

การประเมินแบรนด์และองค์กรเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ณัฐพล อัสสะรัตน์*
จุลเกียรติ ลินชัยชูเกียรติ**
ปรมมา ทิพย์ธนทรัพย์***

บทคัดย่อ

การประเมินแบรนด์และองค์กรมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสามารถขององค์กรในปัจจุบัน และวางแผนปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรเกิดใหม่ (Start-ups) และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งและเติบโตในตลาดได้อย่างยั่งยืน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและประมวลองค์ความรู้จากงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับการสร้างและประเมินความแข็งแกร่งของแบรนด์ แนวคิดการเติบโตและการพัฒนาการขององค์กร (Organization Growth and Development) แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ตลอดจนแนวคิดปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรต่างๆ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นต้น พร้อมทั้งนำเสนอแบบจำลองที่แสดงถึงองค์ประกอบสำคัญสำหรับการประเมินแบรนด์และองค์กร กระบวนการและปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเติบโตของธุรกิจที่สามารถปรับใช้ได้กับทั้งองค์กรที่มีขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจไทยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเติบโตในตลาดได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การประเมินแบรนด์ ความเป็นผู้ประกอบการ การเติบโตและการพัฒนาการขององค์กร ธุรกิจ 4.0

* อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** กรรมการผู้จัดการ บริษัท บารามี่ซี จำกัด

*** ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคอนเซ็ปต์แห่งอนาคตและการออกแบบ บารามี่ซี แล็บ

Brand and Corporate Evaluation for Scale up Business

*Nuttapol Assarut**

*Jullakiat Sinchaichukiat***

*Porama Tiptanasup****

Abstract

Brand and corporate evaluation is playing an important role in creating a continuous and sustainable growth in business. It helps manager aware of the current firm capability that leads to business development and scaling up in a sustainable basis. It is especially important for the start-ups and small and medium enterprises (SMEs) who are forced to strengthen themselves to create a sustainable growth in the market. This article intends to review and organize knowledge from past literature relating to brand creation and evaluation, organization growth and development, entrepreneurship, and the key success factors of organizations such as corporate culture. Based on the past literature, this paper proposed a model to evaluate brand and corporate, as well as the process and key factors that lead to business growth which can be adapted to both small and large firms. This will help Thai businesses to advance their competitiveness and sustainably grow in the market.

Keywords: Brand Valuation, Entrepreneurship, Organization Growth and Development, Business 4.0

* Associate Professor, Department of Marketing, Chulalongkorn Business School.

** Chief Executive Officer Baramizi Co., Ltd.

*** BaramiziLab's Director.

1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้รับผลกระทบอย่างสูงจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพื่อสร้างให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน ก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีการเติบโตที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนี้ นักวิชาการในสาขาต่างๆ ได้พยายามศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จดังกล่าวในหลากหลายมุมมองทั้งด้านการตลาดและด้านการจัดการ อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ดังกล่าวมักเป็นองค์ความรู้ที่มุ่งตอบโจทย์องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความเป็นระบบในเชิงการจัดการและมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน ซึ่งอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้งานได้เต็มที่กับองค์กรธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) หรือองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการสนับสนุนส่งเสริมของภาคส่วนต่างๆ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีสัดส่วนสูงเกินกว่าร้อยละ 40 ของ GDP ทั้งประเทศ (Manager Online, 2016) ในปี พ.ศ. 2558 โดยเพิ่มเป็นร้อยละ 43 ในปี พ.ศ. 2560 และคาดว่าจะเติบโตเป็นร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2564 (INN News, 2017) ซึ่งจากความสำคัญดังกล่าวทำให้รัฐบาลพยายามออกมาตรการต่างๆ ขึ้นมาสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจเหล่านี้ โดยล่าสุดได้ออกมาตรการในการสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจเกิดใหม่ภายใต้ชื่อโครงการ Start-ups Thailand รวมถึงได้สอดแทรกนโยบายการส่งเสริมต่างๆ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย Thailand 4.0 อีกด้วย

ทั้งนี้หากจะกล่าวถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) มีความเหมือนหรือต่างกันอย่างไรนั้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจทั้ง 2 ประเภทมีความเหมือนกันที่การเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ผู้ก่อตั้งธุรกิจมีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และเห็นโอกาสในการทำธุรกิจ หากแต่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) จะมีความหมายที่กว้างกว่าตรงที่เป็นธุรกิจอะไรก็ได้ที่ไม่ได้ระบุว่ามีหรือไม่มีคุณสมบัติอะไรเป็นพิเศษ ส่วนธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จะมีความเฉพาะเจาะจงลงไปที่เป็นธุรกิจที่มีไอเดียใหม่ๆ มีความเป็นเอกลักษณ์ลอกเลียนแบบได้ยาก สามารถตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้าที่ยังไม่มีผู้ประกอบการใดทำได้มาก่อน และมีโอกาสเติบโตในระดับที่สูง (Scalability) โดยไอเดียใหม่ที่กล่าวถึงนี้มีความหมายถึงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หรือแนวคิดใหม่ในการทำธุรกิจ (Business Model) ซึ่งอาจเกิดได้จากเทคโนโลยีใหม่ หรือวิธีคิดใหม่ๆ ก็ได้ (Forbes, 2012, 2013)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) มีความหมายที่กว้างและครอบคลุมธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ซึ่งในบรรดาธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ มีจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแข่งขันอยู่รอดและเติบโตในตลาดได้ ซึ่งส่วนหนึ่งอาจมาจากการขาดองค์ความรู้ที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนาธุรกิจเหล่านี้ว่าเป็นระบบเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ทั่วไปที่มีองค์ความรู้มากมายที่ช่วยตอบโจทย์ธุรกิจเหล่านั้น และหนึ่งในองค์ความรู้เหล่านั้นก็คือ แนวคิดในการประเมินแบรนด์และองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นจุดอ่อนและแนวทางในการพัฒนาองค์กรทั้งจากมุมมองภายนอกที่เป็นการประเมินแบรนด์ และจากมุมมองภายในที่เป็นการประเมินองค์กร

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดในการประเมินแบรนด์และองค์กรที่มีความครอบคลุมทั้งธุรกิจที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) นอกเหนือจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีองค์ความรู้มากมายที่ตอบโจทย์ได้อยู่ โดยบทความนี้ได้ทำการรวบรวมงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการประเมินแบรนด์ แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ และแนวคิดการเติบโตและการพัฒนาขององค์กร ทำการวิเคราะห์องค์ความรู้เหล่านี้และนำเสนอแบบจำลองการเติบโตขององค์กรที่สะท้อนถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องไปตามลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร ตั้งแต่การเป็นองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเกิดใหม่ ไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง ซึ่งจะสามารถสรุปออกมาได้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ประเมินแบรนด์และองค์กร โดยแบ่งแยกได้เป็นการประเมินจากมุมมองภายในองค์กร (Internal Factor) ได้แก่ ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) การสร้างแบรนด์จากภายใน (Internal Branding) และความยั่งยืน (Sustainability) และการประเมินจากมุมมองภายนอกองค์กร (External Factor) ได้แก่ พลังของการออกแบบ (Power of Design) คุณค่าของลูกค้า (Customer Value) และความเชื่อมั่น (Conviction)

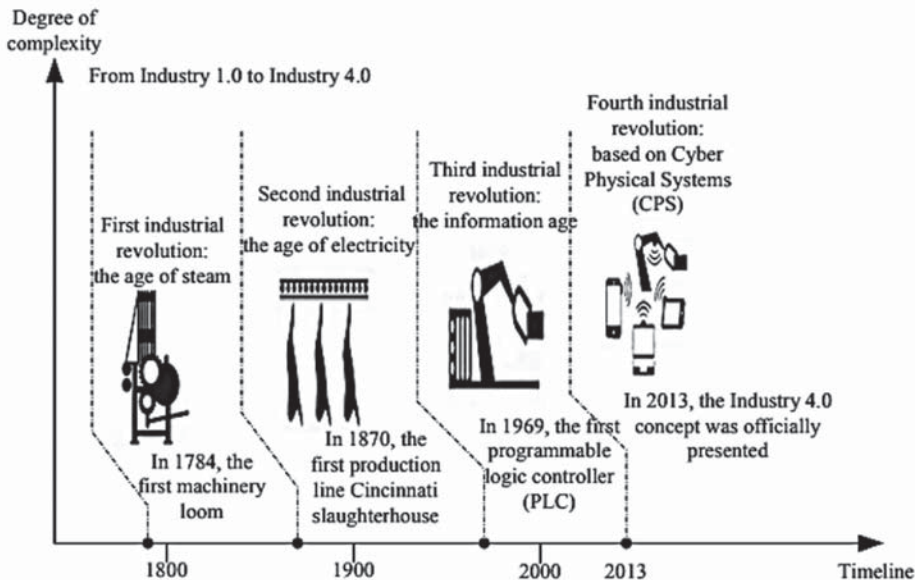
แบบจำลองดังกล่าวนอกจากเป็นการประเมินแบรนด์และองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งของแบรนด์และองค์กร อันจะสามารถช่วยชี้แนะผู้ประกอบการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ให้สามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาตัวเองให้เข้มแข็งและเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้โครงสร้างเนื้อหาของบทความนี้จะเริ่มด้วยการอธิบายการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดขึ้นขององค์กรธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาของธุรกิจเกิดใหม่ในปัจจุบัน หลังจากนั้นจึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์องค์กรในการดำเนินธุรกิจ ตามด้วยการนำเสนอแบบจำลองการเติบโตขององค์กร แบบจำลองที่รวบรวมปัจจัยที่ใช้ในการประเมินแบรนด์และองค์กร และแนวทางในการพัฒนาแบรนด์และองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและการเกิดขึ้นของธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups)

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เอื้อต่อการเติบโตของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) โดยหากกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญและกระทบต่อการทำธุรกิจในยุคนี้ คือ การเข้าสู่ยุค 4.0 ซึ่งหากพิจารณาจากข่าวสารและบทความทางด้านธุรกิจการจัดการทั้งที่เป็นในเชิงวิชาการ (Academic) และเชิงปฏิบัติ (Practical) แล้ว จะพบกับคำว่า 4.0 มากมายจากหลากหลายบริษัท อาทิ อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) การตลาด 4.0 (Marketing 4.0) ธุรกิจ 4.0 (Business 4.0) หรือการสร้างแบรนด์ 4.0 (Branding 4.0) แม้กระทั่งรัฐบาลไทยยังได้นำคำว่า 4.0 มาใช้ในการวางกรอบการพัฒนาของประเทศว่าเป็นประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ในส่วนแรกๆของบทความนี้จะกล่าวถึงการเกิดขึ้นของ Industry 4.0 พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง Industry 4.0 กับ Marketing 4.0 และเชื่อมโยงไปสู่แนวคิด Business 4.0

หากกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันตั้งแต่ยุคที่เรียกว่า Industry 1.0 จนถึงยุค Industry 4.0 (Zhou, Liu, & Zhou, 2015) อาจสามารถสรุปสาระสำคัญของแต่ละยุคอุตสาหกรรมได้ ดังต่อไปนี้ (รูปภาพที่ 1)

