

เอกสารสรุปสาระสำคัญจากการบรรยายพิเศษ เรื่อง “Branding CRRU”

โดย ดร.เอกก์ ภทรธนกุล

วันอังคารที่ 9 ตุลาคม 2561 ณ โรงแรมเอสตาร์ภูแลวัลเลย์

.....

บทนำ : Why Branding or Re-branding?

ประเด็นหรือคำถามสำคัญเวลาที่มีการพูดถึงเรื่องการทำ(สร้าง)แบรนด์ (Branding) หรือการทบทวนแบรนด์ (Re-branding) ขององค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านรายได้ (income/revenue) อาทิ การหาวิธีการที่จะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถเพิ่มรายได้มากกว่าที่เป็นอยู่

2. ปัจจัยด้านต้นทุน (cost) สิ่งที่ควบคู่กับรายได้คือต้นทุน การลดต้นทุนขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นพอ ๆ กับการเพิ่มรายได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเมื่อไม่สามารถเพิ่มรายได้ขึ้นไปมากกว่าเดิม การลดต้นทุนหรือควบคุมต้นทุนขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร

3. ปัจจัยด้านการลงทุน (investment) การที่องค์กรสร้างแบรนด์หรือทบทวนแบรนด์แต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณหรือมีค่าใช้จ่าย ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าที่จะได้คืนจากการลงทุน (return on investment) ดังนั้น การสร้างแบรนด์หรือการทบทวนแบรนด์เดิมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการลงทุนขององค์กร เช่น การลงทุนเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือลงทุนเพื่อกระตุ้น หรือกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือสร้างการรับรู้ใหม่และการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (brand positioning) ใหม่

4. ปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร (sustainability) การสร้างแบรนด์ หรือ การทบทวนแบรนด์ เป็นวิธีการที่จะยกระดับหรือรักษาระดับศักยภาพการแข่งขันขององค์กรให้เหนือคู่แข่งขึ้นเป็นการกำหนดทิศทาง (direction) หรือ แก่นแกน (DNA) ขององค์กรที่จะนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนขององค์กร

ข้อควรทราบเกี่ยวกับการทำ(สร้าง)แบรนด์

1. แบรนด์ ไม่ใช่ตราสินค้าหรือตราผลิตภัณฑ์ (Brand is not a logo of goods or products)

2. แบรนด์ไม่ใช่ชื่อสินค้าหรือชื่อผลิตภัณฑ์ (Brand is not a name of goods or products)

3. การทำ(สร้าง)แบรนด์ ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้

4. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ นำมาซึ่งการต่อต้าน (Change always drive resistance)
5. การทำ(สร้าง)แบรนด์หรือทบทวนแบรนด์เป็นการกำหนดทิศทาง (direction)

ไม่ใช่การทำให้เกิดการเลื่องลือ (reputation) ; (direction not reputation)

เทคนิคและกระบวนการทำ(สร้าง)แบรนด์

เนื่องจากแบรนด์ไม่ใช่ทั้งยี่ห้อหรือตราสินค้า ไม่ใช่ชื่อสินค้า ไม่ใช่การทำให้เกิดความเลื่องลือ แต่เป็นการกำหนดทิศทาง (direction) เป็นการกำหนดแก่นแกน (DNA) ขององค์กร จึงไม่ควรที่องค์กร จะกำหนดด้วยการคิดเอาเองหรือคิดจากมุมมองของตัวเอง (inside out perspective) ว่าตัวเองเป็นอะไร แต่จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทัศน์และวิธีคิด (perspective and paradigm) จากภายนอก (outside-in perspective) “**สิ่งที่คนต้องการเห็นหรือที่คนคาดหวังว่าเราเป็นได้**” ไม่ใช่สิ่งที่เราคิดเอาเองว่าเรา “**ควรเป็น หรือ น่าจะเป็น หรือ เป็นได้**” การทำ(สร้าง)แบรนด์ โดยแนวคิด **Outside In เป็นปัจจัยสำคัญ ของความสำเร็จในการทำ(สร้าง)แบรนด์**

ขั้นตอนสำคัญในการทำ(สร้าง)แบรนด์ สามารถจำแนกเป็นขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์เป้าหมายทำเพื่ออะไร ทั้งนี้แต่ละองค์กรอาจจัดลำดับความสำคัญ

