

แนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า: บทบทวนจากงานวิจัย Brand Orientation Concept: A Comprehensive Review

Received: October 23, 2020 / Received in revised form: March 24, 2021 / Accepted: April 5, 2021

กนก อมรปฏิพัทธ์ Kanok Amornpatipat

สรารุธ อนันตชาติ Saravudh Anantachart

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Chulalongkorn University

บทคัดย่อ

การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นแนวคิดที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้ความสนใจกับการใช้ตราสินค้าเพื่อสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำมาใช้เป็นกรอบของการศึกษาและประยุกต์ใช้ในการจัดการตราสินค้าขององค์กร แม้ว่าจะมีข้อถกเถียงของการให้ความหมายระดับแนวคิด ลักษณะของการมุ่งเน้นตราสินค้าอยู่บ้าง บทความนี้แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของแนวทางศึกษาการมุ่งเน้นตราสินค้า ความแตกต่างกับความเกี่ยวข้องกับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด ในการทบทวนวรรณกรรมด้วยวิธีเชิงบรรยายนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจหมวดหมู่ของหัวข้อและประเด็นที่ศึกษาในงานวิจัย คือการให้คำนิยามการมุ่งเน้นตราสินค้า กลยุทธ์แบบผสมผสาน การจัดการตราสินค้าภายใน การวัดผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การมุ่งเน้นตราสินค้า รวมทั้งอธิบายเปรียบเทียบถึงคุณลักษณะของแนวคิดนี้ที่พบในงานวิจัยการตลาดองค์กร ซึ่งนำไปสู่การนำเสนอทิศทางการวิจัยการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใต้ขอบเขตของการศึกษาเนื้อหาของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า การเข้าสู่บริบทของการศึกษา และการเลือกวิธีการวิจัย

คำสำคัญ: การมุ่งเน้นตราสินค้า, การสร้างตราสินค้าองค์กร

กนก อมรปฏิพัทธ์ (นศ.ม. การโฆษณา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) ปัจจุบันเป็นนิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสรารุธ อนันตชาติ (Ph.D., University of Florida, USA., 1998) เป็นรองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งจากวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าขององค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารองค์กร” ของกนก อมรปฏิพัทธ์ โดยมีสรารุธ อนันตชาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาจากทุนการศึกษาหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต “100 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” และ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

*Corresponding author E-mail: saravudh.a@chula.ac.th

Abstract

Brand orientation, an organizational-wide stakeholder focus, is increasingly employed as a theoretical background in corporate branding. Despite its debate in conceptualization, this article aims to address how the brand orientation has evolved and how it is different from and intertwined with the market-orientation concept. Based on a semi-systematic review, this conceptual article provides an understanding of five main research areas: brand-orientation concept, hybrid strategies, internal brand management, brand performance, and perceived brand orientation. It also compares and explains the components of brand orientation in corporate marketing literature. Following the approach of semi-systematic review, future research is proposed that reflects unexplored areas in relation to theory, context, and methodology.

Keywords: Brand Orientation, Corporate Branding

บทนำ

ตราสินค้านับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อองค์กร ช่วยสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรพร้อม ๆ กับส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันในตลาดได้ การสร้าง การบริหารจัดการตราสินค้าจึงไม่ใช่เพียงแค่กลวิธีหรือกิจกรรมที่กระทำกันไปตามหน้าที่เฉพาะส่วนงาน (Louro & Cunha, 2001) แต่เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมในทุกส่วนงานขององค์กร (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Capon, Berthon, Hulbert & Pitt, 2001) จนประสานเข้าไปเป็นวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ การสร้างและการบำรุงรักษาตราสินค้าควรเป็นกลยุทธ์หลักที่ผสมผสานกำลังของทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรเข้ามาช่วยทำให้ตราสินค้าหรือตัวองค์กรเองมีคุณค่าเพิ่มขึ้น (Huang & Tsai, 2013)

การให้ความสำคัญขององค์กรในฐานะตราสินค้า (Organizations as brands) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่

สนใจศึกษาเกี่ยวกับเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ชื่อเสียงองค์กร (Corporate reputation) (Abratt & Kleyn, 2012; Ind, 1997) ซึ่งต่างก็ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นกรอบแนวคิดทั้งในระดับองค์ความรู้เชิงวิชาการ และแนวปฏิบัติการทำงานในองค์กรธุรกิจ ทว่าการมององค์กรในฐานะตราสินค้าก็ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะประเด็นดังกล่าวเท่านั้น เนื่องจากยังมีขอบเขตของการศึกษาและทำความเข้าใจที่ขยายไปยังการแสวงหาคำตอบของคำถามการวิจัยอื่น ๆ (Broadening of branding boundaries) เช่น องค์กรควรสร้าง ออกแบบวิธีการนำเสนอเป้าประสงค์ (Purpose) ว่าจะตอบสนองและสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มต่อสังคม ให้สอดคล้องตามแนวทางเดียวกันกับพันธกิจ (Mission) ได้อย่างไร องค์กรควรจัดการกับองค์ประกอบของตราสินค้าให้เกิดความเชื่อมโยง (Brand association) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างไร หรือมีปัจจัยผลักดันอะไรที่ช่วยสร้างการรับรู้ตราสินค้า (Brand perception) และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรของตนเองได้ (Swaminathan, Sorescu, Steenkamp, O'Guinn & Schmitt, 2020) โดยในปี ค.ศ. 1997 ได้มีนักวิชาการชาวสวีเดน คือ Urde (1994, 1999) สำรวจและเสนอกรอบแนวคิดที่เรียกว่า การมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation) ซึ่งเป็นหลักการที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางอย่างชัดเจนของการสร้าง พัฒนา และปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้า นำเสนอไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Urde, 1999)

ต่อมา แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้านี้ เริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการในประเทศอื่น ๆ ที่อยู่ในทวีปยุโรป ประเทศออสเตรเลีย ประเทศไต้หวัน และประเทศแอฟริกาใต้ ทั้งในลักษณะของกิจกรรมเชิงวิชาการ (Academic activity) และกิจกรรมเชิงวิชาชีพ (Applied activity) ตัวอย่างหัวข้อที่ทำการศึกษา เช่น การค้นหาปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อการทำงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Hankinson, 2001a; Huang & Tsai, 2013) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Baumgarth & Schmidt, 2010; Casidy, 2013; Wong &

Merrilees, 2007a) การสำรวจการใช้แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในองค์กรที่มีการดำเนินงานในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจค้าปลีกสินค้าแฟชั่น (Bridson & Evans, 2004) องค์กรสาธารณกุศล (Ewing & Napoli, 2005; Hankinson, 2001a, 2001b) พืชภัณฑ์ (Baumgarth, 2009) ธุรกิจที่มีลูกค้าเป็นตลาดธุรกิจ (Business-to-business sector) (Baumgarth, 2010) ธุรกิจการจัดแสดงผลงานด้านศิลปะ (Evans, Bridson & Rentschler, 2012) องค์กรภาครัฐ (Gromark & Melin, 2013) เป็นต้น

แม้ว่าแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าได้รับการแนะนำในวงการมาเป็นเวลามากกว่า 20 ปี แต่ก็ยังถือเป็นแนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้นและเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (Still-emerging concept and new paradigm) ของการบริหารจัดการตราสินค้า (Baumgarth, Merrilees & Urde, 2013) อยู่ในช่วงของการสร้างความยอมรับ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท รวมถึงการพัฒนารอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Louro & Cunha, 2001) ซึ่งนั่นก็เป็นการเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าของการพัฒนางานวิจัยเพิ่มขึ้น โดยบทความชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามสำคัญสองประการ ประการแรก คือ พัฒนาการของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นอย่างไร โดยบทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งจะทำให้เห็นจุดเน้นของประเด็นที่ทำการศึกษา (Major research focus) และประการที่สอง คือ การให้ความสำคัญในตราสินค้าแตกต่างหรือมีความสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นกลยุทธ์อื่นหรือไม่ อย่างไร จากการทบทวนงานวิจัยที่ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจคุณลักษณะของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าได้ดียิ่งขึ้น ตามแนวทางการทบทวนวรรณกรรมแบบกึ่งระบบ (Semi-systematic review approach) ซึ่งถูกออกแบบขึ้นมา เพื่อใช้ในการค้นหาคำจำกัดความระดับแนวคิดตามเส้นเวลาของการศึกษาวิจัย (Timeline of a specific topic) และอธิบายคุณลักษณะของแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งที่มีการศึกษากันในหลากหลายสาขาวิชา (Diverse disciplines) (Snyder, 2019) ทั้งนี้ ในบทความนี้ ยังได้เสนอประเด็นเพื่อให้นักวิชาการที่สนใจด้านการบริหารจัดการตราสินค้า