- ยุค Industry 1.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงจากอุตสาหกรรมทำมือมาเป็นการใช้เครื่องจักร โดยเริ่มตั้งแต่การเกิดขึ้นของเครื่องจักรไอน้ำ ซึ่งสามารถทำให้ผลิตสินค้าได้มากขึ้นและผ่อนแรงการทำงานของผู้ผลิต
- ยุค Industry 2.0 เป็นยุคที่มีการเกิดขึ้นของไฟฟ้าและมีการคิดค้นวิธีการผลิตที่ละจำนวนมาก (Mass Production) โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพการผลิตและมาตรฐานของสินค้าที่มีความคงที่มากขึ้น
- ยุค Industry 3.0 เป็นยุคที่ถูกผลักดันโดยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ ทำให้เกิดกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติ (Automation) และลดการให้แรงงานในอุตสาหกรรม
- ยุค Industry 4.0 ในปัจจุบัน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเกิดขึ้นของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์



ที่มา ภาพนำเสนอโดย DFKI ที่อ้างถึงใน Zhou, Liu, & Zhou (2015)

รูปภาพที่ 1 การเปลี่ยนแปลงจากยุค Industry 1.0- Industry 4.0

ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่ Industry 4.0 ทางด้านการตลาดก็มีการเปลี่ยนจำแนกยุคสมัยของการทำการตลาดจากยุค Marketing 1.0 ไปสู่ยุค Marketing 4.0 เช่นกัน (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016) กล่าวคือ

- ยุค Marketing 1.0 เป็นการตลาดที่มุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าด้านการใช้งาน (Functional Value) ซึ่งเป็นการทำการตลาดในยุคที่อุปสงค์ยังมีมากกว่าอุปทาน และผู้บริโภคเลือกสินค้าที่การใช้งาน
- ยุค Marketing 2.0 เป็นยุคที่ความต้องการของลูกค้ามีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับการที่การผลิตที่ก้าวหน้าขึ้นจนอุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ การสร้างคุณค่าทางด้านอารมณ์ (Emotional Value) จึงเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการสร้างความแตกต่างระหว่างแบรนด์กับคู่แข่ง
- ยุค Marketing 3.0 เป็นยุคที่มีการแข่งขันระหว่างแบรนด์ต่างๆ สูงขึ้น จนบทบาทของเจ้าของแบรนด์ไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้ผลิตสินค้าให้แก่ผู้บริโภคเท่านั้น หากแต่ยังมีบทบาทในฐานะเสมือนคนๆ ที่มีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า โดยการสร้างความมีจิตวิญญาณ (Spiritual) ให้กับแบรนด์ ผ่านกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ เช่น การสร้างบุคลิกภาพให้กับแบรนด์ การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เป็นต้น

- ยุค Marketing 4.0 เป็นยุคที่มีการแพร่กระจายของโลกอินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้งานผ่านสมาร์ทโฟน จนกระทั่งผู้บริโภคใช้อินเทอร์เน็ตจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน เกิดการทับซ้อนกันระหว่างโลกออนไลน์และโลกออฟไลน์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านอุตสาหกรรมจาก Industry 1.0 ไปเป็น Industry 4.0 มีความคล่องและผลักดันให้ผู้บริโภคและผู้ประกอบการการตลาดเปลี่ยนแปลงตนเอง จากยุค Marketing 1.0 ไปเป็น Marketing 4.0 และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจเช่นกัน โดยอาจกล่าวได้ว่า วิธีการดำเนินธุรกิจนั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงจาก Business 1.0 ไปสู่ Business 4.0 โดยคณะผู้ศึกษาได้นำเสนอว่าการทำธุรกิจยุค Business 1.0 ถึง Business 4.0 มีลักษณะสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้

- ยุค Business 1.0 เป็นลักษณะการทำธุรกิจที่เน้นการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ ด้วยกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และเน้นการผลักดันการขายด้วยเทคนิคต่างๆ
- ยุค Business 2.0 เป็นการทำธุรกิจที่เน้นการออกแบบประสบการณ์และการสร้างภาพลักษณ์สินค้า
- ยุค Business 3.0 เป็นการสร้างธุรกิจจากการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Share Value) ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างคุณค่าผ่านทางนวัตกรรม
- ยุค Business 4.0 เป็นการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการนำนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ๆ เช่น การเชื่อมโยงออฟไลน์กับออนไลน์ (Offline to Online: O2O) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และช่องทางผสมผสาน (Omni channel) เป็นต้น มาใช้ในการออกแบบโมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคทั้งในแง่ความต้องการและพฤติกรรม การตัดสินใจ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการพัฒนาการของแนวคิดต่างๆ ตั้งแต่ ยุค 1.0 - 4.0

	Industry	Marketing	Business
ยุค 1.0	<ul style="list-style-type: none"> เครื่องจักรไอน้ำ 	<ul style="list-style-type: none"> คุณค่าด้านการใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาคุณภาพ เน้นการขาย
ยุค 2.0	<ul style="list-style-type: none"> การผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production) 	<ul style="list-style-type: none"> คุณค่าด้านอารมณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> การออกแบบประสบการณ์ การสร้างภาพลักษณ์สินค้า
ยุค 3.0	<ul style="list-style-type: none"> การใช้หุ่นยนต์และกระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติ (Automation) 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างจิตวิญญาณแบรนด์และการสร้างความสัมพันธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> นวัตกรรม การสร้างคุณค่าร่วมโดยเน้นความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุค 4.0	<ul style="list-style-type: none"> การควบคุมโดยอินเทอร์เน็ต (Internet of Thing) 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างประสบการณ์และกระบวนการตัดสินใจที่เปลี่ยนไป 	<ul style="list-style-type: none"> โมเดลทางธุรกิจใหม่ๆ โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจแบบใหม่ๆ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)

ที่มา รวบรวมสรุปโดยคณะผู้ศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต การดำเนินธุรกิจในยุค Business 4.0 ในปัจจุบัน เป็นการแข่งขันที่แนวความคิดและโมเดลทางธุรกิจที่ตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้า (Customer Pain Point) โดยอาศัยเทคโนโลยีพื้นฐานที่เกิดขึ้น เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) อินเทอร์เน็ต (Internet of Things: IoT) การเชื่อมต่อโลกออนไลน์และออฟไลน์ (O2O หรือ Omni Channel) เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้ที่มีไอเดียธุรกิจสามารถเข้ามาดำเนินธุรกิจได้แม้ว่าจะไม่ได้มีเงินทุนจำนวนมากก็ตาม จนเกิดเป็นธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ที่มีความแพร่หลายและได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลและองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ด้วยความมุ่งหวังว่าธุรกิจเกิดใหม่เหล่านี้จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจและพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีธุรกิจเกิดใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากแต่ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและเติบโตขึ้นไปได้จริงมีสัดส่วนจำนวนน้อยมาก การจะทำให้ธุรกิจเหล่านี้สามารถเติบโตและอยู่รอดในตลาดที่มีการแข่งขันสูงได้นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมความรู้ในการจัดการด้านต่างๆ ซึ่งหนึ่งในความรู้ที่จำเป็น คือ การสร้างและการจัดการแบรนด์ของธุรกิจ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้ในปัจจุบันมักเป็นองค์ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นและนำไปใช้สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ จึงมีข้อจำกัดในการนำไปใช้งานสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จึงเป็นที่มาของบทความนี้ที่

ต้องการชี้ให้เห็นความสำคัญของการประเมินแบรนด์และองค์กร ซึ่งจะช่วยชี้แนะปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยผลักดันให้องค์กรเข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยในหัวข้อต่อไปจะอธิบายถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์และแนวคิดในการประเมินแบรนด์ในการดำเนินธุรกิจ

3. การสร้างแบรนด์ในยุค Business 4.0

3.1 ความสำคัญของการสร้างแบรนด์

ในการทำธุรกิจยุคปัจจุบัน การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งเป็นหัวใจหลักของการแข่งขันที่ยั่งยืนในปัจจุบัน หนึ่งในกิจกรรมทางธุรกิจที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ คือ กิจกรรมการสร้างแบรนด์ ซึ่งได้ถูกยกระดับความสำคัญขึ้นมาโดยไม่ได้เป็นเพียงหนึ่งในกิจกรรมทางการตลาดเท่านั้น แต่เป็นกิจกรรมหลักที่เป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแข่งขันและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งหากเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่แล้วอาจมีการสร้างแบรนด์ขึ้นทั้งในระดับของแบรนด์ผลิตภัณฑ์ (Product Brand) และในระดับแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) โดยผู้ประกอบการก็มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการแบรนด์ที่ต่างกัน โดยอาจมีการใช้แบรนด์ผลิตภัณฑ์ที่ต่างจากแบรนด์องค์กร เช่น สบู่อาบน้ำ Lux หรือไอศกรีม Wall ต่างก็เป็นแบรนด์ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ภายใต้แบรนด์องค์กร Unilever เป็นต้น บางองค์กรอาจใช้แบรนด์องค์กรเพื่อสนับสนุน (Endorse) แบรนด์ผลิตภัณฑ์ เช่น แบรนด์ ISUZU D-MAC เป็นแบรนด์ผลิตภัณฑ์ที่ถูกสนับสนุนโดยแบรนด์องค์กร ISUZU เป็นต้น หรือในบางกรณีที่ใช้แบรนด์ผลิตภัณฑ์ ชื่อเดียวกับแบรนด์องค์กร เช่น แป้งหอมศรีจันทร์ ที่เป็นแบรนด์ผลิตภัณฑ์ของศรีจันทร์โฮสเทล เป็นต้น

ความแตกต่างในกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ผลิตภัณฑ์และแบรนด์องค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ย่อมมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้นตาม จนต้องมีการจัดหมวดหมู่และบริหารแบรนด์ผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างและการจัดการแบรนด์จึงมีบทบาทมากยิ่งขึ้นจากในอดีต จนในบางองค์กรได้ยกระดับความสำคัญเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายขององค์กรที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรและการจัดสรรทรัพยากร

3.2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์

ในปัจจุบันมีคำถามหลากหลายที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ ประเด็นแรกที่มีมักถูกกล่าวถึง คือ การสร้างแบรนด์กับการสร้างผลิตภัณฑ์สิ่งใดควรกระทำก่อน หากพิจารณาตามลำดับทางด้านการตลาดในอดีตแล้ว จะพบว่า การสร้างแบรนด์เคยถูกกล่าวไว้ว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การจัดการผลิตภัณฑ์ (Product) ที่เป็นเพียงหนึ่งในกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) เท่านั้น ซึ่งหากพิจารณาตามนี้แล้วการสร้างผลิตภัณฑ์ควรเกิดขึ้นก่อน หากแต่องค์ความรู้ทางด้านแบรนด์

ในปัจจุบันได้พัฒนาไปอย่างมาก การสร้างแบรนด์ได้ถูกยกระดับเป็นกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (ในกรณีแบรนด์ผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในกรณีแบรนด์องค์กร) ที่มีการบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรมทางการตลาดทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning) และการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างแบรนด์ในปัจจุบันนี้ได้มีการเริ่มขึ้นแล้ว ตั้งแต่การกำหนดลูกค้าเป้าหมายว่าเป็นใคร พิจารณาคู่แข่งที่มีในตลาดเพื่อกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์นั้น แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ออกแบบผลิตภัณฑ์ และส่วนผสมการตลาดด้านอื่นๆ ต่อไป

