



การสร้างแบรนด์ภายใน: ดูแลบุคลากรก่อนใส่ใจลูกค้า

Internal Branding: Employees First, Customers Second

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เสริมยศ รสสุภักษ์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

การสร้างแบรนด์เป็นศาสตร์ที่ถูกกล่าวถึงกันอย่างมากในช่วงระยะเวลาสิบกว่าปีที่ผ่านมา ธุรกิจหลายประเภทต่างให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายนอก (External Branding) โดยการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นอันจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์นั้นๆ แต่ยังมีองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนขับเคลื่อนแบรนด์ให้มีชีวิตชีวามากยิ่งขึ้น นั่นคือ การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) โดยมีกลุ่มเป้าหมายสำคัญคือ พนักงาน แนวคิดนี้จะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับแบรนด์ให้มีความแนบแน่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างแบรนด์กับพนักงาน และเมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นก็จะนำไปสู่การหลอมรวมให้แบรนด์นั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตพนักงาน การสร้างแบรนด์ภายในจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารแบรนด์อย่างเต็มที่ การสร้างสมดุลในชีวิตด้านต่างๆ ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นชีวิตการทำงาน ครอบครัว และชีวิตส่วนตัว เพื่อมิให้พนักงานรู้สึกขาดสมดุลในด้านใดด้านหนึ่ง การเพิ่มพูนศักยภาพด้านความรู้ ทักษะให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และการให้รางวัลหรือการยกย่องในคุณงามความดีของพนักงาน เป็นต้น

Abstract

Branding is one of the most popular subjects in marketing talk for over the past decade. Whilst many businesses have emphasized on external branding through communications with their external stakeholders focusing on brand identity and brand image, internal branding is a significant component that should not be overlooked as it can invigorate the brand and drive brand experience to the very extent. Employee is the main target of Internal Branding. The concept is to weave a tight bond creating strong connection between employees and the brand, which the effect is so great that the brand has become a big part of their lives; the employee and the brand working as one. Successful internal branding requires a set of integrated internal communications fully supported by the brand management. For example, creating a perfect balance between work life, family and personal life of the employee, training them to gain advanced knowledge and skills, refreshing working environment with activities, or rewarding with awards as well as work recognitions to promote their self-esteem.

ศาสตร์หนึ่งที่ได้รับการพูดถึงกันในช่วงระยะเวลาสิบกว่าปีที่ผ่านมาคือ แบรนด์และการสร้างแบรนด์ (Brand and Branding) ซึ่งเกิดได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวงการการตลาดการโฆษณา และธุรกิจต่างๆ ที่เริ่มมีการก่อสร้างแบรนด์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงหนังสือวิชาการ บทความต่างๆ ที่เขียนถึงการสร้างแบรนด์มากขึ้น

คำว่า “แบรนด์” เป็นคำที่เกิดขึ้นมานานนับศตวรรษ ซึ่งมาจากคำว่า Brand หมายถึง To Burn เป็นการนำแท่งเหล็กที่มีสัญลักษณ์ไปเผากับความร้อนและนำมาประทับไว้ที่ตัวสัตว์ เพื่อป้องกันว่าสัตว์ตัวนี้มาจากที่ใด ดังนั้นจุดเริ่มต้นของแบรนด์จึงเป็นไปในลักษณะของการระบุบอกถึงที่มาเป็นสำคัญ ซึ่งมีความแตกต่างจากความหมายของแบรนด์ในปัจจุบัน (Keller, 2008 : 2)



แบบสูดที่กำกับประสมการณ

นักวิชาการและนักวิชาชีพด้านการสร้างแบรนด์หลาย ๆ ท่านได้ให้คำนิยามของแบรนด์ไว้มากมาย แต่ผู้เขียนจะขอหยิบยกเฉพาะบางนิยามที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงที่จะสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับชื่อของบทความนี้

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ American Marketing Association: AMA ได้ให้นิยามของแบรนด์ไว้ว่าแบรนด์ คือ ชื่อ ลักษณะ สัญลักษณ์ หรือการออกแบบ หรือการผสมผสานทั้งหมดของสิ่งทีกล่าวมาเพื่อเป็นการระบุว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ เป็นของใคร และเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในในตลาด ในทางปฏิบัติมีการกล่าวกันว่า เมื่อใดก็ตามที่นักการตลาดตั้งชื่อสินค้าใหม่ ออกแบบตราสัญลักษณ์ให้กับสินค้าใหม่ก็ถือว่าการสร้างแบรนด์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว นักวิชาชีพและนักการตลาดยังระบุอีกว่า แบรนด์เป็นมากกว่านั้น แบรนด์ยังต้องมีการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ชื่อเสียง (Reputation) ความโดดเด่น (Prominence) และอื่นๆ (Keller, 2008 : 2) จากนิยามข้างต้นของ AMA รวมถึงสิ่งทีเกิดขึ้น ในมุมมองนักวิชาชีพและนักการตลาดนั้นยังมีความแตกต่างกัน ดังนั้นโดยสรุปแล้วแบรนด์ก็คือ ชื่อ ลักษณะ สัญลักษณ์ การออกแบบ หรือเครื่องหมาย รวมถึงการผสมผสานทั้งหมด เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของและสร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ความเป็นแบรนด์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการสร้างการตระหนักรู้ให้ผู้คนรู้จัก การสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ และการที่ชื่อเสียงจะเกิดขึ้นได้และมีความแตกต่าง ผู้บริหารแบรนด์จะต้องมุ่งเน้นไปที่การออกแบบประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าในสายตาลูกค้า

จากนิยามข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ซีริกุล เลากัยกุล (2548 : 243) ซึ่งระบุถึงนิยามของแบรนด์ไว้อย่างสั้นกระชับว่า แบรนด์คือประสบการณ์ คือสิ่งที่สร้างความเป็นแบรนด์แบรนด์วันนี้ไม่สามารถสร้างได้จากองค์ประกอบใดองค์ประกอบเดียว จะต้องสร้างจากหลายสิ่งหลายอย่าง ทุกสิ่งทุกอย่าง มาผสมผสานรวมกันจนเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่เราเรียกว่า “ประสบการณ์” ของแบรนด์นั้นๆ พุดง่าย ๆ คือ โลกใต้วเดียว ไม่สามารถจะสร้างความเป็นแบรนด์นั้นๆ พุดง่าย ๆ คือ โลกใต้วเดียว ไม่สามารถจะสร้างความเป็นแบรนด์นั้นๆ บรรจุภัณฑ์อย่างเดียวกัไม่ได้ โฆษณาอย่างเดียวกัไม่ได้ ต้องเป็นหลายๆ อย่างรวมกัน และที่สำคัญคือต้องรวมกันอย่างสอดคล้องด้วย ถึงจะทำให้เข้าใจ เข้าถึงความเป็นแบรนด์