องค์กร และการสื่อสารองค์กร นำไปขยายขอบเขตของงานวิจัยตนเองในอนาคต

พัฒนาการของการศึกษาแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ในกระบวนการวางแผนงานระดับองค์กร หนึ่งในขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตในอนาคตขององค์กรก็คือ การตัดสินใจเลือกมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientations) ซึ่งเป็นแบบแผนการตัดสินใจการบริหารงาน หลักการปฏิบัติงาน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (Mintzberg, 1989; Noble, Sinha & Kumar, 2002) ทั้งนี้ การอภิปรายถกเถียงกันในระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ เมื่อการตัดสินใจนั้นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ตราสินค้า (Brand strategy) เช่น องค์กรควรเริ่มต้นด้วยการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate identity) ที่ชัดเจนหรือสร้างการรับรู้ต่อภาพลักษณ์องค์กร องค์กรควรใช้วิธีจัดการตราสินค้าจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outside-in approach) หรือภายในออกไปยังภายนอก (Inside-out approach) หรือใช้ทั้งสองวิธีผสมผสานกัน องค์กรควรออกแบบการบริหารงานโดยยึดหลักทั่วไปว่าลูกค้าคือพระราชา หรือมีความเชื่อว่าตราสินค้าเป็นหนึ่งในทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร (Urde, Baumgarth & Merrilees, 2013) ทั้งนี้ ผลของการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งนั้น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาด หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่บริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งนับเป็นเรื่องที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการกิจการธุรกิจขนาดเล็กที่เจ้าของกิจการเป็นผู้ตัดสินใจหลัก องค์กรที่มีคณะกรรมการบริหารตัดสินใจนโยบายร่วมกัน หรือแม้แต่องค์กรที่ให้ตัวแทนสมาชิกที่ได้รับการคัดเลือกจากรัฐ สมาคมหรือมูลนิธิดำเนินการตัดสินใจแทน

ทั้งนี้ การตัดสินใจเลือกมุ่งเน้นกลยุทธ์ทางใดทางหนึ่งนั้นอยู่บนฐานของสองทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีความสามารถในการปรับตัวตามพลวัต (Dynamic capabilities theory หรือ DC) กับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร (Resource-based view theory หรือ

RBV) ทั้งสองทฤษฎีนี้มีความเชื่อเบื้องต้นแตกต่างกัน โดยทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (DC) มองว่า การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการปรับเปลี่ยน ดัดแปลงทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สอดคล้องหรือต้านทานแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Teece, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997) ในขณะที่ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (RBV) มองว่า หากองค์กรเข้าใจและสามารถควบคุมทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ในที่นี้ หมายถึงทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น โรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบการผลิต) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (เช่น ทักษะการทำงานของพนักงาน) และความสามารถขององค์กร (เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร) ก็จะส่งผลให้ที่ดีต่อการดำเนินงาน (Barney, 1986, 1991) และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้

อย่างไรก็ดี เมื่อการมุ่งเน้นกลยุทธ์นำมาใช้ในการควบคุมทางการตลาด (Marketing control) ที่ต้องการจัดการตราสินค้าให้เกิดความสม่ำเสมอ จึงนำมาสู่การวิจัยเชิงประจักษ์ช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ของนักวิชาการด้านการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกา (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) โดย Kohli และ Jaworski (1990) สรุปเป็นนิยามระดับแนวคิดว่าการที่องค์กรให้ความสนใจตลาด (Market orientation) หรือการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) หมายถึง บุคลากรที่มาจากแผนกหนึ่งหรือมากกว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ทำความเข้าใจความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของลูกค้า รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของลูกค้า เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างแผนก และนำข้อมูลที่ได้รับนั้นไปออกแบบข้อเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า อาจกล่าวได้ว่า องค์กรมีกิจกรรมการสร้างข้อมูลทางการตลาด (Intelligence generation) ที่ได้มาจากทั้งองค์กร แล้วกระจายข้อมูลทางการตลาด (Intelligence dissemination) นั้น กลับไปยังแผนกอื่น ๆ โดยแต่ละแผนกก็จะใช้ข้อมูลทางการตลาดนั้นตอบสนอง (Responsiveness) ให้เป็นที่ขึ้น

ชอบของลูกค้า รวมทั้งตอบสนองต่อแนวโน้มทางการตลาดในการศึกษาของพวกเขาได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งรับผิดชอบงานด้านการตลาดกับอีกกลุ่มหนึ่งไม่ได้ดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการตลาด แล้วนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual framework) โดยพบว่า ปัจจัยนำ (Antecedents) ที่มีผลเพิ่มหรือขัดขวางการนำปรัชญาทางธุรกิจตามแนวคิดการตลาดมาปฏิบัติในองค์กร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างแผนกโครงสร้างองค์กร ในการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตลาด (Market orientation) ส่งผลลัพธ์ (Consequences) ต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจและการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้า ทั้งนี้ ความเปลี่ยนแปลงหรือความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นของสภาพทางการตลาด เทคโนโลยีสภาพการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นตัวแปรกำกับ (Moderators) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับผลของการดำเนินธุรกิจมีคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือลดลง

เมื่อแนวคิดมุ่งเน้นตลาด (Market orientation) ได้รับความสนใจศึกษาจากแวดวงวิชาการ และมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1994 - 1999 โดย Urde (1999) ทำการเก็บข้อมูลแบบกรณีศึกษาในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกของเขาที่ประเทศสวีเดน และเผยแพร่ลงในวารสารวิชาการ (Urde, 1994, 1999) ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาอีกแนวคิดหนึ่งที่เรียกว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าหรือการให้ความสนใจในตราสินค้า (Brand orientation) ต่อมา ได้มีนักวิชาการหลายท่านนำไปศึกษาต่อยอดทั้งในเชิงแนวคิดหรือกรณีศึกษา (Conceptual or case studies) และงานศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical studies) ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นหลักฐานทางวิชาการของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า นักวิชาการด้านการจัดการชาวบราซิล Sepulcri, Mainardes และ Marchiori (2020) ได้ทำการวิเคราะห์บรรณมิติ (Bibliometric analysis) จากบทความทบทวนวรรณกรรม (Reviews) และบทความวิจัย (Articles) ผ่านคำค้นสำคัญ ได้แก่ "Brand

orientation" "Brand-orientation" "Brand oriented" และ "Brand-oriented" จากฐานข้อมูล Scopus และ Web of Science รวมจำนวน 131 บทความ ผลการวิเคราะห์ปรากฏขอบข่ายของการศึกษาทั้งหมด 5 กลุ่ม (Clusters) ได้แก่ 1) การให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand orientation concept) 2) การมุ่งเน้นตราสินค้าในฐานะกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Hybrid strategies) 3) การมุ่งเน้นตราสินค้าในฐานะการจัดการตราสินค้าภายใน (Internal brand management) 4) การวัดผลการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะของตราสินค้า (Brand performance) และ 5) การรับรู้การมุ่งเน้นตราสินค้า (Perceived brand orientation) โดยแต่ละกลุ่มมีขอบเขตความสนใจของการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง คือ การให้ความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า หลังจาก Urde (1994) ได้นำเสนอแนวคิดนี้ในฐานะกิจกรรมเชิงวิชาการ ก็เริ่มมีข้อถกเถียงและหาข้อสรุปของคำจำกัดความที่สามารถใช้ร่วมกันได้ ซึ่ง Avlonitis และ Gounaris (1999) แสดงความเห็นต่อประเด็นนี้ว่า การให้ความหมายของแนวคิดมุ่งเน้นธุรกิจ (Business orientations) ที่มีความแตกต่างกันเป็นเรื่องที่ย่อมเกิดขึ้นได้ นั่นก็ขึ้นอยู่กับว่า นักวิชาการมีพื้นฐานความคิดเป็นอย่างไร โดยกลุ่มนักวิชาการที่ยึดฐานคิดเชิงปรัชญา (Philosophical foundation) เห็นว่า การมุ่งเน้นธุรกิจควรถูกปลูกฝังอยู่ในความคิดเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และนโยบายระดับองค์กรก่อน แล้วจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบของความเชื่อและค่านิยมในการทำงาน ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่มีฐานความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral foundation) สนับสนุนว่า การมุ่งเน้นธุรกิจต้องเกิดขึ้นด้วยการลงมือปฏิบัติ และดำเนินกิจกรรมของบุคคลในองค์กร

จากคำจำกัดความแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งนำเสนอตามลำดับเวลาที่ศึกษา (ดูตารางที่ 1) สามารถจำแนกออกเป็นสามแนวทางหลักพิจารณาจากเกณฑ์การยอมรับฐานความคิดหรือจุดยืนที่ใช้ในการให้คำจำกัดความ ได้แก่ เชิงปรัชญา เชิงปฏิบัติ และแบบผสมผสาน การนิยามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าเชิง

ปรัชญานี้ พบในงานของนักวิชาการด้านธุรกิจและการตลาดของประเทศออสเตรเลีย Wong และ Merrilees (2007a) ระบุไว้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นวิธีคิด (Mindset) ของการจัดการตราสินค้าที่ประกอบขึ้นจากองค์ประกอบสามส่วนเชื่อมต่อกัน คือ วิสัยทัศน์ตราสินค้า ความคิดมุ่งเน้นตราสินค้า และกลยุทธ์ตราสินค้า ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

สำหรับการให้คำจำกัดความแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าแนวทางที่สองในเชิงปฏิบัติ นักวิชาการชาวสวีเดน Urde (1994, 1999) อธิบายว่า เป็นกระบวนการขององค์กรในการริเริ่มสร้าง การพัฒนา และการปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้าให้มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยคำนายของ Urde นี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับกรณีศึกษาเชิงเอกสารทางธุรกิจขององค์กร ในช่วงปี ค.ศ. 1990-1993 โดยมีห้าองค์กรธุรกิจเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ DuPont, Nestlé, Tetra Pak, Nicorette และ Volvo (Gromark & Melin, 2011; Urde, 1999) พบว่าเข้ากับแนวคิดจากนักวิชาการซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาด้านการจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ (Aaker, 1991; de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011; Olins, 1989) และยังเชื่อว่า ตราสินค้าคือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็นสมรรถนะหลักของทุกองค์กร ซึ่งสนับสนุนตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่เน้นย้ำถึงปัจจัยภายในองค์กร (Organization's internal conditions) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างตราสินค้าองค์กร ในขณะที่นักวิชาการด้านการตลาดในประเทศอังกฤษ P. Hankinson (2001a, 2001b) ให้คำอธิบายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขตของการมองที่ตัวองค์กรตนเองในฐานะตราสินค้า และบ่งบอกให้เห็นถึงระดับการยอมรับทฤษฎีและวิธีปฏิบัติของตราสินค้า

ส่วนความหมายของการมุ่งเน้นตราสินค้าในแนวทางสุดท้ายมาจากการผสมผสานความคิดเชิงปรัชญากับเชิงปฏิบัติเข้าด้วยกัน พบในงานของ Bridson และ Evans (2004) นักวิชาการด้านการตลาดชาวออสเตรเลีย ได้ให้ความหมายอย่างกว้างๆ ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นระดับที่องค์กรมองเห็นประโยชน์ของตราสินค้า และมีการปฏิบัติ

มุ่งไปยังการสร้างศักยภาพให้กับตราสินค้า องค์กรทุกประเภทต้องกำหนดวิสัยทัศน์และเอกลักษณ์ตราสินค้าให้ชัดเจนเสียก่อน ทำให้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้จัดการความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้ากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ส่วน Ewing และ Napoli (2005) นักวิชาการชาวออสเตรเลียที่สนใจการตลาดสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรอธิบายไว้ว่า การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นกระบวนการพัฒนาและธำรงรักษาความหมายตราสินค้าร่วมกันไว้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง Reid, Luxton และ Mavondo (2005) ให้ข้อสังเกต

เพิ่มเติมว่า เป็นความหมายที่มองทั้งกระบวนการจัดการตราสินค้า (Brand management process) แบบภาพรวมมากกว่าเจาะจงไปที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เริ่มตั้งแต่การสร้างเอกลักษณ์ตราสินค้าให้โดดเด่น การจัดวางโครงสร้างกลุ่มตราสินค้า การสื่อสารตราสินค้า จนถึงการติดตามตรวจสอบมูลค่าตราสินค้า (Aaker, 1996; Duncan & Moriarty, 1998; Keller, 2000) ซึ่งแตกต่างจากค่านิยมของนักวิชาการท่านอื่น ๆ

ตารางที่ 1 แสดงการให้ความหมายของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า

นักวิชาการ	คำจำกัดความ
Urde (1994, 1999)	กระบวนการขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสร้าง การพัฒนา และการปกป้องเอกลักษณ์ตราสินค้าให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายของการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว
P. Hankinson (2001a, 2001b)	การขยายขอบเขตของการมององค์กรตนเองในฐานะตราสินค้า และบ่งบอกให้เห็นถึงระดับการยอมรับทฤษฎีและวิธีปฏิบัติของการสร้างตราสินค้า
Bridson และ Evans (2004)	ระดับที่องค์กรมองเห็นคุณค่าและประโยชน์ของตราสินค้า มีการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพตราสินค้า ด้วยการกำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลจัดการตราสินค้าขึ้นมาเฉพาะหน่วยธุรกิจใดหน่วยหนึ่ง หรืออยู่ในทุกแผนก เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Ewing และ Napoli (2005)	กระบวนการพัฒนาและธำรงรักษาความหมายของตราสินค้าร่วมกัน เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการปฏิบัติงานองค์กรในระดับสูงสุด
Wong และ Merrilees (2007)	วิธีคิดที่ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ตราสินค้าจะได้รับการยอมรับ การทำให้เด่นชัด และการให้ความสำคัญเป็นพิเศษในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดขององค์กร
Baumgarth (2009, 2010)	รูปแบบหนึ่งของแนวคิดมุ่งเน้นการตลาด โดยฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์กรมีความคิด และวางแผนทางการจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ มีความคงที่ สม่าเสมอ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ และให้เกิดความแตกต่างอย่างชัดเจนจากคู่แข่งในตลาด
Gromark และ Melin (2011, 2013)	แนวทางที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบเพื่อสร้างให้ตราสินค้ามีคุณค่า เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร แนวทางดังกล่าวกำหนดให้การจัดการตราสินค้าเป็นศูนย์กลางกระบวนการองค์กร ซึ่งจัดเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กรที่เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาองค์กรและผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร

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

ด้านนักวิชาการด้านการตลาด Reid และคณะ (2005) เสนอว่า แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามีจุดเชื่อมต่อ (Nexus) กับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด (Market orientation) และแนวคิดการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated marketing communications) โดยการให้ความสนใจตราสินค้าเป็นการประสานระหว่างทัศนคติขององค์กร (Organizational attitudes) กับความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) เข้าไว้ด้วยกัน (Gromark & Melin, 2011) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ตราสินค้าร่วมกัน

การตระหนักว่าตราสินค้าสามารถแตกต่างจากคู่แข่งขึ้นด้วยการสื่อสารคุณสมบัติหรือคุณประโยชน์ด้านหน้าที่ของตราสินค้า การกำหนดจุดยืนของตราสินค้าร่วมกัน การวัดผลการลงทุนในตราสินค้า การเชื่อมโยงความรู้สึกของลูกค้าด้วยคุณประโยชน์ด้านสัญลักษณ์ของตราสินค้า และการเพิ่มสมรรถนะตราสินค้าด้วยกิจกรรมภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับตราสินค้า (เช่น การให้บริการ คุณภาพ บุคลิกภาพตราสินค้า การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับตราสินค้าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

Gromark และ Melin (2005, as cited in Gromark & Melin, 2011, 2013) ผู้ให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์และการสร้างตราสินค้าในประเทศสวีเดน ได้สังเคราะห์คำจำกัดความที่พบในบทความทางวิชาการก่อนหน้านี้ จึงเป็นที่มาของคำจำกัดความแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าว่า แนวทางที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบเพื่อจะสร้างตราสินค้า ทำให้เกิดคุณค่าตราสินค้าซึ่งถูกสร้างขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกับภายนอกองค์กร แนวทางดังกล่าวกำหนดให้ตราสินค้าเป็นศูนย์กลางกระบวนการขององค์กร การจัดการตราสินค้าจัดเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักขององค์กรที่เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาธุรกิจและผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร โดยสรุปความหมายของการมุ่งเน้นตราสินค้า จึงเป็นการให้ความสำคัญและยอมรับขององค์กรในฐานะตราสินค้า โดยมีกระบวนการกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) อย่างสอดคล้องกันไปแนวทางเดียวกัน