คำถามที่เกิดขึ้นถัดมา คือ การสร้างแบรนด์ (Brand Building) เป็นกิจกรรมสำหรับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่เพียงเท่านั้นหรือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups Business) จำเป็นต้องสร้างแบรนด์ใหม่ เกี่ยวกับคำถามนี้ในแง่ของการศึกษาวิจัยและองค์ความรู้เชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังมีไม่มากนัก (Krake, 2005; Mitchell, Hutchinson, and Quinn, 2013; Ojasalo, Nätti, and Olkkonen, 2008; Spence and Hamzaoui Essoussi, 2010) แต่หากกล่าวถึงในมุมมองของภาคธุรกิจแล้ว การสร้างแบรนด์ย่อมมีความจำเป็นต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups Business) ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เพียงแต่หากมองว่าการสร้างแบรนด์เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรคน เวลา และเงินลงทุนสูงแล้ว ก็เห็นแต่เพียงธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้นที่จะทำได้ แต่ถ้าพิจารณาการสร้างแบรนด์เป็นกระบวนการคิดที่เป็นระบบในการสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์แล้วธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups Business) ที่มีทรัพยากรจำกัดก็ย่อมสามารถทำได้ หากแต่กระบวนการในการสร้างแบรนด์สำหรับธุรกิจกลุ่มนี้อาจมีความแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากความแตกต่างในโครงสร้างองค์กร ขนาดของธุรกิจ และทรัพยากรที่มีอยู่

3.3 แนวคิดการประเมินแบรนด์

ในแวดวงการตลาดได้มีบริษัทที่ปรึกษาทางการตลาด สื่อสิ่งพิมพ์ และนักวิชาการ ได้นำเสนอแบบจำลองและเครื่องมือในการประเมินแบรนด์ที่หลากหลาย โดยตัวอย่างของบริษัทที่ปรึกษาทางการตลาด ได้แก่ บริษัท Interbrand บริษัท Y&R หรือ บริษัท Video research ส่วนตัวอย่างของสื่อมวลชน ได้แก่ Times Magazine และ Brandage เป็นต้น สำหรับนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ได้แก่ Brand Equity Model โดย Aaker (1991, 1996) และ Customer based Brand Equity (CBBE) Model โดย Keller (1998) ส่วนในระดับประเทศ ได้แก่ แบบจำลอง The Most Powerful Brand of Thailand และ CBS Valuation โดยคณาจารย์ภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้หากจำแนกพื้นฐานแนวคิดของการประเมินแบรนด์อาจสามารถจำแนกได้เป็น 2 มุมมองหลัก ได้แก่ การประเมินโดยแนวทางทางการเงิน และการประเมินโดยแนวทางการตลาด โดยการประเมินใน 2 ลักษณะดังกล่าวจะมีพื้นฐานหลักการคิดที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การประเมินโดยแนวทางทางการเงินเป็นการประเมินแบรนด์โดยการคำนวณจากข้อมูลทางการเงินของบริษัท เช่น ตัวแบบ CBS Valuation ที่ใช้ข้อมูลทางการเงินของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและข้อมูลมูลค่าหุ้นของบริษัทในการคำนวณมูลค่าแบรนด์ต้องค์กร (Ruenrom and Pattaratanakun, 2012) เป็นต้น ส่วนการประเมินแบรนด์โดยแนวทางการตลาด เป็นการประเมินแบรนด์โดยการสำรวจการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ในมุมมองด้านต่างๆ ซึ่งสำหรับการสำรวจในประเทศไทยที่มีการประเมินแบรนด์ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์อย่างครบวงจร ได้แก่ แบบจำลอง The Most Powerful Brand of Thailand (Brandbuffet, 2560) หรือแบบจำลองการตรวจสอบคุณภาพแบรนด์ของบริษัท Y&R เป็นต้น

หากพิจารณาในเชิงวิชาการแล้วการประเมินแบรนด์โดยแนวทางการตลาด มักมีการอ้างอิงหลักแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดแบรนด์อีควิตี้ (Brand Equity) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า แบรนด์เปรียบเสมือนส่วนของทุนของบริษัท (Equity) ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดผลงอกเงยออกมาได้ในอนาคต โดยภายใต้แนวคิดแบรนด์อีควิตี้มีนักการตลาด 2 ท่าน ที่นำเสนอแบบจำลองในการประเมินแบรนด์อีควิตี้ขึ้นมาและได้รับการยอมรับในระดับโลก ได้แก่ Aaker (1996) และ Keller (1998) โดยองค์ประกอบของแบรนด์อีควิตี้ทั้ง 2 แบบจำลองนี้มีความเหมือนและต่างกัน ดังนี้

แบบจำลองแบรนด์อีควิตี้ของ Aaker (1991, 1996)

Aaker (1991, 1996) ได้นำเสนอแบบจำลองแบรนด์อีควิตี้พร้อมทั้งเครื่องมือสำหรับการประเมินที่เรียกว่า 'Brand Equity 10' โดยแบบจำลองแบรนด์อีควิตี้นี้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) เป็นผลตอบสนองจากผู้บริโภค (Customer Responses) ที่มีต่อแบรนด์ในเชิงพฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการวัดความพึงพอใจและความจงรักภักดี (Satisfaction and Loyalty) รวมถึงราคาส่วนเพิ่มที่ยอมจ่ายสำหรับแบรนด์ (Price Premium)
- 2) การรับรู้คุณภาพ (Perceived Quality) เป็นคุณค่าของแบรนด์ที่เกิดขึ้นจากสินค้าและบริการ ซึ่งประเมินได้จากการรับรู้คุณภาพด้านการใช้งานของแบรนด์นั้น (Perceived Quality) และยังคงครอบคลุมถึงความเป็นผู้นำและความเป็นนิยมของแบรนด์ด้วย (Leadership and Popularity)
- 3) สิ่งที่เชื่อมโยงกับแบรนด์ (Brand Association) เป็นคุณค่าของแบรนด์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าและบริการ โดยทำการประเมินจากการรับรู้คุณค่า (Perceived Value) บุคลิกแบรนด์ (Brand Personality) และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Association)

4) ความตระหนักถึงแบรนด์ (Brand Awareness) หมายถึง ความเป็นที่รู้จักของแบรนด์นั้น ซึ่งประเมินได้จากมาตรวัดความตระหนักของแบรนด์ (Brand Awareness)

5) ปัจจัยอื่นๆ อาทิ ส่วนแบ่งตลาด (Marketing Share) ความครอบคลุมตลาด (Market Coverage) เป็นต้น

แบบจำลองแบรนด์คิวิตี้ในมุมมองลูกค้าของ Keller (1998)

อีกทางด้านหนึ่ง Keller (1998) ได้นำเสนอแบบจำลองแบรนด์คิวิตี้ในมุมมองลูกค้า (Customer based Brand Equity: CBBE Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน ได้แก่

1) Salience คือ ความเด่นของแบรนด์ ซึ่งมีความหมายเดียวกับความตระหนักรู้จักในแบรนด์นั้น หรือก็คือการที่ลูกค้ารู้จักและจดจำแบรนด์นั้นได้

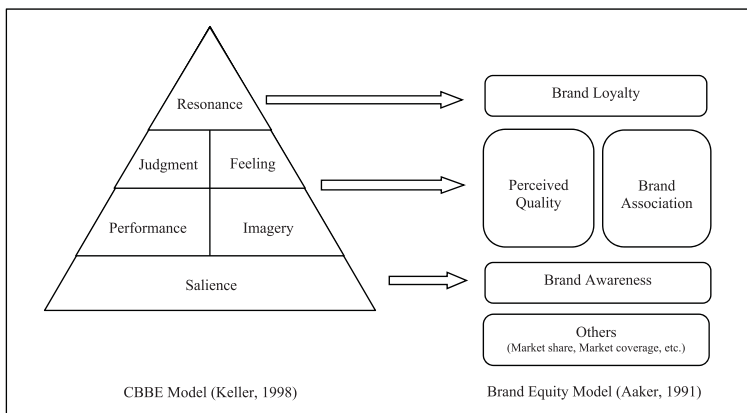
2) Performance คือ ความสามารถของสินค้าหรือบริการที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย ส่วนประกอบพื้นฐานของสินค้า (Primary Characteristics and Features) ความสม่ำเสมอ ความทนทาน หรือความสามารถในการให้บริการ (Product Reliability, Durability, and Serviceability) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเอาใจใส่ของการบริการ (Service Effectiveness, Efficiency, and Empathy) สไตล์และการออกแบบ (Style and Design) และราคา (Price) โดยองค์ประกอบของแบรนด์ด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวสินค้าหรือบริการ (Product Related Attributes) เช่น เครื่องยนต์ 1500 ซีซี หรือการออกแบบให้ตัวถังรถยนต์เบา เป็นต้น (Keller, 1998)

3) Imagery คือ ความสามารถของแบรนด์ที่จะตอบสนองความต้องการด้านสังคมและจิตวิทยา ซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าผ่านองค์ประกอบของแบรนด์ด้านต่างๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าหรือบริการ (Non-product Related Attributes) เช่น การใช้พรีเซนเตอร์ สัญลักษณ์ที่เป็นสี เสียง พนักงาน มาสคอต เป็นต้น (Keller, 1998)

4) Judgment คือ การประเมินคุณค่าของแบรนด์ในเชิงคุณภาพการใช้งาน เป็นประโยชน์ด้านการใช้สอยของแบรนด์นั้น (Functional or Utilitarian Value) ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจาก Performance หรือ Imagery ที่เป็นมุมมองจากลูกค้าว่าแบรนด์สร้างคุณค่าอะไรให้กับตนได้บ้าง เช่น ความแรงหรือความประหยัดน้ำมันของรถยนต์ เป็นต้น (Keller, 1998)

5) Feeling คือ ผลลัพธ์มาจาก Performance หรือ Imagery เช่นกัน หากแต่เป็นการที่ลูกค้าประเมินคุณค่าหรือประโยชน์ของแบรนด์ในเชิงอารมณ์และสัญลักษณ์ (Emotional and Symbolic Value) เช่น ขับขี่แล้วรู้สึกตื่นเต้น มีความมั่นใจ สะท้อนภาพลักษณ์ความทันสมัย เป็นต้น (Keller, 1998) โดยทั้ง Judgment และ Feeling นั้น จะต้องมีคุณภาพ (Quality) มีความน่าเชื่อถือ (Credibility) ตรงกับความต้องการ (Consideration) และเหนือกว่าคู่แข่ง (Superiority)

6) Resonance คือ เสียงสะท้อนกลับจากลูกค้า ซึ่งหมายถึง การตอบสนองของลูกค้า เช่น แนวโน้มในการซื้อในอนาคต ความจงรักภักดี และความผูกพันในแบรนด์



รูปภาพที่ 2 เปรียบเทียบแบบจำลองแบบอภิวัตถิ์ของ Aaker (1991, 1996) และ Keller (1998)

หากเปรียบเทียบแบบจำลองแบรนด์อภิวัตถิ์ของ Aaker (1991) และ Keller (1998) แล้ว (รูปภาพที่ 2) จะพบความสอดคล้องกันระหว่าง 2 แบบจำลอง กล่าวคือ Brand Loyalty และ Brand Awareness ในแบบจำลองของ Aaker (1991) จะเทียบเคียงได้กับ Resonance และ Salience ในแบบจำลองของ Keller (1998) ในขณะที่ Perceived Quality ของ Aaker (1991) มีความหมายครอบคลุมทั้ง Performance และ Judgment ของ Keller (1998) กล่าวคือ จะพิจารณาทั้งส่วนของการออกแบบสินค้าและบริการ (Product and Service Design) และประโยชน์เชิงการใช้งาน (Functional or Utilitarian Value) ในทำนองเดียวกัน Brand Association ของ Aaker (1991) มีความหมายครอบคลุมทั้ง Imagery และ Feeling ของ Keller (1998) กล่าวคือ จะพิจารณาทั้งส่วนของการออกแบบองค์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากสินค้าและบริการ (Product and Service Design) และประโยชน์เชิงอารมณ์และสัญลักษณ์ (Emotional and Symbolic Value)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แบบจำลองที่อาจเรียกได้ว่าเป็นต้นแบบของการประเมินแบรนด์ทั้ง 2 แบบจำลองนั้นมีความสอดคล้องกัน โดยองค์ประกอบสำคัญของการประเมินแบรนด์อาจสรุปได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่

1) ความตระหนักรู้ (Awareness) คือ การนึกถึง (Recall) และจดจำได้ (Recognition) ซึ่งหมายความเทียบเคียงได้กับ Salient ในแบบจำลองของ Keller (1998) เช่นกัน

2) ความผูกพัน (Engagement) คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความจงรักภักดีหรือบริโภคนิยม (Loyalty) การบอกต่อ (Word of Mouth) และความผูกพัน (Engagement) ซึ่งเทียบได้กับ Brand Loyalty และ Resonance ในแบบจำลองของ Aaker (1991) และ Keller (1998)

3) การรับรู้คุณค่า (Perceived Value) คือ คุณค่าหรือประโยชน์ที่ได้รับจากแบรนด์นั้น ซึ่งประกอบด้วย คุณค่าด้านการใช้งาน (Functional Value) ด้านอารมณ์ (Emotional Value) และด้านสัญลักษณ์ (Symbolic Value) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ผสมผสานระหว่าง Judgment และ Feeling ของ Keller (1998) และ Perceived Quality ของ Aaker (1991)

4) การออกแบบ (Design) คือ การออกแบบทั้งสินค้าบริการ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์นั้น เช่น ตัวสัญลักษณ์ (Characters) หรือพรีเซนเตอร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ผสมผสานระหว่าง Performance และ Imagery ของ Keller (1998) และ Brand Association ของ Aaker (1991)

องค์ประกอบที่กล่าวมาเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องมีในการออกแบบเครื่องมือสำหรับการประเมินแบรนด์ตามแนวทางการตลาด ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการออกแบบจำลองการประเมินแบรนด์และองค์กรทางด้านปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่นำเสนอในบทความนี้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดแบรนด์คือสิ่งที่จะเป็นแนวคิดพื้นฐานในการประเมินแบรนด์ หากแต่เมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นเครื่องมือในการประเมินแบรนด์ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน จะพบว่า มีข้อจำกัดอยู่บางประการในการประยุกต์นำไปใช้ประเมินแบรนด์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ได้แก่

1) องค์ประกอบในการประเมินแบรนด์ตามแนวคิดนี้ในหลายด้าน เช่น วิธีในการวัดระดับความตระหนักรู้ การประเมินส่วนแบ่งตลาด หรือการประเมินความจงรักภักดี เป็นต้น เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมสำหรับแบรนด์ขนาดใหญ่ ในขณะที่แบรนด์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จะไม่ได้รับการประเมินในด้านนี้เนื่องจากเป็นแบรนด์ขนาดเล็กและเพิ่งเกิดใหม่จึงไม่เป็นที่รู้จักหรือมีส่วนแบ่งตลาดที่ต่ำมากจนไม่ปรากฏในการสำรวจ

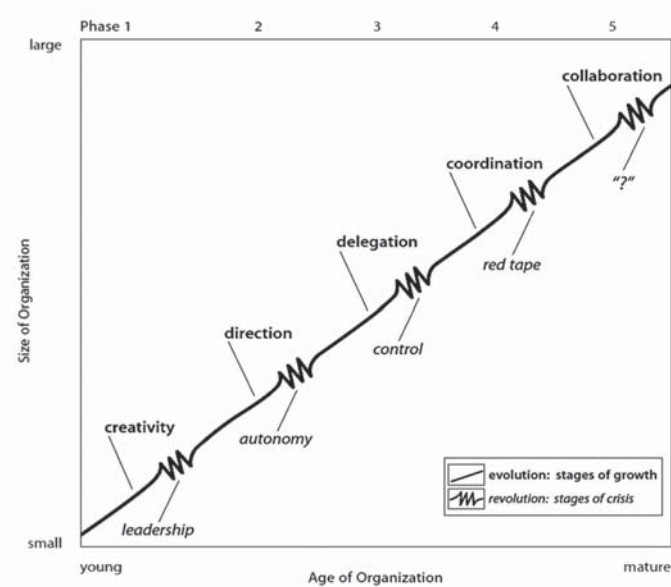
2) การประเมินแบรนด์ตามแนวคิดด้านการตลาดเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของแบรนด์ในส่วนที่เป็นด้านการตลาด หากแต่ยังไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนาแบรนด์ให้เข้มแข็ง ซึ่งการสร้างแบรนด์และความเข้มแข็งให้แก่องค์กรนั้น จำเป็นต้องมีความเข้มแข็งในองค์ประกอบภายในองค์กรด้านอื่นๆ เช่นกัน อาทิ วัสดุทัศนขององค์กรและผู้บริหาร โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของแบรนด์ในเชิงการตลาดอีกครั้งหนึ่ง

ด้วยเหตุนี้ การประเมินความเข้มแข็งของแบรนด์ตามหลักแนวคิดด้านการตลาดเพียงด้านเดียว จึงยังไม่เพียงพอสำหรับการประเมินความเข้มแข็งของแบรนด์และองค์กรที่ครอบคลุมถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) การประเมินถึงปัจจัยภายในองค์กรด้านอื่นๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยชี้แนะแนวทางในการสร้างแบรนด์แบรนด์ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ให้สามารถเติบโตขึ้นไปเป็นแบรนด์ที่เข้มแข็งได้ในอนาคต

เนื่องจากการศึกษาในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและความเข้มแข็งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) นั้น ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่มุ่งประเด็นไปที่ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ความเป็นผู้ประกอบการ โครงสร้างองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ เพื่อจัดระเบียบตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวให้เป็นระบบมากขึ้น ในส่วนถัดไปจะได้นำเสนอถึงแนวคิดลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร (Organization Growth Stages) เพื่ออธิบายถึงกระบวนการในการเติบโตขององค์กรตั้งแต่เริ่มก่อตั้งไปจนถึงองค์กรที่มีความยั่งยืน พร้อมแสดงให้เห็นถึงบทบาทของตัวแปรต่างๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นพัฒนาในแต่ละลำดับขั้น เพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นที่มาขององค์ประกอบในการประเมินแบรนด์และองค์กรจากปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่จะนำเสนอในบทความนี้

4. แนวคิดลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร (Organization Growth Stages)

การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จและการออกแบบแนวทางในการประเมินแบรนด์และองค์กรที่ครอบคลุมถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จำเป็นต้องเข้าใจปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเติบโตขององค์กรก่อน เนื่องจากองค์กรที่มีขนาดที่ต่างกันย่อมต้องการปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้เกิดการเติบโตที่ต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเข้าใจลำดับขั้นการเติบโตขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งการศึกษาในอดีตจำนวนมากได้พยายามทำความเข้าใจลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร โดยการศึกษาในช่วงเริ่มต้นที่ได้รับการยอมรับและอ้างอิงจนถึงปัจจุบัน คือ การศึกษาของ Greiner (1972) ซึ่งได้จำแนกขั้นตอนการเติบโตขององค์กรออกเป็น 5 ลำดับขั้น ได้แก่ การสร้างสรรค์ (Creativity) การกำหนดทิศทาง (Direction) การกระจายอำนาจ (Delegation) การประสาน (Coordination) และการร่วมมือ (Collaboration) โดยแต่ละขั้นมีลำดับลักษณะเด่นขององค์กรดังนี้ (รูปภาพที่ 3)



รูปภาพที่ 3 ลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร โดย Greiner (1972)

1) การสร้างสรรค์ (Creativity) ในขั้นแรกของการก่อตั้งธุรกิจ ซึ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์และกระตุ่นตลาด ผู้ก่อตั้งบริษัทจะมีบทบาทอย่างมากในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การตัดสินใจส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับตัวผู้ก่อตั้งบริษัท ปัจจัยสำคัญของธุรกิจ在这一ขั้นนี้ คือ คุณลักษณะของผู้ก่อตั้งที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เมื่อธุรกิจอยู่ตัวแล้วการที่จะเติบโตต่อไปได้นั้นจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้ก่อตั้งบริษัท

2) การกำหนดทิศทาง (Direction) ในขั้นนี้ธุรกิจเริ่มมีการแบ่งหน้าที่การทำงานในองค์กรที่ชัดเจนขึ้น เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต เป็นต้น การสื่อสารภายในองค์กรเริ่มมีความเป็นทางการมากขึ้น ผู้บริหารจะทำหน้าที่กำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่พนักงานระดับล่างจะทำงานเชิงปฏิบัติการ หากแต่เมื่อธุรกิจเติบโตและมีงานที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้นก็จะถึงขีดจำกัดทางด้านอำนาจการสั่งการ (Autonomy) ที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมทุกอย่างไว้ในมือได้ต่อไป

3) การกระจายอำนาจ (Delegation) เพื่อที่จะเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเมื่อธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ธุรกิจจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารออกไป โครงสร้างองค์กรสำหรับธุรกิจ在这一ขั้นนี้จะมีลำดับชั้นบริหารที่ซับซ้อนขึ้น ผู้บริหารในแต่ละสายงานมีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานของตน มีการจูงใจด้วยผลตอบแทนต่างๆ เช่น โบนัส เป็นต้น หากแต่เมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปมากขึ้น ปัญหาที่ตามมา คือ การสูญเสียอำนาจในการควบคุม (Control)

4) การประสาน (Coordination) ในขั้นตอนนี้เพื่อเพิ่มอำนาจในการควบคุม ธุรกิจเริ่มนำระบบการทำงานที่เป็นทางการและมีกระบวนการที่ชัดเจนมาใช้มากขึ้น มีการประเมินการทำงานตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ก็ควบคุมจากส่วนกลางในบางงาน เช่น งานด้านระบบไอที และการควบคุมต่างๆ เป็นต้น มีการเชื่อมโยงข้อมูลโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถควบคุมการทำงานได้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การแบ่งสรรงานและการควบคุมที่เป็นระบบจนเกินไป ทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร รวมถึงความขัดแย้งระหว่างสายงานต่างๆ (Red Tape)