ประสบการณ์แห่งแบรนด์ (Brand Experience) จะต้องถูกสร้างขึ้นในจิตใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย บางประสบการณ์สามารถควบคุมได้ อาทิ บรรยากาศภายในร้าน การโฆษณาผลิตภัณฑ์ หรือรูปแบบการให้บริการ เว็บไซต์ หรืออื่นๆ และบางประสบการณ์ก็ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิ การวิเคราะห์วิจารณ์ของนักข่าว การสื่อสารแบบปากต่อปาก แบรนด์ที่แข็งแกร่งจะต้อง

สร้างการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างคงเส้นคงวาซึ่งผสมกันจนนำมาซึ่งประสบการณ์รวมทั้งที่ชัดเจนและแตกต่าง (Swystun, 2007 : 16)

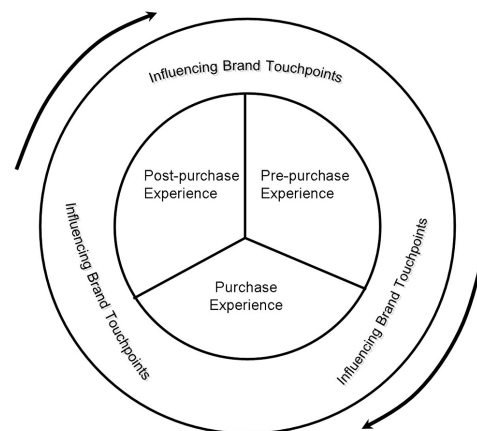
Scott M. Davis และ Michael Dunn (2002 : 59-60) ได้เสนอ หมวดหมู่ของจุดสัมผัสแบรนด์ทั้งสี่ (The Four Brand Touchpoint Categories) เพื่อเป็นจุดสัมผัสในการสร้างประสบการณ์ให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเป้าหมาย ดังนี้

1. จุดสัมผัสก่อนการซื้อ (Pre-purchase Touchpoints) เป็นจุดของจุดสัมผัสแบรนด์ที่มีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพล ต่อลูกค้าในการนำแบรนด์เข้าสู่กระบวนการตัดสินใจซื้อ และเป็นแบรนด์หนึ่งทีอยู่ในชุดของการตัดสินใจ เช่น การโฆษณา การสื่อสารปากต่อปากจากเพื่อนๆ คนรู้จัก ไปรษณีย์ทางตรง อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. จุดสัมผัสขณะทำการซื้อ (Purchase Touchpoints) เป็นจุดสัมผัสแบรนด์ทั้งหมดทีทำให้ลูกค้าซื้อแบรนด์ในที่สุด จุดสัมผัสแบรนด์เหล่านี้ ได้แก่ บุคลากรทีทำหน้าที่เป็นด่านหน้าทีลูกค้าจะเข้ามาติดต่อ พนักงานขาย บรรยายกาศภายในร้านค้า เงื่อนไขการชำระเงิน การจัดแสดงสินค้าภายในร้าน เป็นต้น

3. จุดสัมผัสหลังการซื้อ (Post-purchase Touchpoints) เป็นจุดสัมผัสแบรนด์ทีเกิดขึ้นภายหลังการขาย รวมถึงการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของแบรนด์จริงๆ ทีเรียกว่า “ประสบการณ์จริง” เพื่อช่วยเสริมแรงในการตัดสินใจซื้อ จุดสัมผัสทีอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ การติดตั้งสินค้า การบริการลูกค้า การรับประกัน การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การดูแลรักษาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4. จุดสัมผัสทีมีอิทธิพล (Influencing Touchpoints) เป็นกลุ่มของจุดสัมผัสแบรนด์ทีทำให้ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความประทับใจในแบรนด์ทางอ้อม เช่น รายงานประจำปี รายงานจากนักวิเคราะห์ จุดหมายข่าวภายใน เป็นต้น



ภาพที่ 1 : The Brand Touchpoint Wheel

ที่มา: Davis, Scott M., Dunn, Michael. (2002). Building the Brand-Driven Business. San Francisco: Jossey-Bass. : 60.



จุดสัมผัสแบรนด์ทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ดังภาพที่ 1 สามารถนำมาเชื่อมโยงกับวัฏจักรของกระบวนการซื้อของผู้บริโภคนับตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจซื้อ ขณะที่ตัดสินใจซื้อ ภายหลังจากการตัดสินใจซื้อ รวมถึงการทำให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ในทิศทางที่ประทับใจทางอ้อม

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า การสร้างแบรนด์จึงเป็นเรื่องของการสร้างประสบการณ์อันเกิดขึ้นจากทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบแบรนด์ที่นักสร้างแบรนด์จะต้องออกแบบอย่างพิถีพิถันเพื่อเข้าไปสัมผัส โดยสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายและนำมาซึ่งชื่อเสียงให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ

สร้างแบรนด์ภายนอกสำคัญแต่ภายในสำคัญที่สุด

โดยปกติแล้วถ้ากล่าวถึงการสร้างแบรนด์ นักธุรกิจและนักสร้างแบรนด์ส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายนอก (External Branding) มากกว่าการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding)

ในการสร้างแบรนด์ภายนอก มักใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communications: IMC) การบริหารความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Relationship Management) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นต้น เมื่อการสร้างแบรนด์ถูกขับเคลื่อนออกมาสู่ภายนอกองค์กรจนกระทั่งไปสัมผัสและสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าเป้าหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ ความคาดหวัง (Expectation) ที่ลูกค้าจะต้องพบเห็นหรือสัมผัสได้เมื่อไปใช้บริการกับแบรนด์นั้นๆ

บ่อยครั้งที่แบรนด์ต่างๆ สื่อสารคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ผ่านสื่อโฆษณา รวมถึงจุดสัมผัสแบรนด์ต่างๆ ด้วยการบอกว่าพนักงานมีการให้บริการชั้นเลิศ หรือสัญญาว่าพนักงานคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ แต่เมื่อลูกค้าไปใช้บริการจริงก็มิได้ส่งมอบคำมั่นสัญญาตามที่เคยพูดไว้ และนั่นก็จะนำมาซึ่งประสบการณ์ไม่ตรงกับความคาดหวังที่มีต่อแบรนด์

บางครั้งลูกค้าอาจพบเศษเสี้ยวของร้านอาหารบางร้านที่มีชื่อเสียง ทอนเงินด้วยเศษเหรียญหรือธนบัตรย่อยๆ เพื่อคาดหวังเงินค่าบริการหรือทิปจากลูกค้า แต่การกระทำเล็กน้อยเช่นนี้อาจจะทำให้ลูกค้าเสียความรู้สึกได้ไม่ยากเลย

บ่อยครั้งเมื่อผู้บริโภคได้มีโอกาสไปพบการบริการของพนักงานของแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งที่ไม่ดี ไม่น่าประทับใจ ก็จะเกิดความรู้สึกในทิศทางที่เหวอรวมต่อแบรนด์นั้นไม่ดี คำว่า “เหวอรวม” ก็คือ ความรู้สึกที่ว่าแบรนด์นั้นไม่ดีไปทั้งหมด แม้ในความเป็น