นำไปใช้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการทำงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร นำเสนอผ่านเอกลักษณ์องค์กร สื่อสารจุดยืนเพื่อให้องค์กรมีคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

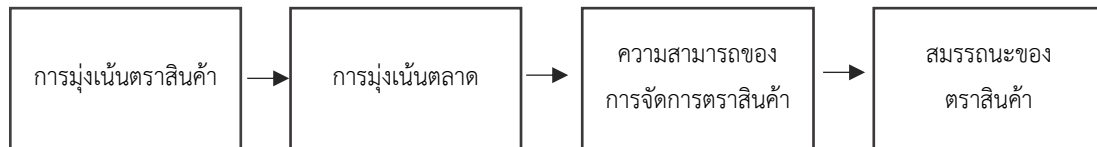
อย่างไรก็ดี งานวิจัยที่เกิดขึ้นระยะหลังๆ ของการศึกษาในกลุ่มนี้ มีจุดเน้นไปที่การพัฒนาแบบจำลองแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า และการออกแบบแนวทางการสร้างตราสินค้าที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบ (A deliberate approach) (Gromark, 2020; Hodge, McMullen & Kleinschafer, 2018) เพื่อทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมตราสินค้า (Brand culture) มากกว่าการอธิบายนิยามระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า (Conceptualization of brand orientation)

กลุ่มที่สอง การมุ่งเน้นตราสินค้าในฐานะกลยุทธ์แบบผสมผสาน เป็นการศึกษาถึงการยอมรับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าว่า มีผลต่อความสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นกลยุทธ์อื่นๆ หรือไม่ อย่างไร โดยขอบข่ายความสนใจของงานวิจัยในกลุ่มที่สองนี้ เน้นที่การศึกษาผลกระทบ (Impact studies) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ และผลของการนำแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ามาใช้สนับสนุนหรือทดแทนการมุ่งเน้นตลาดว่าสามารถส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรได้ดีมากน้อยเพียงใด ตัวอย่างงานศึกษาของ Reijonen, Laukkanen, Komppula และ Tuominen (2012) พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและย่อมที่อยู่ในระยะเติบโตมีแนวโน้มใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นตราสินค้าและตลาด (Brand and market oriented) สูงกว่าวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมที่อยู่ในระยะคงที่หรือกำลังถดถอยตัวออกจากตลาด ในขณะที่ Lee, O'Cass และ Sok (2019) ทำการสำรวจกับผู้จัดการองค์กรที่มีลูกค้าธุรกิจกลุ่มการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ในประเทศไต้หวัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างตราสินค้า (Organization-wide brand focus) กล่าวคือ การตระหนักว่าตราสินค้าเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดของธุรกิจ มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากลยุทธ์องค์กร และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร โดยสนับสนุนให้พนักงานเห็นความสำคัญของการสร้างคุณค่า

และความสัมพันธ์ต่อลูกค้าให้เกิดขึ้นในระดับสูงสุด มีอิทธิพลต่อการเพิ่มความสามารถจัดการตราสินค้า (Brand management capability) สมรรถนะของตราสินค้า

(Brand performance) ทั้งในภาพรวม และยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขายได้ (ดูแผนภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษาการมุ่งเน้นตราสินค้าที่สานกับการมุ่งเน้นตลาด



ที่มา: Lee, W. J., O'Cass, A., & Sok, P. (2019). How and when does the brand orientation-market orientation nexus matter? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), p. 350.

ส่วนกลุ่มที่สาม การมุ่งเน้นตราสินค้าในฐานะการจัดการตราสินค้าภายใน สนใจอธิบายถึงโครงสร้างภายในองค์กรว่า มีผลต่อประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่เป็นตราสินค้าอย่างไร โดย Baumgarth (2009) เสนอว่าในการศึกษาและพัฒนาวิวัฒนาการแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าควรแยกเป็นสองลำดับขั้นที่เชื่อมต่อกัน คือ ก) ลำดับขั้นของวัฒนธรรม (Cultural layer) เป็นส่วนโครงสร้างภายใน หรือระบบความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร ปรากฏอยู่ในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร (Narver & Slater, 1990) โดย Baumgarth (2009) ได้นำแบบจำลองวัฒนธรรมองค์กรของ Schein (1992) ประกอบด้วยค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) สัญลักษณ์ (Artifact) กับทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์กรมาใช้ (Katz & Kahn, 1978, as cited in Baumgarth, 2009) และ ข) ลำดับขั้นของพฤติกรรม (Behavioral layer) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กระทำขึ้นเพื่อสร้างตราสินค้าและจัดการส่วนประสมทางการตลาด (Kohli & Jaworski, 1990) โดยนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรมาพัฒนาเป็นมิติของการมุ่งเน้นตราสินค้าใน 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่หนึ่ง ค่านิยมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented values) เนื่องจากค่านิยมเป็นความเชื่อลึกๆ ที่รับรู้กันโดยปริยาย (Taken for granted) กำหนดการกระทำของบุคคล (Schein, 2010) การมุ่งเน้นตราสินค้าจึงเริ่มจากการที่ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรมีความเชื่อร่วมกันว่า ตรา

สินค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งการกำหนดบทบาทตราสินค้าไว้ในกลยุทธ์ระดับองค์กร การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นหรือกฎของการสร้างตราสินค้าแก่พนักงานทุกแผนก

มิติที่สอง บรรทัดฐานมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented norms) การที่องค์กรออกกฎ และหลักเกณฑ์ที่เป็นเอกสารมีลายลักษณ์อักษรชัดเจนหรืออาจได้รับการถ่ายทอดกันมา แล้วนำมากำหนดเป็นหลักการดำเนินงานในการบริหารตราสินค้า ซึ่งเรียกว่า การจัดการสัญลักษณ์ (Symbolic management) ผ่านคู่มือการใช้ตราสินค้า (Brand manuals) แนวทางการออกแบบองค์กร (Corporate design guidelines) จรรยาบรรณธุรกิจ (Codes of conduct) (Schmidt, Mason, Steenkamp & Mugobo, 2017) ใช้กำกับการแสดงออกของพนักงานเมื่ออยู่ในองค์กร และต่อบุคคลภายนอก นอกจากนี้ ยังเป็นการระบุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้ปฏิบัติตาม และบทลงโทษในกรณีที่พนักงานกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎที่ระบุไว้ในคู่มือตราสินค้าขององค์กร

มิติที่สาม สัญลักษณ์ที่แสดงออกถึงการมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented artifacts) รวมถึงทุกส่วนที่สามารถสัมผัสได้ เห็นอย่างชัดเจน หรือผ่านการใช้คำพูด เช่น โลโก้ ป้ายชื่อพนักงานที่มีตราสินค้าติดอยู่บนนั้นด้วยชุดแต่งกายพนักงาน การออกแบบร้าน การออกงานแสดงสินค้า หรือเรื่องราวขององค์กรที่สะท้อนและเน้นย้ำจุดยืนของตราสินค้า โดยอาศัยการสื่อสารภายใน (Internal

communication) เพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง (Baumgarth, 2010) และมีมิติที่สี่ พฤติกรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented behaviors) เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรแห่งนั้น ๆ กระทำขึ้น เพื่อสนับสนุนตราสินค้า ตั้งแต่การวิจัยตลาด การสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก การประเมินผลการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน และการวัดคุณค่าตราสินค้า (Keller, 1993, as cited in Schmidt et al., 2017)

กลุ่มที่สี่ การวัดการปฏิบัติงานองค์กรจากผลของการให้ความสำคัญในตราสินค้า สนใจอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตราสินค้ากับผลต่อการดำเนินงานองค์กรในด้านต่างๆ (ดูตารางที่ 2) ตัวอย่างในงานวิจัยของ Wong และ Merrilees (2007a, 2007b, 2008) ต้องการตรวจสอบอิทธิพลของการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า กลยุทธ์การตลาด และระดับการใช้นวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของตราสินค้าและผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจส่งสินค้าออก บริษัทผู้ผลิตสินค้า และธุรกิจบริการ จึงพัฒนาชุดข้อความเพื่อวัดระดับการดำเนินงานองค์กรตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งได้จากการทบทวนแนวคิดการให้ความสำคัญตราสินค้าของ Urde (1994, 1999) มีทั้งหมด 6 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) การสร้างตราสินค้าเกิดขึ้นจากการทำงานอย่างสอดคล้องกันในทุก ๆ กิจกรรมทางการตลาดขององค์กร 2) การสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกลยุทธ์ขององค์กร 3) การสร้างตรา

