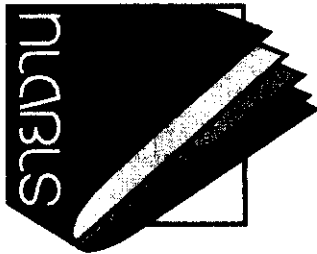


# การทำ Rebranding ในองค์กร



## ความแตกต่างของคำว่า Brand และ Branding

Brand หมายถึง ตราสินค้า (Logo) ป้าย หรือรูปโฉมของสินค้าหรือองค์กร ส่วน Branding เป็น กระบวนการ (Process) ในการสร้าง Brand ดังนั้น Rebranding จึงเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยน Brand ไปสู่ Brand ใหม่ที่ดีกว่าเดิม

เหตุที่ธุรกิจต้องทำ Branding มี 3 ปัจจัย คือ

1. การแข่งขันสูงขึ้นจากรอบด้าน ทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
2. การที่ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่นมากขึ้น
3. การที่ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น และมีโอกาสเกิดความสับสนในการเลือกสินค้ามากขึ้นกว่าในอดีต

## การทำ Branding จะช่วยธุรกิจได้อย่างไร

1. ช่วยสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ให้เกิดขึ้น ทำให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้น
2. ช่วยสร้างความรับรู้ (Recognition) เพราะในกระบวนการสร้าง Brand นั้น ธุรกิจต้องค้นหา Core Competencies เพื่อนำมากำหนดเอกลักษณ์ หรือ Identity ของสินค้าหรือของธุรกิจ ซึ่งเอกลักษณ์นี้เองที่จะทำให้อูกค้าเกิด Recognition ขึ้นได้

3. ช่วยทำให้ลูกค้าชอบ หรือเลือกที่จะใช้บริการหรือซื้อสินค้าของเรา (Preference) โดยสิ่งที่จะบ่งบอกถึงอนาคตของธุรกิจได้ชัดเจน ไม่ใช่ส่วนแบ่งการตลาด แต่เป็นความชอบ หรือการที่ลูกค้าเลือกเรา

ดังนั้น ในภาวะปัจจุบัน Brand จึงไม่ใช่เป็นเพียง ตราสินค้า เท่านั้น แต่เป็นเรื่องของชื่อเสียง (Reputation) ซึ่งเป็นผลรวมของความพยายามทุกอย่าง ทุกรายละเอียด และทุกองค์ประกอบ ที่องค์กรได้กระทำมา ถ้าธุรกิจใดมี Brand ที่ดี จะมีโอกาสขยายขอบเขตธุรกิจหรือ Line Extension ออกไปได้มากอย่างที่อยากจะทำ เช่น Brand จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน สามารถสร้างชื่อเสียงในด้านความอ่อนโยนและนุ่มนวลต่อผิว ทำให้สามารถขยายธุรกิจไปสู่การผลิตสินค้าประเภทอื่นที่เกี่ยวข้องกับผิวได้อย่างไม่จำกัด

ชื่อเสียงจึงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีคุณค่าที่สุดของธุรกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะธุรกิจที่เสนอบริการหรือสินค้าที่ไม่ค่อยมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ลูกค้าส่วนใหญ่จึงเลือกใช้บริการหรือเลือกซื้อสินค้าโดยอาศัยประสบการณ์ ทั้งที่เคยประสบมาเอง หรือได้รับการถ่ายทอดจากผู้อื่นผ่านทางช่องทางต่างๆ ดังมีรายงานผลการศึกษากับการวัดมูลค่าขององค์กร ที่พบว่า สัดส่วนมูลค่าสินทรัพย์ทางปัญญา (ซึ่งรวมเรื่องชื่อเสียงขององค์กรด้วย) ต่อมูลค่าสินทรัพย์ (Fixed Assets) ขององค์กรทั่วโลกโดยเฉลี่ย เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1 : 99 ในปี 2493 เป็นร้อยละ 30 : 70 ในปี 2518 และในปี 2543 สัดส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 40 : 60

## เหตุที่องค์กรต้องทำ Rebranding มี 3 ประการ ที่สำคัญ คือ

1. องค์กรมีการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) จึงต้องมาทบทวนว่า Brand เดิมสามารถตอบใจหัย คือ วิสัยทัศน์ ใหม่ได้หรือไม่