จริงแล้วความไม่ดีและความไม่น่าประทับใจนั้นเกิดจากคนเพียงแค่ “หนึ่ง” คน และคนหนึ่งคนนี้สามารถสร้างประสบการณ์ที่ไม่ดีให้เกิดขึ้นกับแบรนด์ได้

สถานการณ์ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า บางแบรนด์อาจจะใส่ใจกับลูกค้ามากเกินไป สร้างแบรนด์ภายนอกมากเกินไป จนละเลยบุคคลสำคัญที่อยู่คู่กับแบรนด์มาตลอด นั่นคือ “บุคลากรหรือพนักงาน” (Employees) ทำให้บางแบรนด์ลืมนึกถึงการเตรียมจุดสัมผัสที่เป็นคนของแบรนด์ (People Touch Point)

Philip Kotler (2003 : 57-60) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานของบริษัทก็คือธุรกิจของคุณ พนักงานมีผลทำให้บริษัทประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ Hal Rosenbluth เจ้าของบริษัทท่องเที่ยวรายใหญ่ได้สร้างความประหลาดใจให้กับผู้คนที่เดินทางตลาดด้วยหนังสือ Customer Comes Second หรือลูกค้ามาเป็นที่สอง หรือลูกค้ามาทีหลัง สำหรับคนที่ต้องคำนึงถึงก่อน หรือมาก่อนก็คือ พนักงาน ถ้าพนักงานต้อนรับของโรงแรม ทำสีหน้าบึ้งตึง บริการแสดงท่าทีเบื่อหน่าย หรือพนักงานฝ่ายบัญชีไม่ยอมรับโทรศัพท์ลูกค้าก็อาจจะจากไปใช้บริการธุรกิจอื่น ๆ แทน

ในปี 2010 Vineet Nayar ก็ได้เขียนหนังสือ Employees First, Customer Second: Turning Conventional Management Upside Down นั่นเป็นการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือคนของแบรนด์เช่นกัน หากผู้บริหารแบรนด์ไม่ต้องการให้แบรนด์เข้าสู่ภาวะล้มเหลว ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของแบรนด์ผ่านบุคลากรหรือพนักงาน ด้วยการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding)

สร้างแบรนด์ภายในใส่ใจคนของแบรนด์

การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) อาจถูกเรียกด้วยคำที่แตกต่างกันไป อาทิ Internal Marketing, Employees Branding, Employee Engagement, Employee Relations เป็นต้น การสร้างแบรนด์ภายในเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการผสมความรู้ทางด้านแบรนด์ร่วมกับความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ลงตัว ดังนั้นผู้ที่จะมาทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องทำความเข้าใจด้านการสร้างแบรนด์ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ที่จะทำงานด้านการสร้างแบรนด์ในรูปแบบของที่ปรึกษาก็ต้องมีความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเช่นกัน

การสร้างแบรนด์ภายใน หมายถึง ชุดของกระบวนการทางกลยุทธ์ที่จะจัดวางแนวทาง (Alignment) และให้อำนาจแก่บุคลากรภายใน (Empowerment) เพื่อที่จะส่งมอบหรือนำเสนอประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (Customer Experience) ด้วยแนวทางที่สมควรและต่อเนื่อง ทั้งนี้การจะกระทำให้การสร้างแบรนด์ภายใน



มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร การฝึกอบรม การฝึกความเป็นผู้นำ โปรแกรมการให้รางวัลและเชิดชูคุณงามความดี การรับสมัครบุคลากร และปัจจัยที่ทำให้เกิดความยั่งยืนอื่นๆ (MacLavery, Nina, McQuillan Patricia, & Oddie, Hugh, 2007 : 3) หรืออาจกล่าวได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในเป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ของแบรนด์มาถ่ายทอดให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ตลอดไปจนถึงวัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Excellence) (ศิริกุล เลากัยกุล, 2550 : 54)

รติ พันธุ์ทวี, กนกพร นิตยธีรานนท์, รุขี ไสรัตน์, พรณิภา ปรบักษ์ขาม, ยุพิน มินซิ่ง และคณิศร์ เพิ่มทรัพย์. (2549, น. 40) กล่าวไว้ว่า สัญญาณแรกที่บ่งบอกว่าแบรนด์ของเรากำลังมีปัญหาก็คือ การถามจากบุคลากร พนักงานที่ทำงานในบริษัทของแบรนด์นั้นๆ ว่า จุดยืนของแบรนด์เราคืออะไร (What the Brand Stands for) แล้วถ้าคำตอบที่ได้รับก็คือ ทุกคนตอบไม่ตรงกันหรือตอบได้บ้างไม่ได้บ้าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Don Sexton (2008 : 208-209) ที่กล่าวว่าพนักงานของแบรนด์ทุกคนจะต้องเข้าใจว่า แบรนด์ของเราหมายถึงอะไร และมีความสำคัญต่อบริษัทอย่างไร ในองค์กรที่มีขนาดเล็กอย่างเช่นผู้ประกอบการรายย่อยสามารถสื่อสารกับพนักงานแบบส่วนตัวได้ แต่ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจจำเป็นต้องเตรียมสื่อที่เรียกว่า “คู่มือแบรนด์ (Brand Book)” ซึ่งจะอธิบายถึงแบรนด์ ตำแหน่งหรือจุดยืนของแบรนด์ และเหตุผลในการสร้างและรักษาแบรนด์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบริษัท บริษัทใหญ่ๆ เช่น General Electric (GE) Caterpillar และ Harley Davidson ล้วนแล้วแต่มีการจัดทำ คู่มือของแบรนด์ทั้งสิ้น

ดังนั้น การทำให้พนักงานมีความผูกพัน (Engagement) กับแบรนด์จึงมีความสำคัญไม่น้อย และความผูกพันไม่ใช่แค่เพียงต้องการอยู่กับองค์กรหรือพนักงานรู้สึกดีและพึงพอใจเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านผลงานให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยหรือที่เรียกว่า ชนะกันทั้งสองฝ่าย ทั้งแบรนด์และพนักงานเอง แบรนด์หนึ่งที่เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับการสร้างความผูกพันก็คือ สตาร์บัคส์ที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานมากกว่าการโฆษณา ในขณะที่เดียวกันสตาร์บัคส์ยังทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่า “ทุกคนเป็นเจ้าของ” ด้วยการได้รับหุ้น Option และพยายามจะบรรลุภารกิจเป้าหมายของบริษัท ส่วนบริษัทก็ให้ความสำคัญกับการสร้างกำลังใจ รับฟังคำแนะนำและความเห็นของพนักงานเพื่อนำไปปรับปรุง สตาร์บัคส์ยังกระตุ้นให้พนักงานค้นหาความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการนั้นให้มาก

ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (สตาร์บัคส์, 2008)

นิตยสาร Fortune ได้สำรวจองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดหรือที่เรียกว่า The Best Company to Work For เป็นประจำทุกปี สำหรับปี 2010 บริษัทที่ได้อันดับหนึ่งขององค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดก็คือ บริษัท SAS ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ทางด้านซอฟต์แวร์และการออกแบบ Solutions ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานเพื่อให้การตัดสินใจในการทำงานง่ายขึ้น SAS มีพนักงานรวมทั้งโลกอยู่ที่ประมาณหนึ่งหมื่นกว่าคน มีอัตราการลาออกโดยสมัครใจของพนักงานเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น และยังไปกว่านั้นผลการสำรวจยังบอกว่าบริษัทมีการจ่ายเงินเดือนในอัตราที่ไม่ได้สูงมากเมื่อเทียบอัตราการจ่ายกับบริษัทที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดทั้ง 100 อันดับแล้ว บริษัทอันดับหนึ่งนี้ไม่อยู่ในหนึ่งในเก้าสิบรายชื่อด้วยซ้ำ แต่สาเหตุที่บริษัทนี้ที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดก็เพราะเรื่องของการดูแลพนักงานในด้านสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นมีการจัดศูนย์ดูแลลูกๆ ของพนักงานอย่างดีในอัตรา 410 เหรียญสหรัฐ ต่อเดือน จ่ายค่าเบี้ยประกันสุขภาพให้กับพนักงานในอัตรา ร้อยละ 90 ให้อุ่นใจป่วยที่ไม่จำกัด มีศูนย์สุขภาพพนักงานซึ่งมีหมอ 4 คน และพยาบาลอีก 10 คน ดูแลพนักงานยามเจ็บป่วยโดยไม่คิดค่าบริการกับพนักงาน มีศูนย์ออกกำลังกายบนพื้นที่ 66,000 ตารางเมตร ให้พนักงานได้ออกกำลังกายโดยไม่ค่าใช้จ่ายเช่นกัน มีห้องสมุดใหญ่ และมีการจัดกิจกรรม Summer Camp ให้กับเด็กที่เป็นลูกๆ ของพนักงานในบริษัท (ประดัลภ์ ปันทุพลังกุล, 2553)

จะเป็นอย่างไรถ้าผู้บริหารละเลยการสร้างแบรนด์ภายใน

แบรนด์ที่แข็งแกร่งจะต้องมีความมั่นคงในคำมั่นสัญญา (Brand Promise) มั่นคงในจุดยืน (Brand Positioning) รวมถึงมั่นคงในการถ่ายทอดประสบการณ์ของแบรนด์ หลายๆ ครั้งที่คุณลูกค้าจะต้องสื่อสารกับพนักงานด้วยการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า บริการ ไปจนถึงการแสดงความไม่พอใจจากข้อผิดพลาดของงานบริการรวมถึงข้อบกพร่องของสินค้าที่ลูกค้าซื้อไป แต่ผลที่ได้รับคือ พนักงานบางคนแสดงอาการเฉยเมย เพิกเฉย หรือบางคนก็ตื่นตระหนกจนแก้ปัญหาอะไรให้กับลูกค้าไม่ได้เลย และนั่นคือประสบการณ์ไม่พึงปรารถนาที่ลูกค้าไม่ต้องการให้เกิดขึ้น และไม่ควรถูกเกิดขึ้นกับแบรนด์ ดังนั้น ผู้บริหารแบรนด์จึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายในเพราะจะทำให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน และขับเคลื่อนองค์กรหรือแบรนด์ไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Alignment) รวมถึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ลูกค้าบางรายต้องการได้รับคำตอบจากการแก้ไขปัญหาในขณะนั้นและไม่ต้องการรอคอยนาน ผู้บริหารแบรนด์จึงควรที่จะ





อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ด้วยการมอบอำนาจให้พนักงานสามารถตัดสินใจด้วยความเสียหายต่อลูกค้าของแบรนด์นั้นได้ทันที ซึ่งแบรนด์ไทยส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเล็งเห็นความสำคัญในจุดนี้ ด้วยเกรงว่าพนักงานจะนำอำนาจดังกล่าวไปใช้ในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับแบรนด์ แต่ถ้ามองกลับกันถ้าผู้บริหารแบรนด์ ทำให้พนักงานเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ ผลที่ได้รับน่าจะคุ้มค่ากว่า

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2552 : 30) ระบุว่า องค์กรหลายแห่งประสบความสำเร็จโดยสิ้นเชิงกับการบริหารแบรนด์ เพราะมุ่งสื่อสารแต่ภายนอกองค์กร โดยสื่อสารผ่านสื่อมวลชน (Mass Media) กับลูกค้าและสาธารณชนโดยขาดความใส่ใจที่จะสื่อความไปยังพนักงาน การสร้างแบรนด์จำเป็นต้องเริ่มจากการสื่อสารภายในเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน ให้ทุกคนสามารถเล่าเรื่องแบรนด์ได้เป็นเรื่องเดียวกัน

ทำไมจึงต้องสร้างแบรนด์ภายใน

ผู้บริหารแบรนด์ยุคใหม่ ควรต้องใส่ใจกับการสร้างแบรนด์ภายในด้วยเหตุผลสั้นๆ อย่างที่ Don Sexton (2008) ระบุว่า พนักงานของท่านคือหน้าตาของแบรนด์ท่าน แต่ถ้าจะกล่าวถึงเหตุผลในการสร้างแบรนด์ภายในอย่างละเอียดจะประกอบด้วย

1. การสร้างแบรนด์ภายในช่วยสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับแบรนด์ นอกจากพนักงานจะช่วยทำงานให้กับแบรนด์โดยตรงแล้ว พนักงานจะเป็นตัวขับเคลื่อนบุคลิกภาพของแบรนด์ให้มีความเด่นชัดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากแบรนด์ที่มีความชัดเจนจะต้องมีบุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand Personality) ที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือแบรนด์นั้นๆ และถ้าแบรนด์นั้นๆ มีการปลูกฝังให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจ รู้สึก และซึมซับวัฒนธรรมของแบรนด์ได้ ก็จะไปสู่การสะท้อนวัฒนธรรมผ่านบุคลิกภาพและพฤติกรรม การให้บริการกับลูกค้าได้อีกด้วย และนั่นหมายความว่าเพิ่มคุณค่าทางด้านจิตวิทยาให้กับแบรนด์

2. การสร้างแบรนด์ภายในช่วยถ่ายทอดกลยุทธ์ของแบรนด์ กลยุทธ์ของแบรนด์ที่ถูกกำหนดหรือวางแผนไว้จะเป็นจริงขึ้นมาได้ ก็จำเป็นต้องมีการเสริมแรงภายในแบรนด์หรือองค์กรให้มีความเข้มแข็งผ่านการบริหารความรู้สึกของพนักงานภายในให้เชื่อมั่นศรัทธาในแบรนด์ ในขณะที่เดียวกันถ้าหากการสร้างแบรนด์ภายในมีความเข้มแข็งก็จะนำไปสู่การสร้างการรับรู้กับบุคคลภายนอกว่าแบรนด์นี้ดูแลพนักงานดี ก็จะนำมาซึ่งชื่อเสียงและทำให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถอยากจะทำมาทำงานกับแบรนด์ของเรา (MacLavery, Nina, et al., 2007 : 2)