แตกต่างกัน

- 1.1 วัตถุประสงค์ด้านรายได้
- 1.2 วัตถุประสงค์ด้านต้นทุน
- 1.3 วัตถุประสงค์ด้านการลงทุน
- 1.4 วัตถุประสงค์ด้านความยั่งยืน

2. การกำหนดกระบวนการทัศน์และวิธีคิด

การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก (outside in) “**สิ่งที่คนต้องการเห็นเราหรือที่เขา ต้องการให้เราเป็น**”

3. การเริ่มต้นดำเนินการ

ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรระดมความคิดจากภายใน (inside out) ร่วมกันกำหนดทิศทาง (direction) หรือ แก่นแกน (DNA) ขององค์กร โดยอาจมีที่ปรึกษา จากภายนอกทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ให้แนวคิดแบบ outside in เพื่อให้สะท้อนภาพสิ่งที่ดำเนินการ (การลงมือ ทำแบรนด์โดยคนในองค์กรช่วยกัน)

การทำ(สร้าง)แบรนด์โดยวิธีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอกมาเป็นคนทำให้ แม้จะดูเป็นการดำเนินการในลักษณะของ outside in แต่จะเป็นการดำเนินการในลักษณะที่ขาด ความเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมแบบรู้เห็นเป็นใจ/พึงใจร่วมมือ (mutual engagement) ของบุคลากรภายใน

องค์กร จะส่งผลต่อการยอมรับในทิศทาง (direction) หรือ แก่นแกน (DNA) ขององค์กร รวมไปถึงความยั่งยืนของแบรนด์เมื่อเทียบกับการดำเนินการโดยที่มีบุคลากรภายในเป็นคนทำเองหรือมีส่วนร่วมในการทำ

สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ

1. การกำหนด direction หรือ DNA ขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่สะท้อนแก่นแกนที่แท้จริง 5-7 คำ ที่เป็น key word จริง ๆ สำคัญจริง ๆ (prioritized)
2. ทำการสื่อสาร direction หรือ DNA ที่กำหนดกับคนในองค์กร (สื่อสารภายในองค์กร)
3. Key word ที่กำหนดเป็น direction / DNA ใช้คำที่มีลักษณะที่สะท้อนสิ่งที่เป็น Emotion มากกว่าสิ่งที่เป็น Function กล่าวคือ เป็นคำที่สร้างอารมณ์ร่วมมากกว่าการสื่อหรือสะท้อนว่าเป็นสิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ เพราะสิ่งที่จับต้องได้จะทำให้เกิดการลอกเลียนแบบ (โดยคู่แข่ง) ได้ง่าย
4. กำหนด Key word สั้น ๆ เป็นคำ 1 คำที่กระชับชัดเจน สำหรับใช้ในการสื่อสารไปยังคนข้างนอกองค์กรเพื่อเป็นการทำ Brand Positioning
5. Brand direction/Brand DNA กับ Brand Positioning เป็นคนละส่วน ต้องแตกต่างกัน เป็นคำคนละชุด

4. ใต้ (แบรนด์)

ลักษณะของแบรนด์ที่จะทำ(สร้าง)

เนื่องจากการทำ(สร้าง)แบรนด์ รวมไปถึงการทบทวนแบรนด์ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แน่นอนว่าจะก่อให้เกิดการต่อต้านจากผู้เกี่ยวข้อง (ที่อาจได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม) และเป็นการดำเนินการที่ต้องใช้งบประมาณ ดังนั้น ความคุ้มค่าในผลลัพธ์ที่จะเกิดจากการทำ(สร้าง)แบรนด์หรือทบทวนแบรนด์จึงเป็นสิ่งสำคัญ การเลือกลักษณะหรือวิธีการที่จะดำเนินการในการทำ(สร้าง)แบรนด์จึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะและเป้าหมายขององค์กร (อย่างน้อยในขณะนั้น) เพราะแต่ละลักษณะมีความเหมาะสมและความเสี่ยงต่างกัน ตอบวัตถุประสงค์ต่างกัน โดยทั่วไป ลักษณะของการทำ(สร้าง)แบรนด์ มีดังนี้