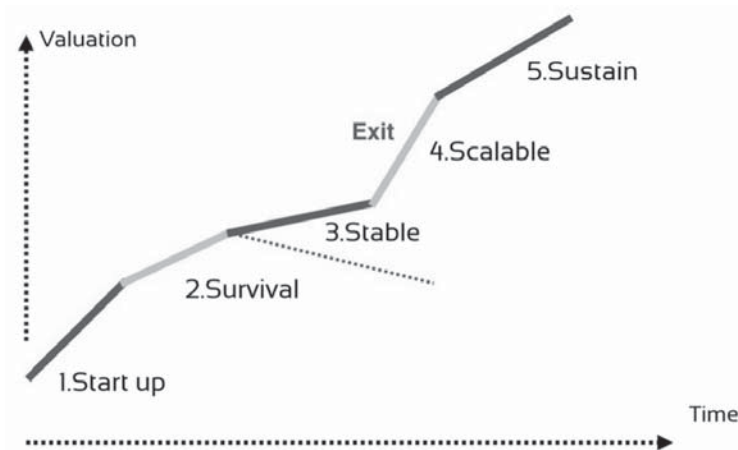
5) การร่วมมือ (Collaboration) เพื่อผ่อนคลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากระบบที่มีความเป็นทางการมาก ในขั้นที่ 5 จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยนำแนวคิดการควบคุมทางสังคม (Social Control) และความมีวินัยในตัวเอง (Self discipline) มาใช้ เป็นการมุ่งเน้นให้ทำงานเป็นทีม การจัดโครงสร้างการทำงานแบบเมตริกซ์ การจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร การฝึกอบรมต่างๆ รวมถึงการประเมินผลการทำงานแบบทีม

เนื่องจากบทความของ Greiner (1972) เป็นบทความที่ถูกนำเสนอเมื่อเกือบ 50 ปีที่ผ่านมา ซึ่ง Greiner (1972) ทิ้งท้ายไว้ว่าหากธุรกิจจะพัฒนาเติบโตขึ้นไปอีกก็อาจเกิดปัญหาข้อจำกัดอื่นๆ ตามมา และทิ้งท้ายว่าเป็น “?” ที่ผู้บริหารต้องขบคิดต่อไป (รูปภาพที่ 3) อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการหลากหลายท่านที่นำเสนอแบบจำลองการเติบโตขององค์กรขึ้นมา อาทิ การศึกษาของ Churchill และ Lewis (1983) ที่ได้จำแนกการเติบโตขององค์กรออกเป็น 5 ขั้น ได้แก่ ขั้นการก่อตั้ง (Existence) ขั้นการดิ้นรนเพื่อเติบโต (Survival) ขั้นประสบความสำเร็จ (Success) ขั้นการยกระดับ (Take-off) และขั้นอิมมัตูริตี้ (Maturity) ในขณะที่ Quinn และ Cameron (1983) ได้จำแนกลำดับขั้นเป็น 4 ขั้น ได้แก่ การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) การทำงานเป็นทีม (Collectivity) การสร้างระบบที่เป็นทางการ (Formalization) และการควบคุม (Control)

ต่อมา Daft (2007) ได้ผสมผสานแบบจำลองของ Greiner (1972) Quinn และ Cameron (1983) พร้อมนำเสนอแบบจำลองการเติบโตที่มี 4 ขั้น ได้แก่ การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial) การทำงานเป็นทีม (Collectivity) การสร้างระบบที่เป็นทางการ (Formalization) และการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่รอด (Elaboration) นอกจากนี้ Scott และ Bruce (1987) ได้อ้างอิงการศึกษาของ Greiner (1972) และปรับแบบจำลองการเติบโตขององค์กรให้มี 5 ขั้น คือ ขั้นเริ่มต้นธุรกิจ (Inception) ขั้นการดิ้นรนเพื่ออยู่รอด (Survival) ขั้นการเติบโต (Growth) ขั้นการขยายขอบเขตกิจการ (Expansion) และขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าในอดีตที่ผ่านมาได้มีการศึกษาลำดับขั้นการเติบโตของธุรกิจเป็นจำนวนมาก หากแต่แบบจำลองดังกล่าวต่างมีจุดยืนที่คล้ายคลึงกัน คือ การจำแนกลำดับขั้นโดยพิจารณาจากศักยภาพในการเติบโต โดยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเติบโตก้าวผ่านแต่ละลำดับ

ขั้นของธุรกิจไปได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาเหล่านี้เป็นการศึกษาบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคสมัยนั้นที่ยังมีโครงสร้างพื้นฐานและแนวคิดการทำธุรกิจที่แตกต่างจากบริบทของการทำธุรกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ตลอดจนแนวคิดการทำธุรกิจที่เป็นธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ซึ่งมีลักษณะเด่น คือ การเติบโตอย่างก้าวกระโดด และความยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ แบบจำลองการเติบโตในอดีตจึงไม่สามารถอธิบายให้ครอบคลุมถึงการเติบโตของธุรกิจประเภทนี้ได้ บทความนี้จึงได้นำเสนอวงจรการเติบโตขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้น (5-S Model) ดังนี้



ที่มา คณะผู้ศึกษา

รูปภาพที่ 4 ตัวแบบการเติบโตขององค์กรธุรกิจในยุค Business 4.0 (5-S Model)

1) **ขั้นการก่อตั้งธุรกิจใหม่ (Start up)** เป็นขั้นตอนที่ผู้ก่อตั้งบริษัทมีไอเดียเกี่ยวกับสินค้าใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ปัญหาของผู้บริโภคได้โดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งการจะทำให้ได้ตามเงื่อนไขนี้ ผู้ก่อตั้งธุรกิจจำเป็นต้องมีความเป็นผู้ประกอบการที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยง และความกระหายที่จะประสบความสำเร็จ (Passion) และอีกสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ องค์กรความรู้ในการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเลียนแบบไม่ได้ หรือไม่ก็ถูกปกป้องโดยสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การมีสิทธิบัตรของเทคโนโลยีถึงแก่สิทธิรณต์ของ บริษัท เอนเนอร์จี รีฟอร์ม จำกัด เทคนิคและความสามารถในการออกแบบของบริษัท บารูม ดีไซน์ เป็นต้น

2) **ขั้นการตื่นรนเพื่อการอยู่รอด (Survival)** แม้ว่าบริษัทจะมีไอเดียของสินค้าหรือบริการที่ดีก็ตาม ผู้ก่อตั้งบริษัทก็มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสินค้านั้นเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการผลิต แต่มักขาดความรู้ในกิจกรรมทางธุรกิจอื่นๆ เช่น การทำการตลาด หรือการบริหารการเงิน เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ในขั้นต่อมา คือ ขั้นตอนในการผลักดันให้สินค้าหรือธุรกิจนั้นเป็นที่ยอมรับในตลาด โดยการมีทีมงานที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ เข้ามารับผิดชอบงานเฉพาะด้านเหล่านั้น ซึ่งทีมงานในที่นี้ก็คือ บุคลากรกลุ่มแรกที่เป็นผู้ร่วมบุกเบิกธุรกิจขึ้นมา ซึ่งจะมีทั้งที่เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-founder) หรือพนักงานทั่วไป และนอกจากปัจจัยด้านความรู้ในงานแล้วอีกสิ่งที่มีมักเป็นข้อจำกัดในการเติบโต คือ เงินทุน ที่จะหล่อเลี้ยงธุรกิจให้ผ่านช่วงก่อตั้งไปได้ ซึ่งการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ไม่ว่าจะจะเป็นระบบการระดมทุน การกู้ยืม รวมถึงการสนับสนุนจาก Venture Capital จึงเป็นอีกปัจจัยสำหรับการอยู่รอดในขั้นนี้

3) ขั้นการอยู่ตัวของธุรกิจ (Stable) เมื่อธุรกิจสามารถฝ่าฟันความไม่แน่นอนในขั้นที่ 2 ไปได้จนเป็นที่ยอมรับในตลาดแล้วก็จะเข้าสู่ขั้นที่ 3 ที่อัตราการเติบโตของธุรกิจจะเริ่มคงที่เป็นช่วงที่ธุรกิจจะสามารถจัดระเบียบการทำงานภายในให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น และค้นหาแนวทางที่ทำให้ธุรกิจกลับไปเติบโตอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงนี้การเรียนรู้เรื่องโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ตลอดจนระบบการคัดเลือกและจูงใจพนักงานจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น หากธุรกิจไม่เปลี่ยนแปลงอะไรไปจากเดิมก็จะติดกับดักขีดจำกัดของการเติบโตนี้ ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ส่วนใหญ่มักติดอยู่ในลำดับขั้นนี้

4) ขั้นการขยายตัวของธุรกิจ (Scalable) ในขั้นตอนนี้ธุรกิจจะเริ่มกลับมาเติบโตได้อีกครั้ง โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายฐานลูกค้า หรือขยายขอบเขตธุรกิจออกไปให้มากกว่าที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท พร้อมกันนี้การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานภายในก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจทั้งด้านจำนวนงานและจำนวนคน ซึ่งต้องการทั้งระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจการบริหาร และการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาเสริมการจัดการ เป็นต้น

5) ขั้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustain) ขั้นสุดท้ายของวงจรการเติบโตธุรกิจ คือ การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งหมายความว่าธุรกิจต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamics) พร้อมทั้งจะปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปได้ เช่น ธุรกิจงานฝีมือเครื่องไม้ในเมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น จากเดิมที่ผลิตสินค้าประเภทถ้วยชามหรือกล่องใส่ของ ก็หันมาผลิตเคสใส่สมาร์ตโฟนที่กำลังเป็นที่นิยมของยุคสมัยนี้ ซึ่งการจะทำเช่นนี้ได้เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันเป็นสิ่งจำเป็น

ลำดับขั้นการเติบโตขององค์กรทั้ง 5 ขั้นที่นำเสนอมานี้ สามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์การเติบโตขององค์กรตั้งแต่การเป็นองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งจนกระทั่งเติบโตขึ้นเป็นองค์กรขนาดใหญ่ได้ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) หากแต่ข้อแตกต่างระหว่าง 2 ประเภทธุรกิจ คือ ธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จะมีความเป็นนวัตกรรมที่สูงกว่า ซึ่งจะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ธุรกิจก้าวผ่านลำดับขั้นการเติบโตองค์กรได้รวดเร็วกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือ

ธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ปัจจัยพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบของแบรนด์องค์กรที่เข้มแข็งที่ธุรกิจต้องมี เพื่อผลักดันให้องค์กรธุรกิจเติบโตผ่านแต่ละลำดับขั้นการเติบโตไปสู่ความเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ได้อย่าง มั่นคงและยั่งยืน ได้แก่

1) ความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้ง (Founder) และทีมงาน (Co-founder) รวมถึงการยอมรับที่จะกระจายอำนาจการทำงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างสูงในช่วงแรกของการก่อตั้งธุรกิจใหม่ (Start up) และขั้นการดิ้นรนเพื่อการอยู่รอด (Survival) เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ ให้เติบโตไปสู่ลำดับขั้นต่อไป

2) ความสามารถในการทำกำไรและการระดมทุน ซึ่งจะเป็ปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องจนสามารถเข้าสู่ขั้นการอยู่ตัวของธุรกิจ (Stable)

3) การจัดระเบียบโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ มีระบบการสื่อสารภายใน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งจะผลักดันให้องค์กรมีความพร้อมที่จะขยายตัวต่อไป ขั้นการขยายตัวของธุรกิจ (Scalable)

4) การวางแผนการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sustain)

ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นที่มาของการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ที่ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ควรจะมี หากแต่สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) นั้น เนื่องด้วยธุรกิจถูกสร้างขึ้นด้วยความมีนวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้ง ความสามารถในการทำกำไร หรือความตั้งใจในการระดมทุน อาจจะสูงกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งจะสามารถผลักดันให้ธุรกิจเติบโตได้รวดเร็วกว่า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำหรับที่ขาดไม่ได้ในองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะถูกประมวลและออกแบบให้เป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองในการประเมินแบรนด์และองค์กรทางด้านการประเมินจากปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ที่นำเสนอในบทความนี้

5. แบบจำลองการประเมินแบรนด์และองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า บทบาทของการสร้างแบรนด์นั้นไม่ได้เป็นเพียงหนึ่งในกิจกรรมทางการตลาด หากแต่ได้ถูกยกระดับขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางของการดำเนินธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ การสร้างแบรนด์นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ต่างๆ ที่ไม่จำกัดอยู่แต่เพียงปัจจัยด้านการตลาด หากแต่ต้องครอบคลุมถึงปัจจัยด้านการจัดการองค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม เครื่องมือในการประเมินความเข้มแข็งของแบรนด์ในปัจจุบันที่ถูกพัฒนาขึ้นมาขึ้น ส่วนใหญ่มักคำนึงถึงเพียงปัจจัยด้าน

การตลาด หรืออาจจะมีประเมินด้านการเงินเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง หากแต่ปัจจัยด้านการจัดการและกลยุทธ์ภายในองค์กรนั้นยังไม่ถูกพิจารณาเท่าไรนัก

บทความนี้ต้องการนำเสนอเครื่องมือในการประเมินแบรนด์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแบรนด์ในฐานะกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยเครื่องมือนี้จะประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการเงิน ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กร ซึ่งการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้สามารถประเมินได้ว่าองค์กรมีประเด็นใดที่ควรปรับปรุงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและเติบโตอย่างยั่งยืนในแต่ละลำดับขั้นการเติบโตขององค์กร ตั้งแต่ช่วงที่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) จนกระทั่งเติบโตไปถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในการขยายธุรกิจ

เครื่องมือในการประเมินแบรนด์ที่นำเสนอประกอบด้วยองค์ประกอบการประเมินแบรนด์จากปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ ด้านพลังของการออกแบบ (Power of Design) ด้านคุณค่าผู้บริโภค (Customer Value) และด้านความเชื่อมั่น (Conviction) และองค์ประกอบจากปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ การสื่อสารแบรนด์ภายใน (Internal Branding) ด้านผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) และความยั่งยืน (Sustainability) ดังรูปภาพที่ 5



รูปภาพที่ 5 องค์ประกอบการประเมินแบรนด์องค์กร

ในส่วนขององค์ประกอบการประเมินแบรนด์จากปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) นั้น เป็นการพัฒนามาต่อยอดจากแนวคิดแบรนด์ออควิตี (Aaker, 1991; Keller, 1998) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการออกแบบเครื่องมือการประเมินแบรนด์ทางการตลาดในปัจจุบัน โดยในบทความนี้ได้มีการพัฒนาองค์ประกอบการประเมินต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับดำเนินธุรกิจในยุค 4.0 ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

อีกทางด้านหนึ่ง องค์ประกอบการประเมินแบรนด์จากปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) นั้น เป็นองค์ประกอบที่เสนอขึ้นมาโดยบทความนี้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกลไกการสร้างความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กรว่าจะต้องเริ่มต้นจากปัจจัยภายในองค์กรที่เข้มแข็ง และการสร้างแบรนด์นั้นต้องเริ่มต้นตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งองค์กรและทำอย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้องค์กรนั้นเติบโตอย่างต่อเนื่องตามแบบจำลองลำดับขั้นการเติบโตขององค์กรทั้ง 5 ขั้น ดังที่กล่าวไปแล้วในส่วนที่ 4

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กรที่น่าเสนอในบทความนี้ นอกจากผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) (Murphy, Trailer, and Hill, 1996) ที่เป็นเกณฑ์การประเมินพื้นฐานแล้ว บทความนี้ได้นำเสนอองค์ประกอบด้านการสื่อสารแบรนด์ภายใน (Internal Branding) และความยั่งยืน (Sustainability) ที่ต้องเริ่มต้นจากจิตวิญญาณ วิสัยทัศน์ และลักษณะของผู้ก่อตั้งองค์กร (Entrepreneur) ในช่วงก่อตั้งธุรกิจใหม่ ไปจนถึงการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรที่สามารถถ่ายทอดแนวคิดของผู้ก่อตั้งองค์กรไปยังสมาชิกภายในองค์กรได้เมื่อธุรกิจเติบโตขึ้น โดยปัจจัยเหล่านี้พัฒนาขึ้นโดยอ้างอิงจากทฤษฎีแนวคิดทางการจัดการและกลยุทธ์องค์กร อาทิ ความเป็นผู้ประกอบการ (Oe and Mitsuhashi, 2013; Song et al., 2008) และแนวคิดการจัดการองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร (Calantone, Cavusgil, and Zhao, 2002; Erdil, Erdil, and Keskin, 2004; Ngo and O’Cass, 2012a, 2012b; O’Cass and Ngo, 2007)

แบบจำลองที่น่าเสนอในบทความนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ที่เป็นการประเมินทั้งในมุมมองด้านแบรนด์ที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรและด้านองค์กรที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และมุมมองด้านเวลาที่แสดงถึงความเข้มแข็งจากอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แบบจำลองนี้สามารถเติมเต็มข้อจำกัดของการประเมินแบรนด์และองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่มีในปัจจุบันได้ กล่าวคือ เครื่องมือการประเมินต่างๆ ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นในมุมมองด้านการตลาด หรือด้านการเงินล้วนเป็นการประเมินภายใต้องค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กรขนาดใหญ่และเป็นที่ยู้งักกันในวงกว้าง และยังเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นผลการทำงานในอดีต โดยไม่ได้ครอบคลุมถึงกระบวนการในการสร้างแบรนด์และสะท้อนถึงความเข้มแข็งของแบรนด์และองค์กรในอนาคต ด้วยเหตุนี้ แบบจำลองที่มีในปัจจุบันจึงยังไม่ได้เป็นเครื่องมือที่สมบูรณ์พอในการประเมินความสามารถในการเติบโตในอนาคตของแบรนด์และองค์กรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรเกิดใหม่ (Start-ups) และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ยังเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีความจำเป็นต้องเติบโตขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ได้ หรือแม้หากมีข้อจำกัดเรื่องทรัพยากรที่จะเติบโต ก็ต้องมีความเข้มแข็งในด้านใดด้านหนึ่งที่จะสามารถทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันในตลาดได้ ทั้งนี้องค์ประกอบในการประเมินแบรนด์และองค์กรทั้ง 6 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

การประเมินจากปัจจัยภายนอกองค์กรนี้เป็นการประเมินบนพื้นฐานแนวคิดทางการตลาด โดยเป็นการประเมินความเข้มแข็งของแบรนด์ในมุมมองของลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ พลังของการออกแบบ (Power of Design) คุณค่าต่อผู้บริโภค (Customer Value) และความเชื่อมั่น (Conviction)

พลังของการออกแบบ (Power of Design)

องค์ประกอบด้านพลังของการออกแบบนี้ เป็นองค์ประกอบที่พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดแบรนด์อิคิวตีในส่วนองค์ประกอบด้าน Brand Association ในแบบจำลองของ Aaker (1991) หรือองค์ประกอบด้านการดำเนินงาน (Performance) และด้านการจินตนาการ (Imagery) ในแบบจำลองของ Keller (1998) ซึ่งมีความหมายรวมถึงคุณสมบัติของสินค้าและสิ่งอื่นๆ ที่ไม่ใช่สินค้า (Product and Non-product Attributes) หากแต่เพื่อให้สอดคล้องกับการทำธุรกิจในยุค 4.0 นี้ ในบทความนี้เรียกรวมองค์ประกอบเหล่านี้ว่า พลังของการออกแบบ (Power of Design) และให้คำจำกัดความขององค์ประกอบนี้ว่าครอบคลุมถึงกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ที่องค์กรออกแบบขึ้นมาเป็นรูปธรรมที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Nussbaum, 2004; Utterback et al., 2006)

ทั้งนี้กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ที่กล่าวถึงนี้ นอกจากเป็นการออกแบบในปัจจัยต่างๆ ที่เป็นกิจกรรมทางการตลาด อาทิ สินค้าและบริการ (Product and Service Design) (Herrmann, Huber, and Braunsteing, 2000) การออกแบบการสื่อสาร (Communication Design) การออกแบบประสบการณ์ (Experience Design) (Teixeira, Patricio, Nunes, Nóbrega, Fisk, and Constantine, 2012) หรือการออกแบบบรรยากาศของช่องทางจำหน่าย (Channel Atmosphere Design) (Turley and Milliman, 2000) แล้ว ยังครอบคลุมถึงการออกแบบโมเดลทางธุรกิจ (Business Model Design) (Zott and Amit, 2007) ที่เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้วย ยกตัวอย่างเช่น การเกิดขึ้นของ UBER หรือ GRAB Taxi ที่เป็นโมเดลทางธุรกิจแบบใหม่ที่ปฏิวัติการขนส่งสาธารณะ สามารถตอบโจทย์ลูกค้าและเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างการแข่งขันทางด้านนี้ให้เกิดขึ้นได้นั้น ธุรกิจจะต้องมีนวัตกรรมซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมทางความคิด (Innovative Idea) นวัตกรรมทางสินค้า (Product Innovation) หรือนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) โดยเป็นนวัตกรรมที่มีความโดดเด่น เข้ากับสิ่งแวดล้อมและลูกค้า และลอกเลียนแบบโดยคู่แข่งขั้นได้ยาก (Cooper and Kleinschmidt, 2000; Gatignon and Xuereb, 1997; Ngo and O’Cass, 2012a; Ramaswami, Srivastava, and Bhargava, 2009)

คุณค่าต่อผู้บริโภค (Customer Value)

องค์ประกอบด้านคุณค่าผู้บริโภคนี้มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องมาจากองค์ประกอบด้านพลังของการออกแบบ (Power of Design) กล่าวคือ องค์ประกอบด้านนี้แสดงให้เห็นว่าลูกค้าคิดว่ากิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ที่แบรนด์ได้ออกแบบ (Design) มานั้นสร้างคุณค่า (Value) อะไรให้แก่พวกเขาบ้าง โดยคุณค่าต่อผู้บริโภคนี้หากพิจารณาจากแบบจำลองแบรนด์คิวิตี้ของ Keller (1998) แล้ว ก็คือ องค์ประกอบด้านการใช้งาน (Judgment) และด้านอารมณ์ (Feeling) ซึ่งหากอ้างอิงไปถึงแนวคิดคุณค่าการบริโภคแล้ว อาจสามารถแยกย่อยออกไปได้อีกเป็นคุณค่าด้านการใช้งานและคุณภาพ (Functional Value) คุณค่าด้านอารมณ์ (Emotional and Hedonic Value) คุณค่าด้านสัญลักษณ์และสังคม (Symbolic and Social Value) และความคุ้มค่าทางการเงิน (Value for Money) (Gallarza and Saura, 2006; Holbrook and Hirschman, 1982; Keller, 1993; Sweeney and Soutar, 2001)