3. การสร้างแบรนด์ภายในเป็นกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนในการมอบหรือให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับแบรนด์และทำให้แบรนด์มีทิศทางที่ชัดเจนนั้นผู้บริหารแบรนด์จะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานรู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจอย่างไร หรือจะแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างที่อย่างไรให้กับลูกค้าที่มีปัญหา เช่น สายการบินบางแห่งมีการกำหนดให้พนักงานแต่ละระดับมีอำนาจในการอนุมัติแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าอันเกิดจากความผิดพลาดในการบริการของสายการบินเอง เช่น เมื่อความผิดพลาดโดยกระเป๋เดินทางของลูกค้ายกน้ำหนักขึ้นเครื่องบินผิดพลาด พนักงานอาจจะตัดสินใจแก้ปัญหาและยับยั้งไม่ให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่เลวร้าย เป็นต้น

4. การสร้างแบรนด์ภายในช่วยทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์ต่อแบรนด์ในทิศทางที่สม่ำเสมอในทุกๆ จุดสัมผัสแบรนด์ อาทิ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การจัดกิจกรรม แต่จุดสัมผัสแบรนด์ที่เกี่ยวข้องกับ “คน” อาจเป็นจุดสัมผัสที่ยากต่อการควบคุม เพราะมีเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึก ดังนั้นแบรนด์แต่ละแบรนด์จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการมีรูปแบบที่ชัดเจนให้พนักงานปฏิบัติ หลายๆ แบรนด์ฝึกอบรมให้พนักงานทักทายกับลูกค้าด้วยข้อความหรือประโยคเดิมๆ ประสบการณ์เช่นนี้อาจมีความแปลกใหม่หรือหวือหวาในครั้งแรกที่พบเจอ แต่จะกลายสภาพเป็นประสบการณ์ซ้ำซากหากลูกค้ามาใช้บริการบ่อยๆ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างแบรนด์ภายในจึงไม่ควรปลูกฝังให้พนักงานสื่อสารกับลูกค้าด้วยข้อความแบบแผน เพราะจะทำให้พนักงานไม่ติดอะไรกับหุ่นยนต์ ซึ่งไม่มีชีวิตชีวา แต่ควรจะทำความเข้าใจกับพนักงานถึงเหตุผลที่พนักงานจะต้องมีการพูดคุย ทักทายหรือแสดงพฤติกรรมต่างๆ กับลูกค้าและทำให้พนักงานมีความเป็นธรรมชาติในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น กรณีของแบรนด์เอ็มเคสกี ที่มีการเปิดเพลงในบางช่วงเวลาและให้พนักงานเต้นประกอบเพลง ก็ต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลของการทำเช่นนั้น

5. การสร้างแบรนด์ภายในมักจะมียุทธศาสตร์สำคัญเมื่อแบรนด์หรือองค์กรมีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ใหม่ ทิศทางหรือนโยบายการบริหารองค์กรใหม่ การปลูกฝังวัฒนธรรมของแบรนด์ รวมถึงการรีแบรนด์ดิ้ง (Rebranding) เมื่อใดก็ตามที่แบรนด์ต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของแบรนด์ใหม่ มักจะนิยมเปลี่ยนเครื่องหมายการค้าหรือตราสัญลักษณ์ใหม่ หรือเปลี่ยนเครื่องหมายพนักงานใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องและเห็นได้ชัดเจนหรือมีความเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามต้องไม่ลืมที่จะเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีการทำงานของพนักงานภายในด้วย อย่างกรณีของแบรนด์เคทีซี ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่มีเครื่องหมายให้พนักงานแม้กระทั่งเจ้าหน้าที่ที่นั่งประจำเคาน์เตอร์ก็สามารถแต่งตัวแบบใดก็ได้แตกต่างจากธุรกิจ





การเงินทั่วไป ดุสิต รัชตะเศรษฐนันท์ กล่าวว่า “เราไม่ได้อยากไปกะเกณฑ์ว่าอะไรใส่ได้อะไรใส่ไม่ได้ เพราะเราอยากให้เขาทำอะไรได้เต็มที่ และเราก็เชื่อในพนักงานที่เราคัดสรรมาแล้ว โดยข้อดีของการเปิดกว้างให้พนักงานได้แต่งตัวเต็มที่ หนึ่งก็คือทำให้เขามั่นใจซึ่งก็จะส่งผลดีต่องานด้วยในทางอ้อมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เสริมความเป็นองค์กรทันสมัยให้กับเคทีซีอีกด้วย” (“มัน ๆ ใส่ขาสั้น”, 2553 : 7)

6. บุคลากรสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์ได้ตลอดเวลา ในทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้นการสร้างแบรนด์ภายในจึงมีความจำเป็นสำหรับทุก ๆ แบรนด์

7. การสร้างแบรนด์ภายในมีความจำเป็นเมื่อแบรนด์นั้น ๆ ต้องการมุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ Customer Relationship Management: CRM และจะต้องให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการสร้างความสัมพันธ์ผ่านการสื่อสารกับลูกค้าและมุ่งเน้นประสบการณ์ที่ดี

8. เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลาย ๆ แบรนด์พยายามมุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณสมบัติ หน้าที่ของผลิตภัณฑ์ (Functional Benefit) แต่สิ่งดังกล่าวอาจถูกลอกเลียนแบบได้ในเร็ววัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านพนักงานน่าจะเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืนยาวนานและยากต่อการเลียนแบบ

สร้างแบรนด์ภายในอย่างไร

หลาย ๆ แบรนด์มักมุ่งการสร้างแบรนด์ภายในไปที่การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) แต่ในความเป็นจริงแล้วเรื่องของการสร้างแบรนด์ภายในมีกลไกขับเคลื่อนมากกว่านั้น ผู้เขียนขอสรุปวิธีการสร้างแบรนด์ภายในไว้ดังนี้

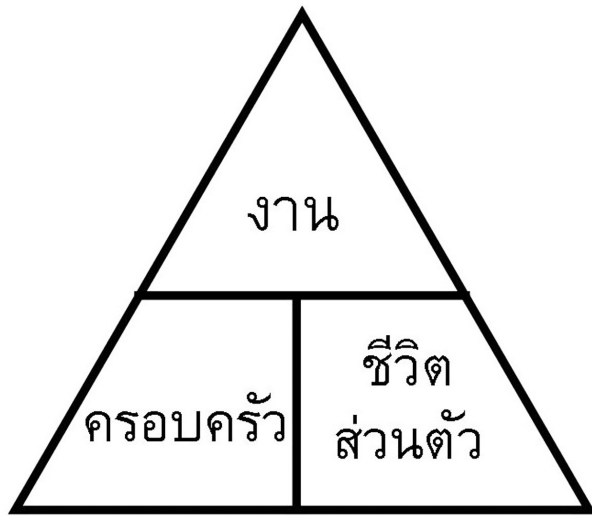
1. การสื่อสารภายใน (Internal Communications) บุคลากรภายในควรได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์ก่อน เพื่อให้เป็นกระบอกเสียงให้กับแบรนด์ของเรา เป้าหมายของการสื่อสารภายใน คือ การสร้างความเข้าใจอย่างแท้จริงและขอความร่วมมือมากกว่าการบอกให้ปฏิบัติโดยไม่ทราบถึงที่มา หลาย ๆ ครั้งฝ่ายสื่อสารการตลาดเผยแพร่ชิ้นงานโฆษณาไปยังลูกค้า โดยพนักงานภายในทราบพร้อม ๆ กับลูกค้า นั่นเท่ากับว่าแบรนด์นี้ขาดการสื่อสารภายใน การสื่อสารภายในกับพนักงานทุกระดับอาจทำได้หลากหลายวิธี เช่น จัดหมายข่าวถึงพนักงาน การประชุมพนักงาน ข่าวสารจากประธานบริษัท วิดีโอแนะนำเสนอการสาธิตการใช้ผลิตภัณฑ์ การบอกเล่าเรื่องราว สื่อโฆษณาที่จะเผยแพร่ บางองค์กรก็อาจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร เช่น ทีพีไอ ลดอุปสรรคในการเชื่อมต่อระหว่างพนักงานในองค์กร