1. การทำ(สร้าง)แบรนด์เดี่ยว หรือ single brand เช่น การทำแบรนด์ขององค์กรเป็นการเฉพาะ (แบรนด์รวม) การดำเนินการลักษณะนี้อาจต้องใช้เวลาในการสร้างการยอมรับจากบุคคลภายนอกหรือกลุ่มลูกค้า (และรวมถึงผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นลูกค้าหรือ potential customer)
2. การทำ(สร้าง)แบรนด์ร่วม หรือ share-brand เช่น วิธีการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งอาจจะร่วมมือกับองค์กรอื่นที่มีความเข้มแข็งใน(แบรนด์)เรื่องนั้น ๆ เพื่อที่จะช่วยให้แบรนด์ขององค์กรเป็นที่รู้จักหรือได้รับการยอมรับในระยะเวลาไม่นาน (วิทยากรยกตัวอย่างกรณีการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกัน

ระหว่างหน่วยงานที่วิทยากรสังกัดร่วมกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศซึ่งมีแบรนด์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เพื่อเสริมความเข้มแข็ง การกำหนดแบรนด์เป็นนานาชาติของต้นสังกัดของวิทยากร)

3. การทำ(สร้างแบรนด์)เฉพาะกลุ่ม หรือ Niche Market/Niche Brand มีลักษณะของการเน้นการเจาะจงกลุ่มเฉพาะกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยสามารถทำได้ทั้งในลักษณะเป็นแบรนด์หลัก (แบรนด์รวม) ขององค์กร ในกรณีองค์กรจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนั้น ๆ เป็นการเฉพาะ เช่น กลุ่มธุรกิจโรงแรมที่ดำเนินธุรกิจที่พักแรมที่เน้นความหรูหรา (Luxury hotel) แบรนด์ก็จะเป็น Luxury hotel/ Five star or above หรือสามารถเป็นแบรนด์ที่สองขององค์กร ในกรณีที่ยังคงมีเป้าหมายที่จะแยกกลุ่มชัดเจน กำหนดเป็น direction/DNA อีกลักษณะ เช่น กลุ่มธุรกิจโรงแรมที่เน้นความหรูหราที่ประสงค์จะเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ที่เป็นกลุ่มความสนใจเฉพาะหรือกลุ่มที่มีความสนใจเฉพาะ (special interest/niche customer) เช่น นักท่องเที่ยว กลุ่มการประชุม สัมมนา การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล จากเดิมที่มีเฉพาะแบรนด์ Luxury hotel อาจจะมีเพิ่ม niche brand เป็น MICE Hotel (Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions and Events) หรือ แบรนด์สำหรับคู่ฮันนีมูน (honeymoon couples) เป็น Honeymoon paradise

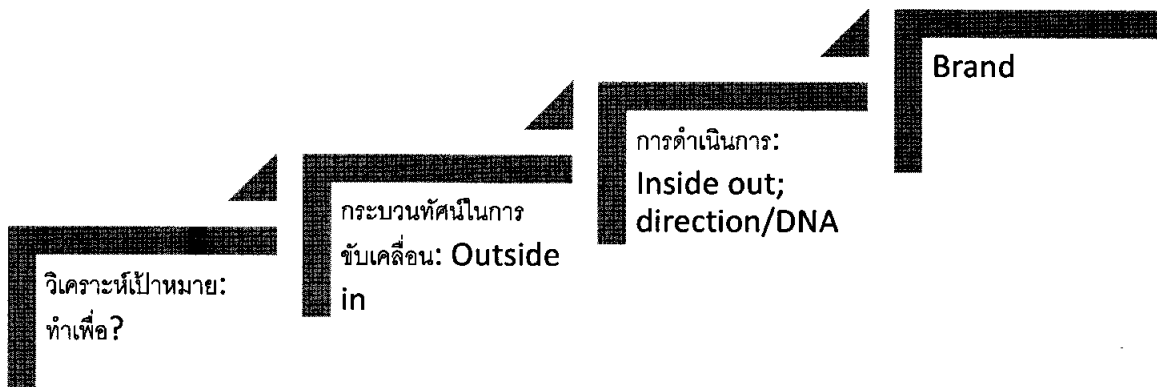
วิธีการทบทวนแบรนด์ (Re-branding)