สินค้าเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินกิจการขององค์กร 4) การวางแผนตราสินค้าในระยะยาวมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในอนาคต 5) ตราสินค้าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร และ 6) พนักงานในองค์กรเข้าใจตรงกันว่า การสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นความสำคัญสูงสุดของธุรกิจ ส่วนในงานวิจัยของ Huang และ Tsai (2013) นักวิชาการชาวไต้หวันที่สนใจด้านการจัดการการตลาด ได้สำรวจปัจจัยนำ (Antecedents) ทรัพยากรองค์กร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กับปัจจัยผล (Consequences) ที่จะนำไปสู่การเป็นบริษัทที่มุ่งเน้นตราสินค้า ศึกษาในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าที่เพิ่งเริ่มต้นมีตราสินค้าเป็นของตนเอง (Original brand manufacturer) โดยพัฒนาตามวัดตามคำจำกัดความเชิงแนวคิดของ Urde (1994, 1999) และ Reid และคณะ (2005) ได้ออกมาเป็น 5 ข้อคำถาม ได้แก่ 1) ตราสินค้าคือแกนหลักของพันธกิจบริษัทและการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) วัตถุประสงค์สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร คือ การใช้ตราสินค้าเป็นตัวอย่างหนึ่งของการแข่งขันทางการแข่งขันด้วยตราสินค้า 3) พนักงานในองค์กรสามารถนำจุดยืนและค่านิยมองค์กรไปปรับใช้กับงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ 4) พนักงานในองค์กรตระหนักว่า ตราสินค้าช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และ 5) องค์กรใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทาง เพื่อสื่อสารค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับทราบ และสร้างมูลค่าส่วนเพิ่มให้กับตราสินค้าองค์กร

ตารางที่ 2 แสดงการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

งานวิจัย	ผลลัพธ์และสมรรถนะของตราสินค้าในด้าน
P. Hankinson (2001a, 2001b)	- การพัฒนาตราสินค้าที่แข็งแกร่ง - การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ - การทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตราสินค้า
Bridson และคณะ (2004, 2013)	- ผลลัพธ์ทางการเงิน - ประสิทธิภาพของความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน
Ewing และ Napoli (2005, 2006)	- ประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม
Wong และ Merrilees (2007a, 2007b, 2008)	- ผลลัพธ์ทางการเงิน
Baumgarth (2009b, 2010)	- ผลการดำเนินงานทางการตลาด - ผลการดำเนินงานทางการลงทุน
Gromark และ Melin (2011)	- ผลลัพธ์ทางการเงิน
G. Hankinson (2012)	- การตระหนักรู้ตราสินค้า - ภาพลักษณ์ตราสินค้า - ความพึงพอใจในตราสินค้า
Schmidt และคณะ (2017)	- ผลลัพธ์ของความสามารถตอบสนองต่อตลาด

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

นอกจากนี้ ในกลุ่มนี้ยังสนใจการสำรวจองค์ประกอบขององค์กรที่ดำเนินการตามหลักการของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าว่า มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่นในงานของ Gromark และ Melin (2011) ได้สรุปคุณลักษณะของบริษัทมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented company) ออกเป็น 8 มิติ ดังนี้ 1) การวางแผนแนวทาง (Approach) ของการพัฒนาและจัดการตราสินค้าอย่างเป็นระบบ 2) กระบวนการทำงาน (Implementation) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรที่อยู่บนค่านิยมของตราสินค้า 3) การแปลพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมให้เป็นเป้าหมายในเชิงปฏิบัติที่สามารถติดตามผลสำเร็จได้ (Goals and follow-up) 4) การพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationships) กับผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียซึ่งเป็นกลุ่มที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสร้างหรือทำลายคุณค่าตราสินค้า 5) การกำหนดกฎการใช้เอกลักษณ์ด้านภาพของตราสินค้าที่ชัดเจน (Identity development and protection) 6) การใช้ค่านิยมองค์กรเป็นหลักพื้นฐานในทุกขั้นตอนการทำงาน (Operational development) 7) ผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการพัฒนาตราสินค้าให้แข็งแกร่ง (Top management participation) และ 8) การมอบหมายบทบาทให้มีผู้รับผิดชอบหลัก (Responsibility and roles) ออกแบบกลยุทธ์และกลวิธีเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเป็นปัญหาต่อตราสินค้าในอนาคต

กลุ่มที่ห้า การรับรู้การมุ่งเน้นตราสินค้า สนใจสำรวจมุมมองของกลุ่มผู้บริโภคและลูกค้าว่า มีความคิดเห็นต่อตราสินค้าหรือตัวองค์กรอย่างไร โดยเป็นการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และระดับความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ต่อการให้บริการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ การศึกษาของกลุ่มนี้แตกต่างจากการศึกษาของสีกุ่มก่อนหน้านี้ ซึ่งมีองค์กรเป็นหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบจากฐานข้อมูลทั้งหมดพบว่า ในกลุ่มนี้มีนักวิชาการที่สนใจและจำนวนงานวิจัยน้อยที่สุด (Sepulcri et al., 2020) ตัวอย่างงานศึกษาของ Shahijan, Rezaei และ Amin (2016) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นตราสินค้าของสถาบันการศึกษาระดับสูงในประเทศมาเลเซียกับระดับความภักดี ความพึงพอใจ และความตั้งใจของนักศึกษาที่มีต่อหลักสูตรการเรียนการสอน ส่วนนักวิชาการชาวออสเตรเลีย Casidy (2013) ได้นำมิติการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าของ Ewing และ Napoli (2005) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การที่องค์กรพูดคุยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น การนำข้อคิดเห็นที่ได้ตอบกลับมาไปพัฒนาต่อและนำเสนอเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าที่ดีขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการที่องค์กรมีความไวในการตอบสนองต่อสถานะตลาดในปัจจุบัน และตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การประสาน (Orchestration) หรือการแสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบกิจกรรมทางการตลาดที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับตราสินค้าสอดคล้องกัน และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร และ 3) ความรู้สึก (Affect) เป็นมิติที่องค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ชอบและสิ่งที่ไม่ชอบในตราสินค้าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปสำรวจกับนักศึกษาระดับปริญญาตรี โดยได้ข้อค้นพบว่า การมุ่งเน้น

ตราสินค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความพึงพอใจในการเลือกมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าศึกษาต่อ กับระดับความภักดีทั้งในด้านของการแนะนำให้เพื่อนหรือบุคคลที่รู้จัก และแนวโน้มการตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัยเดิมหากต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ความแตกต่างของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้ากับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด

การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากแนวคิดมุ่งเน้นตลาด (Market orientation) โดยเชื่อว่าตราสินค้าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic resource) มากกว่าพิจารณาว่าเป็นเพียงแค่ส่วนเพิ่มของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ ยังเห็นว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการตราสินค้าอย่างไรให้ประสบความสำเร็จควรขยายออกไปและยอมรับโดยทั่วกันในทุกส่วนงานในบริษัทและองค์กร ไม่ใช่แค่มองว่าเป็นความรับผิดชอบของแผนกการตลาดเท่านั้น หรือแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ (Tactical orientation) เพื่อเป็นการยืนยันในกระบวนการที่ค้นดังกล่าว Gromark และ Melin (2013) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลง (Action research) การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ในประเทศสวีเดน ได้ข้อสรุปและนำมาเปรียบเทียบกับประเด็นสำคัญระหว่างแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าไว้ 4 ข้อ (ดูตารางที่ 3) ดังนี้

ความแตกต่างข้อแรก จุดเน้นขององค์กร (Organizational focus) การมุ่งเน้นตลาดวัดผลสำเร็จขององค์กรจากความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และคุณค่าของลูกค้าในระยะยาว (Customer focus) แต่ในองค์กรภาครัฐอาจไม่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของพลเมือง (ในที่นี้มีสถานะเท่ากับคำว่าลูกค้า) ได้ทั้งหมดทุกคน จึงใช้หลักการรักษาลบประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มอย่างเสมอภาคกัน (Stakeholder focus)

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบแนวคิดมุ่งเน้นตลาดกับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

ประเด็น	แนวคิดมุ่งเน้นตลาด	แนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า
จุดเน้นขององค์กร	- ลูกค้า	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
มุมมองเชิงกลยุทธ์	- ระยะใกล้	- องค์กรรวม
แนวทางที่ใช้ทำงาน	- ตั้งรับ หรือมุ่งไปข้างหน้า	- โต้ตอบกัน
หลักการชี้แนะ	- คุณค่าทางเศรษฐกิจ	- หลักประชาธิปไตย

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

ข้อที่สอง มุมมองเชิงกลยุทธ์ (Strategic perspective) แนวคิดมุ่งเน้นตลาดถือว่าการสร้างผลกำไรที่เพิ่มสูงขึ้นขององค์กรสะท้อนถึงความสำเร็จทางการแข่งขันในตลาด ซึ่งเป็นมุมมองแบบระยะใกล้ (Myopic perspective) ในทางตรงข้าม การมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากความสามารถที่มีอยู่ภายใน ยึดหลักคุณธรรมความจริงใจที่นำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นมุมมองที่พยายามให้ทุกส่วนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงาน (Holistic perspective) เพื่อให้เกิดประสิทธิผล

ข้อที่สาม แนวทางขององค์กร (Organizational approach) องค์กรมุ่งเน้นตลาดก็มีวิธีการทำงานทั้งในรูปแบบของการขับเคลื่อนตลาดไปตามความจำเป็นของลูกค้า (Reactive) หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดในปัจจุบัน ด้วยความพยายามกระตุ้นให้เกิดความจำเป็นใหม่ๆ ในกลุ่มผู้บริโภค (Proactive) ส่วนการมุ่งเน้นตราสินค้ากลับมองว่า การสร้างตราสินค้าเป็นกระบวนการแบบโต้ตอบกัน (Interactive) หมายความว่า ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกต่างมีอิสระต่อกัน และสามารถสร้างอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานองค์กรได้ และข้อที่สี่ หลักการชี้แนะ (Guiding principle) องค์กรมุ่งเน้นตราสินค้าให้ความสำคัญกับคุณค่าของหลักประชาธิปไตย (Democratic values) กระตุ้นให้ลูกค้าหรือพลเมืองในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งรวมตัวกัน แสดงออกถึงสิทธิของตนเองตามกฎหมาย มากกว่าการให้ความสำคัญ

กับคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ (Economic values) หรือสร้างรายได้ให้กับองค์กรตามแนวคิดมุ่งเน้นตลาด

คุณลักษณะของแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

การมุ่งเน้นตราสินค้ามีความเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการตราสินค้าองค์กร (Corporate brand management หรือ CBM) ซึ่งเป็นขอบข่ายการศึกษาหนึ่งของการตลาดสำหรับองค์กร (Corporate marketing) โดยมีความเชื่อว่า ทั้งผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างเป็นผู้มีอำนาจทางการตลาด องค์กรควรให้ความสนใจกับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Balmer, 2012) ซึ่งต่างจากแนวคิดการตลาดแบบดั้งเดิมที่จำกัดขอบเขตของความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก (Balmer & Greyser, 2006) ในการจัดการตราสินค้าองค์กรยังเน้นถึงจุดแข็งขององค์กร (Corporate strength) ที่ประเมินแล้วว่ามีคุณค่ามากที่สุดและมีมูลค่าสูงสุด ผนวกกับความสามารถทางการบริหารของผู้นำองค์กร เพื่อดึงดูดและคงรักษาระดับความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มไว้ได้ (Wiedmann, 2015) สร้างความเชื่อมั่นในข้อเสนอขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ (Griffin, 2002) ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจต่อองค์กรอันจะนำไปสู่ชื่อเสียงองค์กรในทางบวก (Argenti & Druckenmiller, 2004) ช่วยลดค่าใช้จ่ายการใช้สื่อ เมื่อต้องแนะนำสินค้าใหม่หรือเข้าสู่ตลาดใหม่ (Schultz & de Chernatony, 2002) สนับสนุนการสร้างตราสินค้าภายในองค์กร (Aaker, 2004) และดึงดูด

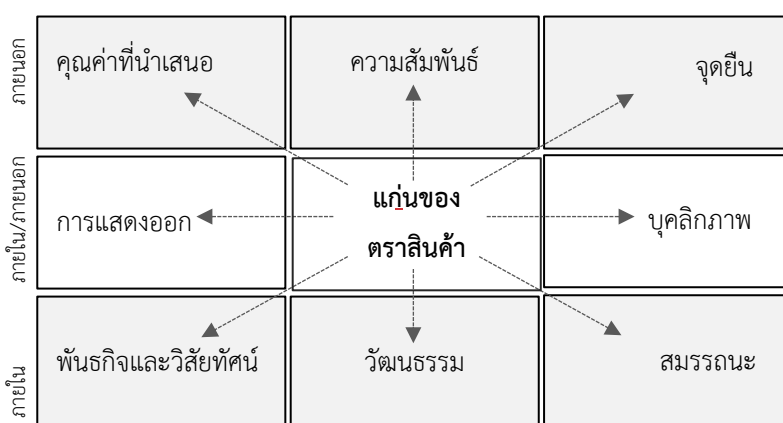
บุคคลที่มีศักยภาพโดดเด่นให้เขามาร่วมงานกับองค์กร (Balmer & Gray, 2003)

โดย Urde (2013) ได้ประมวลและทบทวนตัวแบบตราสินค้าของนักวิชาการต่างๆ (Aaker, 1996; Collins & Porras, 1994; de Chernatony, 2010; Hatch & Schultz, 2001; Kapferer, 1992; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986) ตัวแบบที่ใช้เฉพาะภายในบริษัทที่ชื่อว่า Unilever's brand key กับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ที่จัดขึ้นในบริษัท ABB, Cargotec, และ Trelleborg เพื่อพัฒนารอบแนวคิดสำหรับใช้อธิบายแนวปฏิบัติของการมุ่งเน้นตราสินค้า เขาได้จัดกิจกรรมให้ความรู้กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมทดลองใช้ (Bench tests) ตัวแบบใหม่ที่เขาพัฒนาขึ้นเทียบกับตัวแบบที่ได้รับความนิยมนำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประเมินจุดแข็งจุดอ่อน สอบถามความคาดหวังประโยชน์จากการใช้งานว่า มีความเหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง (Work and fit) จนได้ข้อมูลและนำเสนอออกมาเป็นกรอบแนวคิดในรูปแบบช่อง

ตารางหรือเมทริกซ์ 3 x 3 หรือเรียกว่า Corporate brand identity matrix (CBIM framework) ซึ่งรวมองค์ประกอบของเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร ทั้ง 9 ส่วนเข้าไว้ด้วยกัน

จากกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในแผนภาพที่ 2 เริ่มจากแถวกลางของเมทริกซ์เรียกโดยรวมว่า ส่วนประกอบภายใน (Internal elements) ได้แก่ พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and vision) วัฒนธรรม (Culture) สมรรถนะ (Competences) ส่วนการแสดงออก (Expression) แก่นของตราสินค้าองค์กร (Corporate brand core) บุคลิกภาพ (Personality) วางอยู่ในแถวกลางของเมทริกซ์เรียกว่า ส่วนประกอบที่เชื่อมระหว่างภายในกับภายนอก (Internal/external elements) สำหรับแถวบนของเมทริกซ์ เป็นส่วนประกอบที่สื่อสารออกไปยังภายนอกองค์กร (External elements) สามารถส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์ (Image) และชื่อเสียง (Reputation) ประกอบด้วย คุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition) ความสัมพันธ์ (Relationships) และตำแหน่ง (Position)

แผนภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร (CBIM framework)



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

อย่างไรก็ดี ในการนำกรอบแนวคิดนี้ไปใช้จัดการตราสินค้าองค์กร Urde (2013) เน้นย้ำว่า แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงและต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ก่อนที่จะ

พัฒนาขึ้นมาเป็นเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรได้ โดยมีแก่นของตราสินค้าองค์กร (Corporate brand core) ซึ่งเป็นข้อความสรุปที่ได้จากคำมั่นสัญญาและค่านิยมองค์กร ทำ

หน้าที่เป็นศูนย์กลางของการสะท้อน (Echoes) และทำให้ทุกส่วนประกอบที่อยู่ในเมทริกซ์นี้ ทำงานได้อย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน (Greyser & Urde, 2019; Urde, 2016) ทั้งนี้การพัฒนาเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรควรเกิดขึ้นจากการอภิปรายข้อมูล ได้ข้อสรุปที่ตกลงร่วมกัน ทั้งจากกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอกและตัวแทนของทุกฝ่ายในองค์กรก่อน จึงจะสามารถนำเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กรนี้ออกไปใช้สื่อสารภายใน และเผยแพร่ต่อภายนอกองค์กรได้

ตามแนวทางมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented approach) ถือว่าส่วนประกอบภายใน (Internal elements) เป็นพื้นฐานของการสร้างตราสินค้าองค์กร ตั้งอยู่บนหลักของสิ่งที่เป็นความจริงขององค์กร ได้แก่ พันธกิจ (Mission) เป็นคำอธิบายถึงเหตุผลที่องค์กรต้องดำรงอยู่ พันธสัญญาและแรงกระตุ้นในการดำเนินการกิจ ซึ่งมากกว่าผลในเชิงธุรกิจหรือการสร้างรายได้ (Collins & Porras, 1994) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นส่วนขยายของพันธกิจ ทำให้มีลักษณะที่เป็นทางการขึ้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงทิศทางและสิ่งที่เป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรมุ่งไปข้างหน้า (de Chernatony, 2010) โดยสองส่วนประกอบนี้ เป็นสิ่งที่สมาชิกทั่วทั้งองค์กรยึดมั่น และมีความรู้สึกเต็มใจสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร (Greyser, 2009) นำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกระดับในองค์กร (Greyser & Urde, 2019) ส่วนที่เป็นวัฒนธรรม (Culture) ในความหมายอย่างกว้างคือ ทัศนคติ คุณค่า และความเชื่อขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานขององค์กร (Hatch & Schultz, 2001) จรรยาบรรณวิชาชีพ ทัศนคติการทำงาน (Greyser & Urde, 2019) ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความแตกต่างและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Burmman, Hegner, & Riley, 2009) นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงความมุ่งมั่นของตราสินค้า ตัวสินค้า การบริการ หรือสิ่งอื่นที่องค์กรเสนอขาย ไปจนถึงวิธีการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร (Kapferer, 2001) ด้านสมรรถนะ (Competences) อาจอยู่ในรูปแบบของกระบวนการทำงาน ความสามารถที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เป็นสิ่งที่องค์กรกระทำได้ดีหรือโดดเด่นกว่าองค์กรอื่น (Prahalad & Hamel, 1990) ส่วนประกอบทั้ง

สามส่วนนี้ นับเป็นฐานสำคัญและปรากฏอยู่ในแก่นของตราสินค้าองค์กร รวมทั้งแนวปฏิบัติงานของพนักงาน (Greyser & Urde, 2019)

ส่วนประกอบชุดที่สอง เป็นส่วนเชื่อมต่อระหว่างภายในกับภายนอกองค์กร (Internal-external elements) เรียกว่า แก่นของตราสินค้า (Brand core) เกิดจากการสรุปรวมค่านิยมหลัก (Core values) และข้อความที่องค์กรให้คำมั่นสัญญา (Promise) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าไว้ด้วยกัน ถือเป็นหัวใจสำคัญของเมทริกซ์เอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร แสดงให้เห็นถึงจุดยืนขององค์กร เพื่อสื่อสารให้บุคคลภายนอกรับรู้ และกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์กร (Ind, 2007) โดยอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ (Dynamic approach) หรือให้สอดคล้องตามแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงสุด (Urde, 2016) บุคลิกภาพ (Personality) เป็นส่วนผสมของลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (Keller & Richey, 2006) โดยทั่วไป พนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแทนสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของตัวองค์กร ส่วนการแสดงออก (Expression) เป็นคำพูด ภาพ หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่ระบุความเป็นองค์กร หรือส่วนผสมของลักษณะที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น การออกแบบแนวทางการใช้ภาพประกอบและตัวอักษร เครื่องหมายการค้า (Olins, 1989) ทั้งนี้ เอกลักษณ์ด้านภาพ (Visual identity) ช่วยในการสื่อสารเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายจดจำได้ แต่ก็ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดของเอกลักษณ์ตราสินค้าองค์กร

ส่วนประกอบชุดที่สามเกี่ยวข้องกับสื่อสารและความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร (External elements) เป็นส่วนที่สร้างอิทธิพลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร สิ่งสำคัญคือ การนำเสนอต้องไม่หลุดออกจากแก่นของตราสินค้า เนื่องจากตราสินค้าองค์กรตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย ทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Greyser & Urde, 2019) จึงต้องระมัดระวังโดยเฉพาะในกรณีที่ต้องผสมผสานหรือปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการและตามความคาดหวังเฉพาะลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่วนนี้ประกอบด้วย คุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition) เป็นข้อเสนอต่าง ๆ ที่ได้รับ

การพิสูจน์มาแล้ว เพื่อใช้จูงใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่ลูกค้า (Frow & Payne, 2011) การนำเสนอคุณค่าควรนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างลูกค้ากับตราสินค้าให้เกิดขึ้น ส่งผลต่อเนื่องไปยังการตัดสินใจซื้อสินค้าบริการ (Aaker, 1996, 2004) และชื่อเสียงที่ดีขององค์กร (Greyser, 2009) ด้านความสัมพันธ์ (Relationships) เป็นความประหลาดขององค์กรเมื่ออยู่กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น การให้บริการ วิธีการทำงาน ร่วมกับกลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายพันธมิตรองค์กร (Kapferer, 1992) และตำแหน่ง (Position) เป็นการกำหนดจุดที่แตกต่างและเลือกวางในตำแหน่งที่องค์กรตั้งใจจะยืนอยู่ในตลาด โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของสภาพการแข่งขัน ความต้องการของตลาด ทรัพยากรที่มีอยู่ และความสามารถขององค์กร (Hooley, Broderick, & Möller, 1998) ให้เข้าไปอยู่ในจิตใจและความคิดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Keller, Aperia & Georgson, 2012, as cited in Urde, 2013)

โดยสรุป การมุ่งเน้นตราสินค้ามีความแตกต่างจากแนวคิดมุ่งตลาด เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เป็นแนวทางที่ให้ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Values-based approach) เป็นฐานองค์ประกอบที่ใช้ในการจัดการตราสินค้าองค์กร (Gyrd-Jones, Merrilees & Miller, 2013) ประการที่สอง มีจุดยืนตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรองค์กร (Resource-based view) ที่มองว่าตราสินค้าเป็นสินทรัพย์ที่เกิดจากการผสมผสานองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ การใช้สี การแสดงออกของพนักงาน ให้กลุ่มเป้าหมายสามารถจดจำองค์กรได้ และประการที่สาม ยึดหลักการวางแผนจากภายในองค์กรไปสู่การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (Inside-out approach) โดยเริ่มต้นจากการพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ทัศนคติองค์กร ความสามารถองค์กร และพฤติกรรมองค์กร แล้วประสานเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานองค์กร เพื่อทำให้เกิดคุณค่าต่อกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน นำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุภารกิจในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร (Baumgarth, 2009; Urde, 1994;

Wong & Merrilees, 2007a) โดยมองว่า เอกลักษณ์ตราสินค้ากับเอกลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่เชื่อมกันไม่สามารถแยกออกจากกันได้ (Hatch & Schultz, 2003)

บทสรุปและข้อเสนอเพื่อการศึกษาวิจัย

จากการทบทวนแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าในงานวิจัยตลอดช่วงระยะเวลากว่า 20 ปี ช่วยทำให้มองเห็นทิศทางของการวิจัย (Future research direction) โดยเฉพาะในขอบเขตที่ยังไม่ค่อยมีการศึกษาวิจัยหรือมีอยู่จำนวนไม่มาก ซึ่งก็ยังไม่เพียงพอที่จะอธิบายได้อย่างครอบคลุมในทุกบริบท ในส่วนสุดท้ายนี้จึงนำเสนอแนวทางการศึกษาเนื้อหาของการมุ่งเน้นตราสินค้า บริบทการศึกษาและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาการด้านการจัดการตราสินค้าองค์กร มีข้อเสนอหลักอยู่สามประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง การศึกษาเนื้อหาของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า ซึ่งเป็นการขยายกรอบเชิงทฤษฎี (Theoretical extensions) ทั้งระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติการในจำนวนที่มากขึ้น ก็จะทำให้สามารถอธิบายแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าได้อย่างน่าเชื่อถือ โดยครอบคลุมการศึกษาวิจัยทั้ง 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่หนึ่ง การสำรวจความหมายระดับแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าจากมุมมองของกลุ่มนักวิชาการและนักวิชาชีพ ประเด็นที่สอง การศึกษาผลกระทบ และความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นตราสินค้ากับแนวคิดมุ่งเน้นตลาด ประเด็นที่สาม การพัฒนามาตรวัดการมุ่งเน้นตราสินค้าภายใน (Internal brand orientation) ด้วยการสำรวจองค์ประกอบ และคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ ประเด็นที่สี่ การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นตราสินค้าในด้านการรับรู้ (Perceptual performance) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Satisfaction performance) ผลลัพธ์ การดำเนินงานเชิงพฤติกรรม (Behavioral performance) และประเด็นที่ห้า การสำรวจการรับรู้ของกลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented culture)