ด้วย Blackberry ทำให้พนักงานระดับต่างๆ สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างไร้ขอบเขตและรวดเร็วทั้งผ่านระบบ Blackberry Messenger และลักษณะของการบรอดแคสต์ (“พนักงานที่พีไอใช้ บีบี”, 2553 : 8) หรือแบรนด์นกแอร์ ก็มีระบบการสื่อสารผ่าน Intranet Internal Webboard พนักงานพูดคุยข้อสงสัยและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยมี Moderator เป็นผู้ตอบและสรรหาคำตอบมาให้ CEO พูดคุยกับพนักงานโดยตรงแบบพี่น้องและเพื่อนผ่าน Hi5 เป็นต้น (สีห์พันธ์ ชูมสาย ณ อยุธยา, 2551 : 15-16)

2. การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) เป็นการฝึกอบรมพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย อาทิ ศิลปะในการแก้ปัญหาในงานบริการ การบริหารจัดการข้อร้องเรียน ศิลปะการสื่อสาร พร้อมฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งด้านการคิดและเข้าใจเรื่องของแบรนด์แบบ 360 องศา เข้าใจว่าการกระทำของเขามีผลต่อภาพลักษณ์แบรนด์ เข้าใจบทบาทและความสำคัญของตนเองในฐานะทูตของแบรนด์ (Brand Ambassador) ดังที่ ศิริกุล เลากัยกุล (2550 : 110) ได้กล่าวไว้ว่า “คนคือทูตที่สำคัญที่สุดของแบรนด์ พนักงานของเราจะเป็นผู้นำเราไปสู่เป้าหมาย สู่อิสรภาพที่เราต้องการได้อย่างมั่นคงกว่าใคร”

3. การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารขององค์กร การ (Management Support) แบรนด์ที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่ถูกต้อง นั่นคือการเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร มองพนักงานว่าเป็นผู้ที่พร้อมสร้างองค์กรให้เติบโตไปด้วยกัน เสรี วงษ์มณฑา (2551, : 1) ได้กล่าวถึง สามเหลี่ยมชีวิตพิชิตความสมดุล หรือ Triangle of Life ไว้ว่าคนเราจะมีความสุขในการทำงานต้องพร้อมที่จะสร้างสมดุลในชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัวของพนักงาน ดังภาพที่ 2 สมดุลในชีวิตจะเกิดขึ้นได้ถ้างานของพนักงานไม่กระทบอีกสองส่วนของชีวิต ฝ่ายบริหารคงไม่สามารถเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับชีวิตครอบครัวและชีวิตส่วนตัวของพนักงานแต่ละคนได้ แต่สามารถนำชีวิตส่วนตัวและงานเข้ามาสร้างสมดุลร่วมกันได้ และอาจนำบางส่วนของครอบครัวเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานได้เช่นกัน





ภาพที่ 2 : สามเหลี่ยมชีวิตพิชิตความสมดุล (Triangle of Life)
ที่มา : เสรี วงษ์มณฑา. (2551). เอกสารประกอบการบรรยาย สอนอย่างไร
ให้มีความสุข. การสัมมนาคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ประจำปี
การศึกษา 2550. ปทุมธานี: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ดิแทค จัดเป็นแบรนด์หนึ่งที่พยายามมุ่งเน้นการสร้างสมดุล
ในชีวิตทุกด้านให้กับพนักงานแต่ละคนผ่านการสร้างความรู้สึกดี
กับคนภายในเพราะเชื่อว่า ก่อนที่จะทำให้อุปกรณ์ภายในรู้สึกดีได้
นั้น พนักงานภายในต้องรู้สึกดีก่อน ดิแทคมีการออกแบบสถานที่
ทำงานโดยเชื่อว่า การทำงานไม่ได้จำกัดอยู่ที่โต๊ะทำงานเท่านั้น
ภายในที่ทำงานของดิแทคพนักงานทุกคนสามารถทำงานได้ไม่ว่า
จะอยู่ในพื้นที่ใดในสำนักงาน โต๊ะและเก้าอี้ภายในสำนักงานได้
รับการออกแบบให้สอดคล้องกับพฤติกรรมคนนั่ง ดิแทคเชื่อว่าเมื่อ
พนักงานทำงานหนัก ก็ควรจะสร้างสมดุลให้ได้พักผ่อนมาก ดิแทค
ได้จัดสรรพื้นที่สำหรับการพักผ่อน พักผ่อน (Fun Floor) มีพื้นที่
พักผ่อนกลางแจ้งภายนอกอาคาร พื้นที่สำหรับเล่นเกมตู้ เล่นดนตรี
นอกจากนี้ยังมีพื้นที่สุขภาพให้พนักงานได้ออกกำลังกาย มีบริการ
ลู่วิ่ง ฟิตเนส โยคะ แอโรบิค นอกจากนี้ดิแทคได้ใส่ใจครอบครัว
ของพนักงานด้วยการจัดพื้นที่สำหรับเด็กเล็ก รวมถึงการจัดให้มี
พื้นที่สำหรับค้นหาไอเดียใหม่ๆ อย่างเช่น ห้องสมุด และพื้นที่จัด
กิจกรรมภายในเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า
ดิแทคพยายามจัดสมดุลในชีวิตของพนักงานโดยการนำ
ชีวิตส่วนตัวและชีวิตครอบครัวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตการทำงาน

เคทีซี ก็ยังเป็นอีกแบรนด์หนึ่งที่ทำให้ความสำคัญต่อการสร้าง
สมดุลในชีวิตและมีความพยายามในการทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข
และสนุกในการทำงาน จนได้รับรางวัล Happy Workplace ปี

พ.ศ. 2552 จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
หรือ สสส.