การทบทวนแบรนด์ หรือ re-branding เป็นวิธีการที่แตกต่างจากการทำ(สร้าง)แบรนด์ เนื่องจากเป็นการนำแบรนด์เดิม (existed brand) มาทบทวนและเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการที่ดำเนินการทั่วไป 3 แนวทาง ดังนี้

1. การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย (Rejuvenate) มีลักษณะที่ตรงกับคำว่า “การแต่งหน้าทาปาก” คือเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับโฉม ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงใหญ่ โดยทั่วไปทำในรอบทุก ๆ 1 ปี
2. การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือองค์ประกอบสำคัญ (Revitalization) เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เรียกว่า re-positioning โดยปกติดำเนินการในระยะทุก ๆ 15 ปี
3. การเปลี่ยนแปลงที่เรียกทั่วไปว่าการรีปรับระบบรวมทั้งหมด (Re-engineering) เป็นการดำเนินการโดยเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและโครงสร้างใหม่ทั้งหมด โดยปกติดำเนินการในระยะทุก ๆ 20 ปี

ในทางปฏิบัติ องค์กรต่าง ๆ จะเลือกใช้วิธีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามบริบทและข้อจำกัดของแต่ละองค์กร

โมเดลการทำ(สร้าง)แบรนด์ : Branding Model



คำถาม-คำตอบ (หลัก ๆ)

1. คำถาม กรณีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย การทำ (สร้าง)แบรนด์ ควรดำเนินการเฉพาะในส่วนที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยเท่านั้น หรือสามารถทำได้ทั้งในระดับที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัย และของหน่วยงานพร้อม ๆ กัน

คำตอบ สามารถดำเนินการได้ทั้งภาพรวมของมหาวิทยาลัยอย่างเดียว หรือ จะแยกกันทำทั้งสองระดับก็ได้ แต่หลักการสำคัญคือ จะต้องไม่ให้ตีกัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยต้องกำหนด direction หรือ DNA ให้ชัดเจน แล้วหน่วยงานจะต้องดำเนินการในลักษณะที่ให้สอดคล้องกับของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนระหว่างองค์กร และสับสนในกลุ่มของ stakeholders

2. คำถาม ทิศทางหรือ direction กับ DNA เหมือนหรือต่างกันอย่างไร

คำตอบ ในการทำ(สร้าง)แบรนด์ ทั้งสองคำคือสิ่งเดียวกัน องค์กรต้องกำหนดทิศทางหรือแก่นแกน หรือที่เรียกว่า DNA ขององค์กรขึ้นมาโดยปกติจะเป็น key word ประมาณ 5-7 คำ ที่สะท้อนสิ่งที่สอดคล้องกับสิ่งที่คนภายนอกคาดหวังอยากให้เราเป็นหรืออยากเห็นเราเป็น โดยองค์กรต้องสื่อสาร direction/DNA กับคนภายในองค์กร ใช้กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง ขณะเดียวกันต้องมี key word ที่จะสื่อสารไปยังบุคคลภายนอกสำหรับสิ่งที่เป็น brand positioning ทั้งนี้ 2 สิ่งนี้ต้องไม่เหมือนกัน

3. **คำถาม** ทำไมจึงเสนอว่า/แนะนำว่าสิ่งที่เป็น direction/DNA ให้มีลักษณะเป็น emotion หรือ feeling มากกว่าสิ่งที่เป็น function

คำตอบ เพราะสิ่งที่เป็น emotion/feeling จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมเป็น passion ขณะที่สิ่งที่เป็น function เมื่อสื่อสารออกไปสู่ภายนอกเป็น brand positioning จะทำให้คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย โดยนัยแล้วสิ่งที่เป็น DNA จะต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้

4. **คำถาม** ในทรรศนะของวิทยากร ท่านคิดว่าสิ่งที่เป็น DNA ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายน่าจะเป็นอะไรได้บ้าง

คำตอบ คิดว่า ด้วยอัตลักษณ์และความเข้มแข็งในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในภูมิภาค อยู่ในท้องถิ่นและเป็นสถาบันผลิตครูมายาวนาน คิดว่าการเป็นสถาบันที่มีพันธกิจเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น ร่วมพัฒนาท้องถิ่น น่าจะเป็นจุดแข็งสำคัญ สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายต้องไปศึกษาว่าท้องถิ่นต้องการเห็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายเป็นอะไรทำอะไรเพื่อเขาได้ แทนการเชื่อถือชุดข้อมูลที่มีหรือที่ส่งต่อ ๆ กันมาว่าเราเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ไม่เช่นนั้น ก็จะเป็น inside out ไม่ใช่ outside in