2. องค์กรมีการเปลี่ยนจุดยืน (Positioning) ของตนเองไปจากเดิม เช่น Kentucky Fried Chicken ต้องการเปลี่ยนจุดยืนของตนไปจากการขายเพียงไก่ทอด ไม่เป็นการขาย Fast Food ที่หลากหลายมากขึ้น จึงต้อง Rebrand ไปเป็น KFC เป็นต้น

3. องค์กรต้องการเปลี่ยนบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเองให้ทันสมัยขึ้น หรือให้เป็นอย่างที่ยากจะเป็น ซึ่งต่างไปจากเดิม

ในทั้ง 3 ข้อนี้ พบว่าเรื่องการเปลี่ยนบุคลิกภาพเป็นเหตุผลสำคัญที่สุด ที่องค์กรต้องทำ Rebrand โดยมีตัวกระตุ้นที่สำคัญ คือ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น กรณี Kentucky Fried Chicken ที่ Rebrand ไม่ใช่เพราะฝ่ายจัดการเมื่อที่ขายไก่ทอด แต่เป็นเพราะพบว่าปัจจุบันผู้บริโภคไม่นิยมรับประทานของทอด

## รูปแบบของการทำ Rebrand มี 2 ลักษณะ คือ

1. Revolution หรือการเปลี่ยน Brand ไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง มักเกิดในกรณีที่มีการควบรวมกิจการ
2. Evolution เป็นการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนไปจากเดิมตามวงจรของธุรกิจ (Life Cycle) โดยทุกธุรกิจต้องทำ Rebrand ในลักษณะนี้ เพียงแต่ในแต่ละธุรกิจจะมีวงจรธุรกิจที่สั้น-ยาวแตกต่างกันออกไป

## ปัจจัยความสำเร็จของการทำ Rebrand

1. Alignment เมื่อจะเปลี่ยนต้องเปลี่ยนทั้งหมดภายในองค์กร ทั้งด้านกลยุทธ์ การตลาด บุคลิกภาพ และการสื่อสารภายในองค์กร โดยการเปลี่ยนทุกด้านต้องสอดคล้องกัน
2. Engagement ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือใน

การปรับเปลี่ยนด้วยใจ หรือต้องมี Emotional buy-in

3. Communication ต้องสื่อให้พนักงานทุกระดับและทุกคน ได้รับรู้ถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยน และต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นภาพเดียวกัน กล่าวคือ ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change) ให้ได้

## สาเหตุความล้มเหลวของการทำ Rebrand ที่สำคัญมีดังนี้

1. กลยุทธ์การ Rebrand ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจหรือเข้าใจในการทำ Rebrand
3. การทำ Rebrand ไม่สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้าได้ หรือสร้างได้แต่ไม่สอดคล้องต่อเนื่อง
4. ขาดการสื่อสารกับพนักงานให้รับรู้ถึงจุดยืนขององค์กร ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของพนักงาน

## ข้อคิด-คำเตือนในการทำ Rebrand

1. ผู้บริโภคเป็นผู้ฉลาดและแสนรู้เสมอ
2. ต้องจดจำไว้เสมอว่า "ไม่มีอะไรที่จะซ่อนไว้ได้นาน"
3. เอกลักษณ์ หรือ identity ขององค์กรต้องมีเพียงหนึ่งเดียว หรือ A Single Corporate Identity
4. การทำ Rebrand จะต้องเปลี่ยนทั้งภาพและการปฏิบัติ มิฉะนั้นจะเป็นเพียงเรื่องฉาบฉวย เป็นหน้ากาก ไม่ยั่งยืน และจะกลับมาเป็นโทษหรือทำลายชื่อเสียงขององค์กรในที่สุด
5. การทำ Rebrand โดยพนักงานไม่ได้รับรู้ว่าจะมีการมีจุดยืนเป็นอย่างไรจะเป็นเพียงการได้ Logo ใหม่ เปรียบเสมือนการแต่งหน้าทำปาก (Cosmetic Change) เท่านั้น
6. ผู้ที่เป็น Brand Ambassador ที่แท้จริงขององค์กร คือ พนักงานทุกคน

บทความรายงาณดังกล่าวนี้วิเคราะห์โดยนางเบญจมาศ ขจรคำ