

**“An organization can only ‘walk the talk’ when its managers deliberately shape its internal reality to align with its brand promise” - Alan Mitchell**

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผมมักได้อ่านหรือได้ยินคนพูดถึงกลยุทธ์การสร้างแบรนด์อยู่บ่อยครั้งครับ แล้ววันดีคืนดีก็มักมีคนหันมาถามว่า แล้วผมละมีวิธีการสร้างแบรนด์อย่างไร

ความจริงผมไม่เคยเรียนวิชามาร์เก็ตติ้งหรือการสร้างแบรนด์มาก่อน ก็เลยตอบตามทฤษฎีเบ๊ๆ ไปได้ แต่ถ้าถามจากประสบการณ์จากการทำงานในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและมีคนใช้งานเกือบครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งประเทศ ผมขอตอบแบบกำปั้นทุบดินว่า เราไม่สามารถพูดถึงการสร้างแบรนด์ได้อย่างครบถ้วน หากเราไม่พูดถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยครับ

เพราะในความรู้สึกของผม แรนด์เป็นสิ่งที่จะต้องไม่ได้ แต่รู้สึกได้ สำหรับผม แรนด์คือประสบการณ์ที่เรา มีให้กับลูกค้า พนักงาน นักลงทุน พันธมิตร และบุคคลอื่น ๆ ที่เราต้องติดต่อด้วย ผ่านหลากหลายช่องทาง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เราอาจเคยได้ยินคนพูดว่า เราต้อง Live the brand หรือ Walk the Talk หมายความว่า ทุกสิ่งที่เราทำ จะต้องสะท้อนตัวตนของแบรนด์ที่เราอยากสร้าง แต่เราจะสร้างแบรนด์ได้อย่างไร หาก “เรา” ในที่นี้ หมายถึงแค่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเพียงอย่างเดียว?

หากเป็นเมื่อก่อน การสร้างแบรนด์อาจคือการทุ่มงบในการจ้างบริษัทโฆษณาเก่ง ๆ มาช่วยคิดแคมเปญเก๋ ๆ หรือออกหนังสือโฆษณาดี ๆ มาให้สักชุดหนึ่ง หรือถ้ามีเงินเยอะหน่อย เราก็คงจะยิงหนังสือโฆษณาได้ต่อเนื่อง เป็นปี ๆ แต่สิ่งที่ทำได้ก็แค่สร้างการจดจำเท่านั้น

อีกทั้งในปัจจุบัน ผู้บริโภคสามารถรับสื่อได้จากสารพัดช่องทาง ทั้งสื่อดั้งเดิมอย่างทีวี หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ป้ายบิลบอร์ด และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต อีเมล SMS ฯลฯ

ฉะนั้น ถึงแม้เราจะพยายามกระหน่ำงานโฆษณาให้ครอบคลุมทุกช่องทางที่กล่าวมา ผู้บริโภคทุกวันนี้ เริ่มตั้งคำถามมากขึ้นเรื่อย ๆ และไม่เชื่อทุกสิ่งที่เขาอ่านหรือได้ยินผ่านงานโฆษณาอย่างเดียว และหากประสบการณ์ตรงที่เขาได้สัมผัสกับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ไม่ตรงกับข้อความที่สื่อสารออกไป เขามีตัวเลือกอื่น ๆ ให้เลือกใช้มากมาย จนสามารถเปลี่ยนใจไปเลือกใช้บริการของที่อื่นได้อย่างง่ายดาย

ผมถึงคิดว่าการสร้างแบรนด์อย่างยั่งยืน ต้องทำควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยครับ เพราะรูปแบบของสินค้าหรือบริการอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและความต้องการของตลาด แต่คำมั่นสัญญาที่เราให้ หรือ Brand Promise ต้องไม่เปลี่ยน

หากเราอยากให้คนข้างนอกมองว่าแบรนด์ของเราเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำให้คนของเราเป็นกระจกสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์นั้นด้วย เช่น ถ้าแบรนด์ของเราคือความสนุกสนานสร้างสรรค์ จริงใจและดีดีดิน เราก็ต้องสะท้อนความเป็นตัวตนของแบรนด์นั้นผ่านทุกอย่างที่พวกเราทำ ไม่ใช่แค่ผ่านตัวผู้บริหาร สินค้า หรือการทำการมาร์เก็ตติ้งอย่างเดียว

การจะทำแบบนี้ได้ พนักงานต้องมีความเข้าใจและแชร์วัฒนธรรมเดียวกัน เพราะเขาคือคนที่ต้องคิดค้นและนำเสนอบริการให้กับลูกค้า แน่ใจว่าเมื่อพูดถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มันหมายถึงโครงการระยะยาว ที่ต้องอาศัยเวลาและความอดทนอย่างมาก เราไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมอะไรขึ้นสักอย่างหนึ่งภายในชั่วข้ามคืน โดยเฉพาะในองค์กรใหญ่ที่มีพนักงานหลายพันคน ซึ่งอาจต้องใช้เวลานานอย่างน้อย 5 ถึง 10 ปีกว่าที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรจะยอมรับและเข้าใจในวัฒนธรรมที่เราพยายามสร้างขึ้น

และนี่คือกระบวนการที่ผู้นำองค์กรต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมาก

ผมเคยพูดไว้หลายหนว่าทุกอย่างต้องเริ่มจากหัวขบวน ถ้าหัวไม่เคลื่อน หางก็คงไม่ขยับ ผู้นำจึงมีความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรโดยการเริ่มทำให้ดูเป็นตัวอย่างก่อน ที่ผ่านมามีคนพบว่ามีคนจำเป็นต้องมานั่งร่างนโยบายหรือกฎระเบียบในการทำงานใหม่เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม เพียงแค่ผมเริ่มทำก่อน ผู้บริหารท่านอื่นก็จะเริ่มทำตาม และหลังจากนั้นมันก็จะเหมือนปฏิกิริยาโดมิโนที่ส่งแรงกระเพื่อมไปถึงพนักงานที่ประจำอยู่สายงานต่าง ๆ ต่อไป

เช่น การออกไปเดินสำรวจตลาด การเข้าเว็บพันทิปเพื่อตอบกระทู้ลูกค้า การนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัท การให้เกียรติกันไม่ว่าเขาจะมีตำแหน่งอะไร การเปิดกว้างต่อความคิดที่แตกต่าง การยอมรับความผิดพลาด การกล้าเสี่ยงที่จะทำอะไรนอกกรอบ เป็นต้น แต่ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วเลิกนะครับ เราต้องทำต่อเนื่อง ๆ หน่อย ๆ หน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่นี่

อย่างไรก็ตาม เราต้องเฝ้าใจไว้ด้วยว่า ไม่ใช่ทุกคนที่พร้อมจะยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่เขาเข้าใจได้ โดยเฉพาะในองค์กรที่ก่อตั้งมานานแล้ว ผมถึงบอกว่าผมไม่ได้คาดหวังว่าทุกคนจะยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง แค่คนส่วนใหญ่เข้าใจและยอมรับผมก็ดีใจแล้ว ในขณะเดียวกัน ผมหันมาให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์พนักงานใหม่อย่างจริงจัง เพราะผมอยากจะได้คนที่มีทัศนคติตรงกับเราและพร้อมจะ "Walk the Talk" ไปด้วยกัน ผมอยากจะทำางาน Recruitment ที่หลายคนมองว่าเป็นหน้าที่ของ HR นั้น ความจริงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์ที่สำคัญและจำเป็นที่ผู้นำองค์กรควรลงมายุ่งด้วยตัวเองเช่นเดียวกับการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของบริษัทครับ.