าวว่ากระบวนการสร้างแบรนด์มีความหมายและความเกี่ยวพันต่อทั้งลูกค้า พนักงาน และผู้ร่วมธุรกิจ (Suppliers)

นอกจากนี้ Tilly (1999) ได้เสนอว่า การทำความเข้าใจพฤติกรรมของพนักงานจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของการดำเนินงานซึ่งเปรียบเทียบเป็นคำสัญญาที่ผูกพันกับกระบวนการภายในองค์กร และจะแทรกซึมอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กรก่อนที่จะถูกถ่ายทอดผ่านพนักงานที่มีความมุ่งมั่น และการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ผ่านการขับเคลื่อนไปยังส่วนร่วมภายนอกนั้นคือ ลูกค้า เช่นเดียวกับ Hatch and Schultz (2001) ระบุว่า พนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกเนื่องจากเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบรนด์องค์กรคือการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร โดยพนักงานผ่านการสร้างสรรค์วิธีการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการมีส่วนร่วมสิ่งเหล่านี้ต่างช่วยส่งเสริมการพัฒนากระบวนการการทำงานซึ่งสอดคล้องกับคำสัญญาของแบรนด์องค์กร ท้ายที่สุดจึงส่งผลให้แบรนด์องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สำหรับประเทศไทยหลายองค์กรต่างพยายามใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กรมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน หากแต่หลายองค์กรยังไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงาน ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้า และสังคมเข้ามามีส่วนร่วม และเปิดพื้นที่ในการสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนแบรนด์องค์กรเท่าที่ควร หากแต่เมื่อพิจารณาจะพบว่าแท้จริงแล้วแบรนด์เป็นผลสะท้อนจากการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยสามารถสร้างการรับรู้ในความเป็นองค์กรจาก

มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร อาทิ ลูกจ้าง พนักงาน ผู้ถือหุ้น ซัพพลายเออร์ ผู้บริหาร และสังคม ดังนั้นการสร้างแบรนด์องค์กรสามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้า และการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดได้อย่างลงตัว มีการสื่อสารที่ดีทั้งจากภายในสู่ภายนอก และการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร การพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ และกำหนดพันธกิจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ลูกจ้าง รวมถึงการบริหารงานการตลาดภายในอย่างมีประสิทธิภาพ (กฤษณี รื่นรัมย์, 2556)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แบรินด์องค์กรเป็นผลรวมทั้งหมดของกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร โดยการสร้างแบรนด์องค์กรต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มาจากผลการสื่อสารระดมความคิดของทุกภาคส่วนทั้งจากภายในองค์กร ภายนอกองค์กรแล้วจึงนำมาสู่การพัฒนาคำสั่งญาของแบรนด์องค์กร และส่งมอบคุณค่าไปยังภายนอกนั้นคือลูกจ้างผ่านพนักงานขององค์กร ดังนั้นการสร้างแบรนด์องค์กรจึงไม่ได้มุ่งหวังเพียงอัตราการเติบโตขององค์กรในระยะสั้นเท่านั้น แต่การสร้างแบรนด์องค์กรต่างมุ่งหวังสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ในระยะยาวของการดำเนินธุรกิจ

การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance scorecard)

แนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุลถูกเสนอโดย ศาสตราจารย์ Kaplan และ Dr.Norton ซึ่งทั้งสองท่านได้ตีพิมพ์แนวคิดดังกล่าวในวารสาร Harvard Business Review (Kaplan & Norton, 1992) ผ่านการนำเสนอวิธีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน แนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินกลยุทธ์การประเมินผลองค์กรแบบสมดุลเป็นรูปแบบที่ใช้อธิบายกิจกรรมขององค์กร ด้วยการให้การวัดที่เป็นตัวเลข รวมถึงยังมีความหมายที่ครอบคลุมถึงการสื่อสารในองค์กรเพื่อสร้างจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ผู้บริหาร พนักงานเข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ผ่านการพิจารณาการดำเนินงานต่าง ๆ และการเฝ้าติดตามผล การให้รางวัลกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงผลของการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นในระยะยาว (Olive, Petri & Roy, 2003) โดย Kaplan and Norton (1992) ได้เสนอมุมมองของการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) แสดงถึงความสำเร็จด้านการเงิน โดยแสดงออกถึงความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของรายได้ ความสมดุลของหนี้สิน และทุน รวมถึงมูลค่าหุ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ต้นทุนต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) แสดงถึงกระบวนการจัดการภายในขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกลยุทธ์ การใช้ การรักษาทรัพยากรที่มีขององค์กร รวมถึงระยะเวลาของการผลิตหรือบริการ และการลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมของการบริการ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) แสดงถึงการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรผ่านความพึงพอใจ คุณภาพของการบริการ ข้อร้องเรียน การรักษาลูกค้ารายเก่า ความคิดเห็นเชิงบวกของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และลูกค้ารายใหม่ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and growth perspective) แสดงถึงการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และศักยภาพของพนักงานในองค์กรถึงการเพิ่มพูนทักษะใหม่ๆ นอกจากนี้ยังรวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลเป็นรูปแบบที่มุ่งอภิปรายถึงกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งภายนอก และภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร และผลการดำเนินงาน ในบทความนี้จึงนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นฐานในการสำรวจตัวแบบการบริหารแบบสมดุลของการสร้างแบรนด์องค์กรในประเทศไทย เนื่องจากการสร้าง และการบริหารแบรนด์องค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยมุมมองจากผู้บริหาร จากลูกค้า และจากพนักงาน หรือทรัพยากรในองค์กรช่วยขับเคลื่อนพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แบรนด์ยังได้กลายมาเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย อย่างไรก็ตามเดิมองค์กรธุรกิจต่างมุ่งสร้างแบรนด์ให้เกิดการรับรู้ของลูกค้ามากที่สุดซึ่งเป็นมุมมองจากภายนอก หากแต่ลูกค้าภายในอย่างพนักงานกลับมีความสำคัญไม่น้อยกว่าลูกค้าภายนอก (กฤษทีลี รินทร์มย์, 2556)

การสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมดุล

การขับเคลื่อนแบรนด์องค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีคุณค่าสำคัญ และการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับการประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance scorecard) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เสนอความเกี่ยวพันของกิจกรรมของการดำเนินงานให้ออกมารูปธรรม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถช่วยให้องค์กรสร้างกิจกรรมในระยะสั้น และระยะยาวเพื่อสนับสนุนกระบวนการสร้างแบรนด์องค์กร รวมถึงปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลผลิต (Productivity) ที่มีคุณภาพ โดยการบูรณาการทรัพยากรที่มีทั้งใน และนอกองค์กรมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการสร้างแบรนด์องค์กร และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคง และความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการจำนวนหนึ่ง (Schulz, 2001; Burman & Ziplitin, 2006; Crosby & Lunde, 2008; Sasikala & Anbalagan, 2013; ชาติรี ใต้ฟ้ากุล, 2548) ได้นำแนวคิดการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลของ Kaplan and Norton (1992) ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยและการเสนอตัวแบบการบริหารแบรนด์องค์กร โดยพบว่ามุมมองของตัวบ่งชี้แบรนด์องค์กรแบบสมดุลที่มีความหลากหลาย

Schulz (2001) เสนอตัวแบบการประเมินคุณค่าแบรนด์ของธุรกิจโรงแรม (Brand equity score card) ออกเป็น 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการรับรู้ (Perceptual perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้านผลการดำเนินงาน (Performance perspective) และ 4) มุมมองด้านมูลค่า (Value perspective)

ในขณะที่ Burman and Ziplitin (2006) ศึกษาการสร้างความมุ่งมั่นของแบรนด์ (Brand commitment) เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่แบรนด์ในประเทศเยอรมันประกอบด้วย 5 มุมมอง คือ 1) อัตลักษณ์ของแบรนด์ และพฤติกรรมของพนักงาน (Brand identity and Employee behavior) 2) ภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image) 3) ความสัมพันธ์ของแบรนด์ที่มีต่อคุณภาพ (Brand relationship quality) 4) พฤติกรรมของลูกค้า (Customer behavior) 5) ผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial result)

นอกจากนี้ Crosby and Lunde (2008) ได้ชี้ชัดว่าตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์องค์กรประกอบด้วย 4 มุมมองคือ 1) การปรับปรุงรากฐานเบื้องต้น (Improvement Initiative Pipeline) 2) การปรับปรุงสัมผัสก่อน (Touch point improvement priorities) 3) การดึงดูดแบรนด์ และความภักดีต่อแบรนด์ (Brand attraction and brand loyalty) 4) ตลาด และผลทางการเงิน (marketplace and financial outcomes) สำหรับ Sasikala and Anbalagan (2013) เสนอตัวแบบมูลค่าการบริหารสมดุลของแบรนด์ประกอบด้วย 1) การรับรู้แบรนด์ (Brand perception) 2) ผลการดำเนินงานของแบรนด์ (Brand performance) 3) มูลค่าทางการเงินของแบรนด์ (Brand financial value)

ส่วน ชาติรี ใต้ฟ้ากุล (2548) พัฒนาตัวชี้วัดตัวแบบของแบรนด์แบบองค์รวม โดยศึกษาธุรกิจแบรนด์ประเภทสินค้าและบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย พบตัวแบบ 4 มุมมองคือ 1) มุมมองด้าน การเงิน (Financial perspective) 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) 3) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) และ 4) มุมมองด้านการพัฒนา (Learning and growth perspective)

จากข้างต้นเห็นได้ว่านักวิชาการได้เสนอตัวแบบการบริหารแบบสมดุลซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ รูปแบบการดำเนินกิจกรรมของการสร้าง และบริหารแบรนด์องค์กร ตัวแบบประเมินผลองค์กรแบบสมดุลมีการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์ความรู้ด้านการสร้างแบรนด์ซึ่งมีตัวแปร หรือมุมมองที่หลากหลาย สอดคล้องกับ Olve, Petri and Roy (2003) กล่าวว่า ในความเป็น

ตัวแบบประเมินผลองค์กรแบบสมมูลมีการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์ความรู้ด้านการสร้างแบรนด์ซึ่งมีตัวแปร หรือมุมมองที่หลากหลาย สอดคล้องกับ Olive, Petri and Roy (2003) กล่าวว่า ในความเป็นจริงแล้วมีตัวแปรที่หลากหลายที่ได้จากการนำตัวแบบประเมินผลองค์กรแบบสมมูลใช้งานในองค์กร โดยไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยสามารถสรุปตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมมูลต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมมูล

มุมมอง	ตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมมูล	กิจกรรมสนับสนุนตัวบ่งชี้
ด้านการเงินและการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> • ส่วนแบ่งทางการตลาด • อัตราการเติบโตของยอดขาย • กระแสเงินสด และรายการเทียบเท่ากระแสเงินสด • อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน • ราคาในระดับสูงของแบรนด์ • ราคาหุ้นขององค์กร และมูลค่าแบรนด์ขององค์กร • ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร • ระดับการมีชื่อเสียงขององค์กร • ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินมูลค่าของแบรนด์องค์กร • การคำนวณหามูลค่าตลาด • การคำนวณรายการทางบัญชี • การประเมินอัตราส่วนทางการเงิน • การสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร • การสำรวจการรับรู้ภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กร
ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ระดับการรู้จักแบรนด์องค์กร • ระดับความชอบที่มีต่อแบรนด์ • อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ที่มีต่อแบรนด์ • ระดับความพึงพอใจของลูกค้าแบรนด์ • ความถี่ในการซื้อ และการใช้บริการ • ความสัมพันธ์ที่มีต่อการสัมผัสเกี่ยวกับแบรนด์ • ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า • ระดับความตั้งใจซื้อ และพฤติกรรมการบอกต่อ • ระดับความภักดีต่อแบรนด์ 	<ul style="list-style-type: none"> • การประชาสัมพันธ์ • การโฆษณา • การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ • การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์องค์กร • กิจกรรมส่งเสริมการขาย • การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า • การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า • การสำรวจความเห็นของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

มุมมอง	ตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมดุล	กิจกรรมสนับสนุนตัวบ่งชี้
ด้านกระบวนการ	<ul style="list-style-type: none"> ระดับการพัฒนาทักษะการบริหารคุณภาพ และกระบวนการทำงาน ระดับการรับรู้เอกลักษณ์ของแบรนด์องค์กร ระดับการรับรู้ค่านิยมสำคัญของแบรนด์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาทักษะ และการควบคุมคุณภาพ การสร้างบุคลิกภาพให้แบรนด์องค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ การสื่อสารภายในองค์กร การบริหารการปฏิบัติการ การสำรวจความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรแล้วนำมาปรับปรุง การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ศักยภาพของทุนมนุษย์ ศักยภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการสร้างแบรนด์องค์กรร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการนวัตกรรม การพัฒนาแผนการดำเนินงาน เพื่อร่วมการสร้างแบรนด์องค์กร การวิจัยทางการตลาดภายในองค์กร

ปรับปรุงจาก Schulz (2001) Burman and Ziplit (2006) Crosby and Lunde (2008) Sasikala and Anbalagan (2013) ชาตรี ใต้ฟ้ากุล (2548) นกคณ ร่มโพธิ์ (2553) และกฤษณี รื่นรมย์ (2556)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นถึงตัวบ่งชี้ของการสร้างแบรนด์องค์กรที่มาจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งปรากฏในรูปของความสำเร็จด้านการเติบโตของกำไร การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร และการมีชื่อเสียงของแบรนด์องค์กร รวมถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร ซึ่งเกิดจากการประเมินมูลค่าแบรนด์ขององค์กร การหามูลค่าตลาด การคำนวณหาอัตราส่วนทางการเงิน และการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย และการรับรู้ภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กร