4. กิจกรรมการตลาดภายใน (Internal Marketing Activities) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือบางแบรนด์อาจจะมีการตั้ง
ฝ่ายพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ขึ้นมาเพื่อสร้างความ
สัมพันธ์ภายในให้เกิดขึ้นกับองค์กร ฝ่ายดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการ
คิดสร้างสรรค์กิจกรรมการตลาดภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำ
กิจกรรมมาขับเคลื่อนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร สร้างความ
สัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การทำงานเป็นทีม การสร้างความรู้สึ
จงรักภักดีต่อองค์กร ในขณะที่เดียวกันอาจรวมถึงกิจกรรมกระตุ้น
ให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการตลาด แปรนดีและภาพลักษณ์
องค์กร ตัวอย่างเช่น แปรนดีเคทีซี มีฝ่ายแรงงานสัมพันธ์
(Employee Relations) หรือในองค์กรเรียกว่า ผู้จัดการความสุข
(Fun Manager) มีหน้าที่ในการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้
พนักงานทุกคนของเคทีซีมีความสุข กิจกรรมที่เลือกมาทำเป็นไป
ตามบุคลิกของเคทีซี ที่ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ Professional,
Modern, Dynamic, Simple และ Fun เพื่อเป็นการปลูกให้พนักงาน
มีจิตใจเบิกบาน ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ
จากสไตลิสต์ ที่ผสมผสานกับความสุขสนานเข้าไปด้วย นอก
จากนี้เคทีซียังมีการจัดกิจกรรมยามว่างเพื่อเสริมทักษะที่ไม่ได้ใช้
เงินมากมาย เช่น การสอนทำเค้กช็อกโกแลต การจัดดอกไม้ ถ่าย
ภาพ ศิลปะการป้องกันตัว Mind Map เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น มารยาทในการใช้โทรศัพท์
เทคนิคการพูดในที่สาธารณะ ความรู้เกี่ยวกับบัตรเครดิต เป็นต้น
("Knowledge Sharing สไตลเคทีซี", 2553 : E1)

ฝ่ายการตลาดอาจใช้กลไกของกิจกรรมการตลาดภายใน
ในการทดสอบแนวความคิดและการตลาดขององค์กรกับพนักงาน
ภายในก่อนนำไปดำเนินการจริงกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก เพราะ
ในความเป็นจริงแล้ว พนักงานภายในก็มีบทบาทเป็นลูกค้าด้วยเช่น
กัน

5. การให้รางวัลและการยกย่องในผลงาน (Reward &
Recognition) บางครั้งรางวัลรวมถึงการได้รับการยกย่องก็ถือเป็น
แรงจูงใจอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างแบรนด์ภายใน
เช่น สายการบิน Continental Airline ให้รางวัลแก่พนักงานด้วย
โบนัสเงินสดในแต่ละเดือน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นอีกทางหนึ่ง



หลักการ 6 ประการสำหรับการสร้างแบรนด์ภายใน

Scott M. Davis (อ้างถึงใน Kevin Lane Keller, 2008 : 338-339) ผู้เชี่ยวชาญทางด้าน การสร้างแบรนด์ ได้แนะนำหลักการของการสร้างแบรนด์ภายใน ดังนี้

1. ทำให้สอดคล้องสัมพันธ์กับความหมายหรือจุดยืนของแบรนด์ ตรวจสอบว่าพนักงานทุกคนมีความเข้าใจในจุดยืนของแบรนด์ รวมถึงการตรวจสอบว่า พนักงานสามารถจะถ่ายทอดความหมายของแบรนด์ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ เช่น แบรนด์ห้าง Nordstrom ซึ่งเป็นห้างที่ผู้คนเชื่อมั่นในการบริการชั้นยอด ได้มอบอำนาจให้กับพนักงานขายสามารถตัดสินใจในการเปลี่ยนสินค้าโดยไม่ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการ

โจเซฟ มิเชลลี (2550 : 47) ได้กล่าวถึงความพยายามในการทำให้พนักงานของสตาร์บัคส์ซึมซับในความเป็นแบรนด์นี้ว่า “ในบทความสำหรับแมกซีนส์ตีตส์ดอทคอม ของทอม บราวน์ เดวิด เอ็ม มาร์ติน หัวหน้าที่ปรึกษาฝ่ายฝึกอบรมของเอ็นซีบีเอส ผู้นำแห่งอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์สำหรับธนาคารรายย่อยทั่วโลก ได้กล่าวว่า หนังสือผ้ากันเปื้อนสีเขียว ที่มาคู่กับ หัววิถึทางแห่งการเป็นของสตาร์บัคส์เป็นสิ่งที่รวบรวมปรัชญาแกนหลักของสตาร์บัคส์ทั้งหมดไว้ได้อย่างแท้จริง ตั้งแต่ปกหน้าไปจนถึงปกหลัง อาจใช้เวลาอ่านแค่ห้านาที และนั่นคือการอ่านแบบที่คุณพักจิบกาแฟสองสามครั้ง ลองคิดดู สาระในหนังสือก็คือการที่บริษัทกำลังทำการตลาดกับพนักงานของบริษัท ให้เห็นความสำคัญของหลักการและปรัชญาที่เขียนไว้ในหนังสือ เดวิดเขียนไว้ว่า ผู้นำสตาร์บัคส์ได้สอดใส่การมองโลกในแง่ดีไว้ในหนังสือ แทนที่จะใส่ข้อความที่เต็มไปด้วยรายละเอียดหยาบคาย และข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติอย่างตายตัว เขากลับใช้วิธีการให้แนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมของที่ทำงานอย่างที่เขาอยากให้เป็นแนวทางในการให้บริการลูกค้าในแบบที่จะกลายเป็นตำนานอย่างที่เขาต้องการให้เกิด”

2. การสร้างให้แบรนด์เข้าถึงง่าย ถ้าต้องการให้พนักงานระลึกถึงแบรนด์อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารแบรนด์จะต้องทำให้พนักงานเข้าถึงข้อมูล และทราบว่าพวกเขาสามารถค้นหาความรู้เกี่ยวกับแบรนด์เพื่อตอบคำถามหรือข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องได้จากที่ใด เช่น บางบริษัทจัดทำ The Branding Zone ในระบบ Intranet ภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์ การตลาดและโปรแกรมการโฆษณา นอกจากนี้ยังมีวิธีที่ทันสมัยๆ เพื่อบอกเล่าหรืออธิบายเกี่ยวกับจุดยืนของแบรนด์

3. การเสริมสร้างสนับสนุนแบรนด์อย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารจะต้องสนับสนุนเรื่องของการสร้างความหมายและเน้นย้ำความหมายของแบรนด์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างต่อเนื่องมากกว่าเพียงแค่การสร้างแบรนด์ภายในเบื้องต้น ด้วยการเข้าไป

อยู่ในชีวิตการทำงานของพนักงาน การสนทนาการของบริษัทและทำให้เป็นประเด็นหลัก (Theme) เดียวกัน เช่น นอกจากแบรนด์ AACP จะสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายภายนอกภายใต้ประเด็นหลักที่ว่า “เคียงข้างทุกจังหวะชีวิต” ทาง AACP ก็สร้างและเน้นย้ำความหมายของความคิดดังกล่าวกับพนักงานภายในด้วยการสร้างบรรยากาศภายในสถานที่ทำงานด้วย หรือแบรนด์ดีแทคถ่ายทอดแนวคิด Feel Good ไปยังพนักงานของดีแทคก่อนที่จะสร้างแบรนด์สู่ภายนอก ทำให้พนักงานทุกคนของดีแทคเชื่อมั่นในความรู้สึกลึก เป็นต้น