องค์ประกอบด้านพลังของการออกแบบ (Power of Design) และองค์ประกอบด้านคุณค่าต่อลูกค้า (Customer Values) นี้จากกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ธุรกิจหรือแบรนด์ได้สร้างขึ้นและนำเสนอให้แก่ลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงความเข้มแข็งของแบรนด์ในปัจจุบัน (Present)

ความเชื่อมั่น (Conviction)

องค์ประกอบที่เป็นเป็นปัจจัยภายนอกด้านสุดท้าย คือ ความเชื่อมั่น (Conviction) ซึ่งมีความหมายรวมถึง ความรู้สึกที่ผู้บริโภคมีความยึดติดหรือผูกพันกับแบรนด์ (Brand Engagement) ที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความตั้งใจที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์ แนวโน้มในการซื้อในอนาคต การบอกต่อ และความจงรักภักดี (Jayachandran, Sharma, Kaufman, and Raman, 2005; Ramani and Kumar, 2008; Van Doorn et al., 2010; Vivek, Beatty, and Morgan, 2012) โดยองค์ประกอบด้านนี้สามารถเทียบเคียงได้กับ Resonance ในแบบจำลองแบรนด์คิวิตี้ของ Keller (1998)

แบรนด์ที่มีความโดดเด่นด้านความเชื่อมั่น (Conviction) นี้ บ่งชี้ให้เห็นว่าลูกค้ามีแนวโน้มที่จะเลือกแบรนด์นี้เป็นอันดับแรกทุกครั้งที่จะซื้อสินค้านั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความยอมรับในแบรนด์และยินดีที่จะสนับสนุนแบรนด์นี้ต่อไปในอนาคต แสดงถึงความเข้มแข็งของแบรนด์ในอนาคต (Future)

5.2 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์จากภายนอกทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นองค์ประกอบที่วัดผลจากมุมมองลูกค้า ที่อ้างอิงมาจากองค์ความรู้ทางการตลาดด้านแบบอิคิวิตี้ (Aaker, 1991, 1996; Aaker, and Erich, 2000; Keller, 1998) และแนวคิดต่างๆ ทางด้านการตลาด ซึ่งดังที่กล่าวไว้แล้วในหัวข้อที่ 3 ว่าการประเมินดังกล่าวยังมีข้อจำกัดที่เครื่องมือการวัดในปัจจุบันมักเป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อองค์กรขนาดใหญ่ อีกทั้งการประเมินแบรนด์โดยใช้เพียงองค์ประกอบภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการประเมินความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กร เนื่องจากเป็นการวัดจากผลการดำเนินงานขององค์กรเฉพาะกิจกรรมด้านการตลาด ยังไม่ได้สะท้อนถึงเหตุปัจจัยที่สร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นมา

ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้สามารถวางแผนการสร้างแบรนด์ได้อย่างสมบูรณ์ โดยไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมทางตลาด แต่ยังเป็นกิจกรรมในระดับองค์กรโดยรวม ที่ต้องอยู่คู่กับองค์กรตั้งแต่ตอนที่องค์กรยังเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) บทความนี้จึงได้นำเสนอให้มีการประเมินแบรนด์ด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบจากภายในองค์กร (Internal Factors) เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถประเมินถึงเหตุปัจจัยพื้นฐานที่สร้างให้เกิดแบรนด์องค์กรที่เข้มแข็งจากภายในได้โดยปัจจัยภายใน 3 ด้าน ได้แก่ ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) การสื่อสารแบรนด์ภายใน (Internal Branding) และความยั่งยืน (Sustainability)

ผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance)

เป้าหมายหลักอันหนึ่งขององค์กรธุรกิจ คือ ผลประกอบการที่ถูกวัดเป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับที่แสดงถึงความพร้อมทางด้านเงินทุนที่จะสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโตไปในอนาคต อีกทั้งยังเป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรที่เป็นที่ยอมรับและเป็นรูปธรรมมากที่สุด โดยงานวิจัยในอดีตได้ทำการประเมินผลประกอบการทางการเงินของ SMEs โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ เช่น Quick ratio, Current ratio, ROE, ROI เป็นต้น รวมถึงอัตราผลกำไรต่อหุ้น (EPS) รายได้สุทธิ และยอดขาย (Murphy et al., 1996)

เกณฑ์ผลประกอบการทางการเงินนี้ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมที่แบรนด์นั้นได้ทำขึ้นมาในอดีต (Past) ที่ผ่านมามีความสามารถทำกำไรได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งแม้ว่าจะมีความเป็นรูปธรรมสูง หากแต่ก็มีข้อจำกัดที่ว่าผลประกอบการในอดีตไม่ได้สะท้อนถึงความเข้มแข็งในอนาคตเสมอไป อีกทั้งผลประกอบการทางการเงินเป็นเพียงผลลัพธ์จากการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งไม่ได้ชี้ให้เห็นได้ว่าความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กรที่เกิดขึ้นนี้มาจากกิจกรรมใดขององค์กร

การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding)

ความมีวิสัยทัศน์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรเติบโตขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันดังกล่าว อันเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กรในระยะยาว (Future) ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีลำดับขั้นการเติบโต ตั้งแต่ขั้นการก่อตั้งธุรกิจใหม่ (Start-ups) ไปจนถึงขั้นการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustain) ดังที่กล่าวมา เนื่องด้วยลักษณะองค์กรในแต่ละขั้นมีความแตกต่างในแง่ของรูปแบบการบริหาร การสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) สำหรับองค์กรที่เติบโตในแต่ละขั้นจึงมีความแตกต่างกัน โดยประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญปัจจัยต่างๆ ในการสร้างแบรนด์ภายในสำหรับแต่ละลำดับขั้นของการเติบโตองค์กรเป็นดังนี้

- **ความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้งและทีม (Founder and Co-founder Entrepreneurship)** ในขั้นแรกของการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ (Start-ups) ผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Founder) จะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้ค้นหาโอกาสในการทำธุรกิจ คิดค้นสินค้าและบริการที่โดดเด่นขึ้นมาและทำให้ธุรกิจนั้นเกิดขึ้น การศึกษาในอดีตพยายามค้นหาคุณลักษณะสำคัญของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ อันได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงานและการเริ่มธุรกิจของผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Founder Experiences) (Oe and Mitsuhashi, 2013) และความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ (Personality) และพฤติกรรม (Behavior) ของการเป็นผู้ประกอบการ เช่น ค่านิยมความคิด วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ ทักษะด้านต่างๆ เครือข่ายที่มี และความสามารถในการมองเห็นโอกาสในตลาด (Song et al., 2008) เป้าหมายของการสร้างแบรนด์ภายในในช่วงแรกนี้ คือ การทำให้ทีมงานในช่วงแรกนี้มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน การสร้างความเป็นผู้ประกอบการของทีมผู้ก่อตั้งที่มีความมุ่งมั่นหมายเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารเจตจำนงของการทำธุรกิจให้แก่ทีมงานได้เข้าใจสอดคล้องกัน

- **การกระจายอำนาจ (Work Delegation)** ในลำดับต่อมา ในขั้นการดิ้นรนเพื่อการเติบโต (Survival) ผู้ก่อตั้งธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทุกอย่างในองค์กรเองได้ทั้งหมด หากแต่ต้องมีทีมงานที่ช่วยผลักดันงานด้านต่างๆ ให้ธุรกิจสามารถทำการตลาดรอดพ้นไปได้ด้วยดี (Greiner, 1972, 1997) การสร้างแบรนด์ภายในสำหรับขั้นนี้ นอกจากการสื่อสารเจตจำนงของผู้ก่อตั้งให้แก่ทีมงานในช่วงแรกแล้ว การทำให้พนักงานที่รับเข้ามาใหม่เมื่อองค์กรมีการเติบโตขึ้นเข้าใจเจตจำนงนั้นมีความสำคัญเพิ่มขึ้นมา เพื่อที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

- **การออกแบบระบบการทำงานขององค์กร (Organization System Design)** เมื่อธุรกิจเติบโตจนถึงขั้นการชะลอตัวของการเติบโตอย่างคงที่ (Stable) การจะทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ผู้ก่อตั้งไม่สามารถตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่างเองทั้งหมดได้ ธุรกิจจำเป็นต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ให้ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบ ซึ่งความสำเร็จของการกระจายงานนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรว่ากำหนดให้การกระจายหน้าที่การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการทรัพยากรที่มี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) (Alagaraja, 2013; Ruona and Gibson, 2004; Theriou and Chatzoglou, 2008) และการสร้างแบรนด์ภายในสำหรับขั้นนี้ คือ การสร้างความเข้าใจและสื่อสารระหว่างแผนกให้สามารถทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Organization Efficiency Development)** ขั้นต่อไปของธุรกิจ คือ การเติบโตขอบเขตธุรกิจ (Scalable) เป็นช่วงที่ธุรกิจคิดแนวทางในการขยายธุรกิจออกไป โดยอาจเป็นการขยายตลาดหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมา ในขั้นนี้การเรียนรู้เพื่อการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจ การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Human Resource Development) ตลอดจนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร (Alagaraja, 2013; Ruona and Gibson, 2004) โดยการสร้างแบรนด์ในขั้นนี้จะเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างคนในองค์กร การออกแบบระบบการสื่อสารภายในที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ข่าวสารภายในอย่างเป็นระบบ

- **การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Development)** การให้ธุรกิจพัฒนาจนถึงขีดสุดอย่างยั่งยืน (Sustain) ได้ นั้น ธุรกิจต้องสามารถปรับตัวเข้ากับการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งลำพังผู้ก่อตั้งบริษัทเพียงคนเดียวไม่สามารถทำเช่นนี้ได้ หากแต่ต้องเป็นการผลักดันจากทั้งองค์กร โดยการสร้างแบรนด์ DNA ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาให้ทุกคนยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ ความมุ่งเน้นเข้าใจตลาด (Market orientation) (Erdil et al., 2004; Ngo and O’Cass, 2012a, 2012b; O’Cass and Ngo, 2007) วัฒนธรรมความมีนวัตกรรม (Innovative culture) (Calantone et al., 2002; Erdil et al., 2004; O’Cass and Ngo, 2007) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Orientation) (Calantone et al., 2002)

ความยั่งยืน (Sustainability)

องค์ประกอบด้านความยั่งยืนนี้เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะเฉพาะของแบรนด์และองค์กร โดยเฉพาะธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ความยั่งยืนของธุรกิจที่จะไม่ถูกคู่แข่งรายอื่นทั้งใหญ่และเล็กกลืนกินไปจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์ประกอบด้านนี้ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 ด้าน คือ