5. **คำถาม** มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จะเริ่มต้นตรงไหนดี จะเริ่มต้นอย่างไร

คำตอบ อาจเริ่มต้นโดยการทำการศึกษาเพื่อหา needs assessment รับฟัง outside in กำหนด direction ของตัวเองให้ชัดเจน เช่น จะเน้นความเป็นท้องถิ่น หรือ จะเน้นความเป็นนานาชาติ จะเน้นการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย หรือ จะเน้นการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น อย่างกรณีของ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาฯ เลือกใน 3 เรื่องคือ (1) ความเป็นผู้นำ หรือ captaincy (2) นวัตกรรม หรือ innovative และ (3) ความเป็นนานาชาติ หรือ international ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายต้องกำหนด direction ให้ชัดเจนก่อน โดยต้องสัมพันธ์กับสิ่งที่คนข้างนอกทั่วไปเขาต้องการเห็นเราเป็นอะไร

6. **คำถาม** ถ้ากำหนด key word ที่เป็น DNA น้อยกว่า 5 คำหรือมากกว่า 7 คำ จะมีผลอย่างไรบ้าง

คำตอบ โดยทฤษฎีแล้ว การกำหนด key word ที่เป็น DNA น้อยกว่า 5 คำ สามารถทำได้ แต่ต้องมั่นใจว่าสะท้อนสิ่งที่เป็น DNA ที่แท้จริงขององค์กรได้ชัดเจนแล้ว โดยทั่วไป 5 คำ จะเป็นจำนวนที่เหมาะสม ขณะที่ถ้าใช้มากกว่า 7 คำ อาจจะเป็นปัญหาในการสื่อสาร เนื่องจากกรณีที่มีมากเกินไป อาจส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลในองค์กร จริง ๆ สามารถทำได้ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ควรเกิน 7 คำ

7. คำถาม โดยทั่วไป ในองค์กรต่าง ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำ(สร้าง)แบรนด์หรือรีแบรนด์ ได้แก่ หน่วยงานใด

คำตอบ โดยทั่วไปแล้วทั้งในองค์กรเอกชน เช่น บริษัทต่าง ๆ หรือในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบการทำ(สร้าง)แบรนด์หรือรีแบรนด์คือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานสื่อสารองค์กรขององค์กรนั้น ๆ โดยทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการ ทั้งนี้ อาจดำเนินการในลักษณะของการตั้งเป็นคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลจากส่วนงานต่าง ๆ มาร่วมกันและอาจมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาจากภายนอกมาให้คำแนะนำระหว่างกระบวนการดำเนินการ

อื่น ๆ

4 ทักษะที่หุ่นยนต์(ยัง)ไม่สามารถทำแทนมนุษย์ได้

1. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (creativity skill) คนเป็นผู้สร้างหุ่นยนต์ ๆ จะทำงานได้เท่าที่คนคิดหรือสร้างโปรแกรมให้ ดังนั้น จึงเป็นทักษะที่หุ่นยนต์ไม่สามารถทำแทนคนได้
2. ทักษะด้านการสัมผัส (sensory skill) หุ่นยนต์ไม่มีความรู้สึก ความอ่อนโยน ความรู้สึกจากใจ มิตรจิตมิตรใจแบบที่มนุษย์มี หุ่นยนต์ทำไม่ได้
3. ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา การเกรงอกเกรงใจ การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การรู้จักกาลเทศะ การเข้าใจซึ่งกันและกันแบบที่มนุษย์มี หุ่นยนต์ไม่มี
4. ทักษะความฉลาดทางสังคม (social intelligence) การรู้จักคบหาสมาคมกันด้วยความจริงใจ การรู้จักใครเด็ก-ใครผู้ใหญ่ การถ้อยทีถ้อยอาศัย แบ่งปัน เรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติ เกรงอกเกรงใจ ไม่เอาัดเอาเปรียบกัน อภัยให้กัน หุ่นยนต์ไม่มี