ประการที่สอง การเข้าสู่บริบทของการศึกษา (Context) ทั้งในระดับ 1) *ประเภทองค์กร* (Organizational focus) ซึ่งยังมีงานศึกษาวิจัยจำนวนไม่มากเพียงพอ โดยเจาะจงตามกลุ่มลักษณะองค์กร เช่น กลุ่มองค์กรที่ไม่ใช่ภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์กรและหน่วยงานที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ (Governments) องค์กรที่ดำเนินงานเพื่อสาธารณประโยชน์ (Nonprofits) กลุ่มสถาบันการศึกษา กลุ่มกิจการเพื่อสังคม กลุ่มผู้ประกอบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือเลือกศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง เช่น อุตสาหกรรมการดูแลและให้บริการด้านสุขภาพ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และ 2) *พื้นที่ที่ศึกษา* (Geographical reach) จากการทบทวนงานวิจัยของแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้า พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นในทวีปยุโรป ออสเตรเลีย และประเทศแอฟริกาใต้ โดยอาจจะไม่สามารถนำข้อค้นพบดังกล่าวมาอธิบายหรือประยุกต์ใช้กับประเทศที่อยู่ในทวีปเอเชียได้ เนื่องจากมีความแตกต่างกันในแง่ของสภาพทางการตลาด สภาพการแข่งขัน และสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้า

และประการสุดท้าย การเลือกวิธีการวิจัย (Methodology) เนื่องจากการมุ่งเน้นตราสินค้าเป็นแนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้น (Emergent concept) งานวิจัยในระยะแรกจึงมุ่งเน้นไปที่การสำรวจปรากฏการณ์ใหม่ๆ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ รวมทั้งการทดสอบคุณลักษณะและองค์ประกอบของการวัดแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อเพิ่มเติม ก็คือ การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นตราสินค้า (Brand-oriented practice) ด้วยการศึกษาในลักษณะกรณีศึกษากับผู้บริหาร พนักงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ร่วมกับการวิจัยเอกสาร เพื่อวิเคราะห์ว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรเหล่านั้นๆ มีวิถีปฏิบัติตามแนวคิดมุ่งเน้นตราสินค้าอยู่ในระดับดีที่สุด (Best practice) นอกจากนี้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ด้วยการนำกรอบแนวคิดการมุ่งเน้นตราสินค้าไปทดลองใช้ในองค์กรบางแห่ง เพื่อทำการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยอาจเปรียบเทียบกับการมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic orientations) ที่องค์กรดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันว่า สามารถบรรลุผลลัพธ์ได้สำเร็จตามที่ระบุไว้แผนงานประจำปีได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งก็จะเป็นการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกันให้เป็นทางเลือกหลักของกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร

รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18. doi:10.2307/41166218
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York, NY: Free Press.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding, and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1048-1063. doi:10.1108/03090561211230197
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374. doi:10.1057/palgrave.crr.1540005
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11-12), 1003-1037. doi:10.1108/03090569910285896
- Balmer, J. M. T. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46(7-8), 1064-1092. doi:10.1108/03090561211230205
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? what of them? *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 972-997. doi:10.1108/03090560310477627
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image, and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 730-741. doi:10.1108/03090560610669964
- Baumgarth, C. (2009). Brand orientation of museums: Model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 11(3), 30-45. doi:10.2307/41064996
- Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671. doi:10.1108/03090561011032315
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260. doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.022
- Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (2013). Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 973-980. doi:10.1080/0267257X.2013.817768
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411. doi:10.1108/09590550410546223
- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113-118. doi:10.1177/1470593108100065
- Capon, N., Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (2001). Brand custodianship: A new primer for senior managers. *European Management Journal*, 19(3), 215-227. doi:10.1016/S0263-2373(01)00019-6

- Casidy, R. (2013). The role of brand orientation in the higher education sector: A student-perceived paradigm. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, 25(5), 803-820. doi:10.1108/APJML-06-2013-0069
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands* (3rd ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- de Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4th ed.). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Duncan, T. R., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi:10.2307/1252157
- Evans, J., Bridson, K., & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments, and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1457-1475. doi:10.1108/03090561211259934
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853. doi:10.1016/j.jbusres.2003.09.012
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 223-240. doi:10.1108/03090561111095676
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590-602. doi:10.1108/00251740910959431
- Greyser, S. A., & Urde, M. (2019). What does your corporate brand stand for? *Harvard Business Review*, 97(1), 80-88.
- Griffin, J. J. (2002). To brand or not to brand? Trade-offs in corporate branding decisions. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 228-240. doi:10.1057/palgrave.crr.1540176
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410. doi:10.1057/bm.2010.52
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123. doi:10.1080/0267257X.2013.812134
- Gromark, J. (2020). Brand orientation in action: A transformational learning intervention. *Journal of Business Research*, 119, 412-422. doi:10.1016/j.jbusres.2019.10.058
- Gyrd-Jones, R. I., Merrilees, B., & Miller, D. (2013). Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions. *Journal of Brand Management*, 20(7), 571-589. doi:10.1057/bm.2013.1
- Hankinson, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974-999. doi:10.1080/0267257X.2011.565727
- Hankinson, P. (2001a). Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242. doi:10.1002/nvsm.149

- Hankinson, P. (2001b). Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360. doi:10.1108/10610420110406040
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064. doi:10.1108/03090560310477654
- Hodge, N. M., McMullen, C., & Kleinschafer, J. (2018). Taking a deliberate approach: The enactment of brand orientation in an SME context. *Journal of Brand Management*, 25(4), 395-408. doi:10.1057/s41262-018-0095-3
- Hooley, G., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116. doi:10.1080/09652549800000003
- Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11-12), 2020-2041. doi:10.1108/EJM-07-2011-0371
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:10.1177/002224299305700304
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management*. New York, NY: Free Press.
- Kapferer, J. N. (2001). *Reinventing the brand*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2000). The brand report card *Harvard Business Review*, 78(1), 147-156.
- Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1), 74-81. doi:10.1057/palgrave.bm.2550055
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi:10.2307/1251866
- Lee, W. J., O'Cass, A., & Sok, P. (2019). How and when does the brand orientation-market orientation nexus matter? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 349-361. doi:10.1108/Jbim-12-2018-0388
- Louro, M. J., & Cunha, P. V. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 849-875. doi:10.1362/026725701323366845
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations* New York, NY: Free Press.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39. doi:10.1509/jmkg.66.4.25.18513

- Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145. doi:10.1177/002224298605000401
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-87.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23. doi:10.1080/00913367.2005.10639210
- Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716. doi:10.1111/j.1540-627X.2012.00372.x
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, H. J., Mason, R., Steenkamp, P., & Mugobo, V. V. (2017). Does brand orientation contribute to retailers' success? An empirical study in the South African market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 210-222. doi:10.1016/j.jretconser.2017.06.012
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). Introduction: The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 105-112. doi:10.1057/palgrave.crr.1540168
- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Marchiori, D. M. (2020). Brand orientation: A systematic literature review and research agenda. *Spanish Journal of Marketing*, 24(1), 97-113. doi:10.1108/SJME-06-2019-0035
- Shahijan, M. K., Rezaei, S., & Amin, M. (2016). International students' course satisfaction and continuance behavioral intention in higher education setting: An empirical assessment in Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 41-62. doi:10.1007/s12564-015-9410-9
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. doi:10.1177/0022242919899905
- Teece, D. J. (2000). Toward an economic theory of the multiproduct firm. In A. C. B. Joel & D. Frank (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management* (Vol. 17, pp. 29-53). Stamford, CT: Emerald Group Publishing Limited.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1142/9789812834478_0002
- Urde, M. (1994). Brand Orientation: A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32. doi:10.1108/07363769410065445

- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133. doi:10.1362/026725799784870504
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management* 20(9), 742-761. doi:10.1057/bm.2013.12
- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 26-42. doi:10.1108/JPBM-05-2015-0875
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.018
- Wiedmann, K. P. (2015). The future of brand and brand management: Some provocative propositions from a more methodological perspective. *Journal of Brand Management*, 21(9), 743-757. doi:10.1057/bm.2014.39
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007a). Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402. doi:10.1080/09652540701726942
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007b). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408. doi:10.1108/02651330710760982
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383. doi:10.1108/10610420810904112