- **ความสามารถในการเติบโต (Scalability)** ซึ่งเกิดจากลักษณะขององค์กรที่มีการสร้างแบรนด์ภายในอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่ต่อยอดหรือขยายขอบเขตของ

ธุรกิจออกไป รวมถึงผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และเครือข่ายทรัพยากรเพียงพอที่จะผลักดันให้ธุรกิจขยายตัว (Blumberg and Hindi, 2013)

- **ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)** ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจำทำให้เกิดสินค้านวัตกรรมขึ้นมาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างต่อเนื่อง (Mathaisel, 2015)

ความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรนี้เป็นผลลัพธ์ของการออกแบบปัจจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) อย่างเหมาะสม โดยผสมเข้ากับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถควบคุมหรือปรับตัวให้เข้ากับอุปสรรคเหล่านี้ได้ องค์ประกอบด้านความยั่งยืนนี้จึงเป็นอีกองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นความแข็งแกร่งของแบรนด์และองค์กรในระยะยาว

6. แนวทางพัฒนาแบรนด์และองค์กรที่เข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน

ในที่สุดท้ายของบทความนี้ คณะผู้วิจัยต้องการนำเสนอถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็งและเติบโตอย่างยั่งยืน ตั้งแต่ตอนที่ยังเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) โดยหลังจากที่ได้มีการประเมินแบรนด์องค์กรของตนเองว่ามีความเข้มแข็งในแต่ละด้านเพียงใด ธุรกิจจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวเองในประเด็นการเรียนรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสมสำหรับลำดับขั้นการเติบโตของธุรกิจตนเอง ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ Tam และ Gray (2016) ได้นำเสนอแนวคิดกระบวนการจัดการการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) ในแต่ละช่วงการเติบโตของธุรกิจ โดยแบ่งวงจรการเติบโตเป็น 3 ขั้น ได้แก่ ขั้นก่อตั้ง (Inception/Birth) ขั้นการเติบโตอย่างรวดเร็ว (High Growth) และการเติบโตเต็มที่ (Maturity) (Drazin and Kazanjian, 1990; Smith, Mitchell, and Summer 1985) พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในการออกแบบวิธีการเรียนรู้ขององค์กรไว้เป็น 4 ระดับด้วยกัน คือ ระดับบุคคล (Individual Learning) ระดับกลุ่ม (Group Learning) ระดับองค์กร (Organizational Learning) และระดับระหว่างองค์กร (Inter-Organizational Learning) (Jones and Macpherson, 2006; Tam and Gray, 2016) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับแบบจำลองการเติบโตขององค์กร (5s Model) ที่นำเสนอในบทความนี้แล้ว สามารถสรุปกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรได้ดังนี้

- **การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)** มีบทบาทอย่างสูงสำหรับองค์กรในขั้นก่อตั้งธุรกิจ (Start-ups) และขั้นต้นเริ่มเพื่อการเติบโต (Survival) โดยเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การเข้าใจตลาด และการค้นหาโอกาสในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันธุรกิจให้เกิดขึ้น (Tam and Gray, 2016) รวมถึงการสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวคิดและเงินทุนในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและขยายตัวจนเข้าสู่ขั้นการอยู่ตัวของธุรกิจ (Stable) ซึ่งการเรียนรู้ในระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กรด้านการสร้าง

แบรนด์ภายใน (Internal Branding) ในส่วนของความเป็นผู้ประกอบการของผู้ก่อตั้งและทีม (Founder and Co-founder Entrepreneurship)

- **การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group Learning)** เป็นการเรียนรู้ในช่วงอยู่ตัวของธุรกิจ (Stable) การไปสู่ขั้นการขยายตัวของธุรกิจ (Scalable) เนื่องจากเป็นขั้นที่ต้องมีการกระจายหน้าที่การทำงานจากปริมาณงานที่เพิ่มสูงขึ้น การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group Learning) จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดการโครงสร้างองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม และการประสานการทำงานระหว่างแผนกอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเรียนรู้ในขั้นนี้จะช่วยส่งเสริมองค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ (Work Delegation) และการออกแบบระบบการทำงานขององค์กร (Organization System Design)

- **การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning)** เมื่อบริษัทต้องการเติบโตการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง (Scalable) และเข้าสู่ขั้นการเติบโตที่ยั่งยืน (Sustain) เพื่อให้ทุกหน่วยธุรกิจมองเห็นทิศทางขององค์กรเป็นไปในทางเดียวกัน การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning) จะมีบทบาทในการช่วยสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแบรนด์ DNA และการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรเกิดการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Organization Efficiency Development) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture Development) อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการเติบโตอย่างยั่งยืน

- **การเรียนรู้ในระดับระหว่างองค์กร (Inter-Cultural Learning)** เป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขั้นของการเติบโตองค์กร เนื่องจากความสามารถในการติดต่อกับลูกค้าต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจในทุกๆระดับ ดังนั้นการเรียนรู้การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าจึงเป็นอีกสิ่งที่องค์กรธุรกิจ จำเป็นต้องเรียนรู้ไม่ว่าจะอยู่ในลำดับขั้นใดของวงจรการเติบโต

การเรียนรู้ภายในองค์กรเหล่านี้ สุดท้ายแล้วจะสะท้อนออกมาเป็นสินค้าและบริการ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ ซึ่งจะสร้างให้เกิดพลังของการออกแบบ (Power of Design) คุณค่าต่อผู้บริโภค (Customer Value) และความเชื่อมั่น (Conviction) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความเข้มแข็งของแบรนด์ที่เป็นปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

7. บทสรุป

บทความนี้ได้นำเสนอแบบจำลองการประเมินแบรนด์และองค์กรในเชิงของกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ซึ่งเกิดจากการรวบรวมองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการตลาดและการจัดการ อันจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการประเมินความเข้มแข็งขององค์กรและแบรนด์ที่สามารถครอบคลุมการประเมินสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) ได้อย่างไรก็ตาม แบบจำลองดังกล่าวยังเป็นการนำเสนอในเชิงของกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบจำลอง และยืนยันให้เห็นถึงการประยุกต์นำแบบจำลองนี้ไปใช้ในการประเมินแบรนด์และองค์กรที่ครอบคลุมองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงธุรกิจเกิดใหม่ (Start-ups) อย่างแท้จริง การศึกษาต่อยอดเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการประเมินในเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบจึงเป็นประเด็นการศึกษาสำคัญในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- ผู้จัดการออนไลน์. (2559). สสว.โชว์ตัวเลข GDP SME ชัยเกิน 40% ครั้งแรกในรอบ 7 ปี (18 กุมภาพันธ์ 2559) access: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000017863>
- INN NEWS. (2560). พาณิชย์ดันจีดีพี SMEs โต 50% ในปี 64 (29 สิงหาคม 2560) access: <http://money.sanook.com/509109/>
- Brandbuffet. (2560). จูฬาฯ เผยผลสำรวจ The Most Powerful Brands of Thailand 2016 สุดยอด 32 แบรนด์ทรงพลัง (28 กุมภาพันธ์ 2560) access: <https://www.brandbuffet.in.th/2017/02/cu-the-most-powerful-brands-of-thailand-2016/>

References

- Aaker David A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker David A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker David A, Erich J. (2000). *Brand leadership*. New York, NY: The Free Press.
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Blumberg, M. & Hindi, H. (2013). *Startup CEO: A Field Guide to Scaling Up Your Business*, Wiley & Sons.

- Brandbuffet. (2560). Chulalongkorn Business School reports ‘The Most Powerful Brands of Thailand 2016’ survey. (28 February 2017) access: <https://www.brandbuffet.in.th/2017/02/cu-the-most-powerful-brands-of-thailand-2016/> (in Thai)
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, *31*(6), 515-524.
- Churchill, N.C., & Lewis, VML. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, *83* (3), 3-12.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2000). New product performance: what distinguishes the Star Products. *Australian Journal of Management*, *25*(1), 17-46.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Drazin, R., & Kazanjian, R. K. (1990). A reanalysis of Miller and Friesen’s life cycle data. *Strategic Management Journal*, *11*(4), 319-325.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, *1*(1), 1-11.
- Forbes. (2012). Are you building a small business-or a startup?, Forbes (Aug 15), access: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2012/08/15/are-you-building-a-small-business-or-a-startup/#5daf470fa528>
- Forbes. (2013). What is A startup?. Forbes (DEC 16), access: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#a911d1b40440>
- Gallarza, M. G., & Saura, I. G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students’ travel behaviour. *Tourism management*, *27*(3), 437-452.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, *34*(1), 77-90.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, *50*(4): 37-46.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company’s past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, *10*(4), 397-409.

- Herrmann, A., Huber, F., & Braunstein, C. (2000). Market-driven product and service design: Bridging the gap between customer needs, quality management, and customer satisfaction. *International Journal of production economics*, *66*(1), 77-96.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, *9*(2), 132-140.
- INN NEWS. (2017). Ministry of Commerce promoting GDP for SMEs sector to be 50% growth in 2020 (29 August 2017) access: <http://money.sanook.com/509109/> (in Thai)
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing*, *69*(4), 177-192.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, *39*(2), 155-175.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(January), 1-22.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Krake, F. B. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, *14*(4), 228-238.
- Manager Online. (2016). Office of SMEs Promotion shows proportion of SMEsF in GDP increases to more than 40% for the first time in 7 years. (18 February 2016) access: <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9590000017863> (in Thai)
- Mathaisel, D. F. (2015). Is Scalability Necessary for Economic Sustainability? *European Journal of Sustainable Development*, *4*(2), 275-282.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Quinn, B. (2013). Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: a future research agenda. *Journal of Marketing Management*, *29*(11-12), 1367-1393.

- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, *36*(1), 15-23.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012a). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(5), 861-877.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012b). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, *28*(1-2), 173-187.
- Nussbaum, B. (2004). The power of design. *Business Week*. 17 May, 86.
- O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, *41*(7/8), 868-887.
- Oe, A., & Mitsuhashi, H. (2013). Founders’ experiences for startups’ fast break-even. *Journal of Business Research*, *66*(11), 2193-2201.
- Ojasalo, J., Nätti, S., & Olkkonen, R. (2008). Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, *17*(2), 92-107.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, *29*(1), 33-51.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of marketing*, *72*(1), 27-45.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing’s contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(2), 97-116.
- Ruenrom, G., & Pattaratanakun, S. (2012). Corporate brand success valuation: An integrative approach to measuring corporate brands. *International Journal of Business Strategy*, *12*(3), 100-109.
- Ruona, W. E., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty first century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, *43*(1), 49-66.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, *20*(3), 45-52.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management*

Journal, 28(4), 799-820.

- Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bij, H., & Halman, J. I. (2008). Success factors in new ventures: A meta-analysis. *Journal of product innovation management*, 25(1), 7-27.
- Spence, M., & Hamzaoui Essoussi, L. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037-1054.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: the differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362-376.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of business research*, 49(2), 193-211.
- Utterback, J., Vedin, B. A., Alvarez, E., Ekman, S., Walsh Sanderson, S., Tether, B., & Verganti, R. (2006). Design-inspired innovation and the design discourse. *Design-inspired innovation*, 154-186.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2015). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. in *Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD), 2015 12th International Conference on* (pp. 2147-2152). IEEE.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.