4. การให้ความรู้เกี่ยวกับแบรนด์ผ่านโปรแกรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง การปลูกฝังให้พนักงานใหม่ยึดมั่นและเชื่อมั่นในวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ การจัดอบรมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและให้ข้อมูลเกี่ยวกับแบรนด์กับพนักงานใหม่ เช่น Ritz Carlton Hotel มั่นใจว่าพนักงานแต่ละคนที่เข้าอบรมในหลักสูตร มาตรฐานทองคำ “The Gold Standard” จะได้รับหลักการในการปรับปรุงงานด้านการบริการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าอย่างสูงสุด ในมาตรฐานทองคำจะมีข้อบัญญัติหรือ “The Credo 3 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 1 Ritz-Carlton มีเป้าหมายสูงสุดคือ การเอาใจใส่อย่างจริงใจและความสะอาดสบายของลูกค้า ข้อ 2 เรายึดมั่นสัญญาว่าจะให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าของเรา ผู้ซึ่งจะเพลิดเพลินกับบรรยากาศอบอุ่นและผ่อนคลายเสมอ ข้อ 3 Ritz-Carlton คือประสบการณ์แห่งความสุขและสร้างชีวิตชีวา เราสนองความต้องการของลูกค้าโดยไม่ต้องเอ่ยปากขอเลยทีเดียว” (“Gold Standards”, n.d.) โดยพนักงานทุกคนต้องพกบัตรใบนี้ติดตัวเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องแบบพนักงาน ข้อความในบัตรใบนี้จะเป็นสิ่งที่พนักงานใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่แต่ละวัน และยังเป็นสิ่งที่พนักงานแบ่งปันให้กับลูกค้าของโรงแรมได้ด้วย

5. การให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ การให้รางวัล หรือจัดให้มีสิ่งกระตุ้นจูงใจแสดงถึงความจริงใจของแบรนด์ โดยผู้บริหารแบรนด์จะต้องสร้างรูปแบบเงื่อนไขของการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่สอดคล้องกับแบรนด์ เช่น ให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์แบรนด์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้

6. การกำหนดแนวทางในการรับพนักงานใหม่ให้มีความสอดคล้องกับแบรนด์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายการตลาดจะต้องทำงานร่วมกันในการพัฒนาเกณฑ์และกระบวนการในการคัดสรรบุคลากร เพื่อมั่นใจได้ว่าได้คนที่เหมาะสมกับแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร

unสรุป

การสร้างแบรนด์ภายในจึงนับเป็นกลไกขับเคลื่อนในการสร้างประสบการณ์ให้กับแบรนด์ อีกทั้งทำให้แบรนด์นั้นมีชีวิตขึ้นมา มากกว่าความเป็นสินค้าที่ไม่มีชีวิต ผู้บริหารแบรนด์จึงควรดูแลใส่ใจ ส่งเสริมสนับสนุนและเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานก่อน เมื่อพนักงานทุกคนได้รับการดูแลแบบรอบด้านจากฝ่ายบริหารหรือ

เจ้าของธุรกิจ รวมถึงการที่ผู้บริหารแบรนด์เข้ามามีส่วนรักษาสมดุลในชีวิตด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตครอบครัวให้มีความสมบูรณ์พร้อม ก็จะเป็นการเสริมแรงให้พนักงานเชื่อมั่น ศรัทธา รู้สึกดีกับแบรนด์ ในท้ายที่สุดแล้วพนักงานเหล่านี้ก็จะทำหน้าที่เป็นทูตของแบรนด์ที่จะคอยขับเคลื่อนให้แบรนด์ประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

บรรณานุกรม

- โจเซฟ มิเชลลี (เขียน) ศรชัย จาติกวณิช และประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไล (แปลและเรียบเรียง). (2550). *พลังแห่งความสำเร็จสตาร์บัคส์: 5 หลักการในการปั้นดินให้เป็นดาว*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2550). *สร้างแบรนด์อย่างพอเพียง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2548, มีนาคม). Brand Experience. *Marketeer*, 61, 243.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2553). องค์กรที่นำทำงานด้วยมากที่สุด, ค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2553, จาก <http://prakal.wordpress.com/2010/03/11>
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2552, 5 พฤศจิกายน). Internal Branding แบรนด์ดีเริ่มข้างในองค์กร. *กรุงเทพธุรกิจ* : 30.
- พนักงานทีพีไอ ไซบีอีไอเอส. (2553, 3 กรกฎาคม). *มติชน* : 8.
- มันๆ ใส่ขาสั้นก็ทำงานได้ (ดี). (2553, 4 พฤษภาคม). *กรุงเทพธุรกิจ* *จุดประกาย* : 7.
- รติ พันธุ์ทวี, กนกพร นิตยธีรานนท์, รุขย์ ไสรัตน์, พรรณิมา ประปักษ์ขาม, ยุพิน มินซิง และคณเดศวร์ เพิ่มทรัพย์. (2549). *Big Brand, Grand Idea*. กรุงเทพมหานคร: ฐานมีเดีย เน็ตเวิร์ค. สตาร์บัคส์. (2551). Information-of-Starbucks: Company Background. ค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2553, จาก <http://starbuck.exteen.com/category/Information-Of-Starbucks>
- สีห์พันธ์ ชุมสาย ณ อยุธยา. (2551). เอกสารประกอบการสัมมนาการบริหารวัฒนธรรมองค์กร. *การสัมมนา 108-1009 กลยุทธ์บริหาร "คน" ฝ่ามรสุมวิกฤติเศรษฐกิจ*. (: 15-16). กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2551). เอกสารประกอบการบรรยาย สอนอย่างไรให้มีความสุข. *การสัมมนาคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ประจำปีการศึกษา 2550*. (: 1). ปทุมธานี: คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Knowledge Sharing สไตล์เคทีซีสรรคสร้างความรู้คู่ความสุข (2553, 26 เมษายน - 2 พฤษภาคม). ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ Section Human Resource : 1.
- Davis, Scott M., Dunn, Michael. (2002). *Building the Brand-Driven Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gold Standards. (n.d.). Retrieved July 26,2010, from <http://corporate.ritzcarlton.com/en/About/GoldStandards.htm>
- Goom, Sharon, MacLavery, Nina, McQuillan, Patricia & Oddie, Hugh. (2008). *Internal Branding - A Human Resources Perspective*. Canada: Canadian Marketing Association.
- Keller, Kevin Lane. (2008). *Strategic Brand Management*. 3th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Insights from A to Z : 80 concepts every manager needs to know*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- MacLavery, Nina, McQuillan Patricia, & Oddie, Hugh. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Canada: Canadian Marketing Association.
- Sexton, Don. (2008). *Branding 101*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Swystun, Jeff. (2007). *The Brand Glossary*. New York: Palgrave Macmillan.