มุมมองด้านลูกค้าเป็นตัวบ่งชี้ที่ได้จากสารสนเทศภายนอกขององค์กร และยังเป็นผลจากการดำเนินงานด้านกระบวนการ การเรียนรู้ และการพัฒนาจากภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการรับรู้ การจดจำ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งเกิดจากกิจกรรม

ทางการตลาดต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งของแบรนด์องค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดกับข้อข้องเรียกที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์องค์กร

สำหรับมุมมองด้านกระบวนการเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้างแบรนด์องค์กรผ่านกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังการรับรู้อัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการยึดมั่นในคำสัญญาที่พร้อมส่งมอบให้แก่ลูกค้าขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินกิจกรรมการมีส่วนร่วมต่อการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มุมมองสุดท้ายคือ มุมมองการเรียนรู้ และการพัฒนา เป็นมุมมองที่เป็นฐานสำคัญของการสร้างแบรนด์แบบสมดุลเนื่องจากเป็นมุมมองที่ร่วมกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการสร้างแบรนด์องค์กร โดยให้ความสำคัญต่อทุนมนุษย์ในองค์กร การนำกลยุทธ์ที่ออกแบบร่วมกันไปสู่การปฏิบัติผ่านกิจกรรมการบริหารทุนมนุษย์ การบริหารจัดการนวัตกรรม การวิจัยตลาดภายในนั้นคือการศึกษาความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อร่วมพัฒนาแผนการสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมดุลร่วมกัน

บทสรุป

การขับเคลื่อนการสร้างแบรนด์องค์กรแบบสมดุลเป็นกระบวนการที่บูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ดังนั้นองค์กรต้องเริ่มให้ความสำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในผ่านการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวทางการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทุนมนุษย์ และการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคำสัญญา และคุณค่าที่จะส่งมอบให้แก่การตลาดภายนอกนั้นคือลูกค้า การสร้างแบรนด์องค์กรจึงเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และการพัฒนาภายในองค์กร การออกแบบกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างการรับรู้จากลูกค้าซึ่งท้ายที่สุดก็ส่งผลให้แบรนด์องค์กรมีความยั่งยืน และมีความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- คุณทลี รื่นรมย์. (2556). *แบรนด์องค์กร: การประเมินค่าแบรนด์องค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาติรี ใต้ฟ้ากุล. (2548). “ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของตราสินค้าแบบองค์รวม.” *วารสารนิเทศศาสตร์*, 23(1), 35-51.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2553). *การวัดองค์กรแบบสมดุล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Aaker, D. A., & Mills, M. K. (2005). *Strategic market management*. Australia: John Wiley and Sons.
- Balmer, J.M.T. (1998), “Corporate identity and the advent of corporate marketing”, *Journal of Marketing Management*, 14 (8), pp. 963-996.
- Balmer, J. M. T., Gray, E.R. (2003). “Corporate brands: what are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, 37, 972-97.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2006). *Innengerichtetes Markenmanagement zur Schaffung und Erhaltung von Brand Commitment in markenorientierten Unternehmen*. Bremen: LIT.
- Crosby, L.A. and Lunde, B.S. (2008). “The Brand Scorecard”. *American Marketing Association Journal*. (May-June), 12-13.
- Devie, T. J., & Widjaja, D. C. 2012. The relationship between non-financial performance and financial performance using balanced scorecard framework: A research in café and Restaurant Sector. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.3 (5), 614-618.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2001), “Are the strategic stars aligned for your corporate brand?”, *Harvard Business Review*, 79(2), 128-34.
- Kaplan R., & Norton D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb), 71-80.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business.
- Keller, K. L. (2001). “Building customer-based brand equity”. *Marketing Management*, 10(2), 14- 20.
- Knapp, D. E. (2000). *The brand mind set*. New York: McGraw-Hill
- Knowles, J. (2001). *The role of brand in business*. England: John Wiley and Sons.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice-Hall.



- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-34.
- Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619.
- Olve, N. G., Petri, C. J., & Roy, J. R. (2003). *Making scorecards actionable: Balancing strategy and control*. England: John Wiley and Sons.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management tools & Trend 2013*. Bain & Company.
- Sasikala, D., & Anbalagan, M. (2013). Impact of brand value balanced scorecard – brand score card. *Indian Journal Applied Research*, 3(5), 50-52.
- Schultz, D. E. (2001). Determining and monitoring hotel brand equity. *Jones Lang Isall Hotels Journal: Hotel Topic global investment in hotel branding*, 8(September), 25-29.
- Tilley, C. (1999). Built-in branding: how to engineer a leadership brand. *Journal of Marketing Management*, 15, 181-91.

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University