



การสังเคราะห์แบรนด์องค์กร:  
กรณีศึกษาภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในภาคการบริการ  
“Corporate Brand Synthesis:  
A Case Study of Corporate Brand Image in the Service Sector”

ดร.ปิยะ งามเจริญมงคล\*

บทคัดย่อ

นอกจากงานวิจัยมากมายในปัจจุบันที่ศึกษาค้นหาคุณค่าของแบรนด์ในระดับผลิตภัณฑ์ ยังมีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งในวรรณกรรม ที่เริ่มให้ความสนใจในการศึกษาและเข้าใจบทบาทของแบรนด์ในระดับองค์กรเพิ่มขึ้น แบรนด์องค์กรนั้นทำให้เกิดโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการตลาดอย่างมากมาย ซึ่งสำคัญยิ่งในตลาดที่มีการแข่งขันสูง งานวิจัยเชิงบุกเบิกนี้ มุ่งหมายที่จะศึกษาและทำความเข้าใจกรอบแนวคิดแบรนด์องค์กรด้วยการสังเคราะห์ภาพลักษณ์องค์กร โดยการใช้มุมมองแบบองค์รวม ทั้งจากมุมมองภายในขององค์กร และจากมุมมองภายนอกของลูกค้า ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ภาพลักษณ์องค์กรนั้นมีลักษณะความเป็นพหุมิติหรือมีอยู่หลายด้านด้วยกัน ประกอบด้วย 1) บุคลิกลักษณะของบุคลากรในการให้บริการ 2) ความน่าเชื่อถือขององค์กรที่ถูกรับรู้ 3) คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กร

\* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



## Abstract

Besides much of today's research uncovering the value of brands at the product-level, a small yet growing body of literature has focused on examining and understanding the role of brands at the corporate-level. A corporate brand creates a host of potential marketing advantages, which is very important in highly competitive marketplaces. This exploratory research attempts to study and understand corporate brand image concept. By adopting broader, more holistic perspectives – using both internally, corporate-focus and externally, customer-focus perspectives – this research synthesizes the multidimensionality of corporate brand image. The research results reveal that corporate brand image consists of 4 main dimensions, including 1) personnel characteristics, 2) corporate perceived credibility, 3) product and service characteristics, and 3) corporate activity awareness.

## บทนำ

นักการตลาดและผู้บริหารในปัจจุบันนั้นต่างเริ่มตระหนักว่า แบรินด์หรือตราสินค้า เป็นทั้งทรัพย์สินและทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งของบริษัทและองค์กร (Harris & de Chernatony, 2001; Hulberg, 2006) โดยเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แบรินด์มีบทบาทและความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ นอกเหนือจากคุณประโยชน์ทางการใช้งาน และคุณลักษณะเฉพาะทางด้านกายภาพของสินค้าและบริการนั้นๆ (Aaker, Benet-Martínez, & Garolera, 2001; Belk, 1988; Elliott, 1994; Ericksen, 1996; Hirschman & Holbrook, 1982; Levy, 1959; McCracken, 1986; Mick, 1986; Richins, 1994; Solomon, 1983)

ถึงแม้การศึกษาวิจัยเรื่องแบรินด์นั้นจะได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในช่วงที่ผ่านมา แต่ทว่ายังมีเรื่องที่ต้องศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอีกมาก โดยเฉพาะการสร้างและบริหารแบรินด์องค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด และการเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน (Hatch & Schultz, 2003; Kowalczyk & Pawlish, 2002; Souiden, Kassim, & Hong, 2006) เพื่อเกริ่นนำการอภิปราย ประเด็นหลักของงานวิจัยนี้คือ ภาพลักษณ์องค์กรนั้นมีลักษณะความเป็นพหุมิติ หรือมีหลายด้านนั่นเอง เนื่องจากแหล่งที่มาหรือวิธีที่จะสร้างภาพลักษณ์องค์กรนั้นมีได้หลายทางด้วยกัน ซึ่งข้อควรระวังในการทำวิจัยการตลาดในเรื่องของแบรินด์นั้นคือการใช้มุมมองที่แคบเกินไป ความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่ากลุ่มบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีการรับรู้ภาพลักษณ์ที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไรนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนากรอบแนวคิดและทฤษฎีที่จะอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับแบรินด์ได้

## การทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัย ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแบรินด์องค์กรนั้น (corporate brand) เริ่มได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในวรรณกรรมด้านการตลาดและแบรินด์ (marketing and branding literature) (So, Parsons, & Yap, 2013) การศึกษาแบรินด์องค์กรนั้นมีที่มาจากการศึกษาแบรินด์ผลิตภัณฑ์ (product brand) (Appel-Meulenbroek, Havermans, Janssen, & Kempen, 2010; Hulberg, 2006) โดยในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ (product category) สินค้าและบริการที่อยู่ในตลาดนั้น แทบไม่มีความแตกต่าง และเมื่อสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีความโดดเด่นออกสู่ตลาด ก็มักจะถูกลอกเลียนแบบโดยผู้เล่นรายอื่นๆ ที่อยู่ในตลาดในเวลาไม่นาน โดยในส่วนของลูกค้าเองนั้น ก็มักจะไม่มีความสับสนและไม่เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนของสินค้าและบริการ ถึงแม้ว่าทางบริษัทเองพยายามจะสร้างให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจจากการสร้างและบริหารแบรินด์ผลิตภัณฑ์ก็ตาม (Elliott, 1994; Keller, 2013)

ผลจากงานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า แบรินด์องค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ เนื่องจากแบรินด์องค์กรนั้นมีแหล่งที่มาในการสร้างความแตกต่าง (sources of differentiation) ที่มากกว่าแบรินด์ผลิตภัณฑ์ (Aaker, 2004; Keller, 2003; Olins, 2000) กล่าวคือสิ่งที่มาเชื่อมโยงกับ



แบรนด์องค์กร (brand associations) นั้นมีความกว้างมากกว่าและหลากหลายกว่าสิ่งที่มาเชื่อมโยงกับแบรนด์ผลิตภัณฑ์ ยิ่งกว่านั้น ผลจากงานวิจัยที่ผ่านมาชี้ว่า แบรนด์องค์กรสามารถเสริมเพิ่มคุณค่าให้กับแบรนด์ผลิตภัณฑ์ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (Uehling, 2000) รวมทั้งมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการสื่อสารด้านการตลาดโดยรวมขององค์กรอีกประการหนึ่งด้วย (Hatch & Schultz, 2001; Hoeffler & Keller, 2002; Porter & Kramer, 2002)

การจัดการแบรนด์องค์กร (corporate branding) คือ กระบวนการสร้าง บริหาร และดูแลรักษาภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรที่ปรารถนา โดยมีการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และนำมาซึ่งชื่อเสียงขององค์กรโดยรวม (Einwiller & Will, 2002) การสร้างและบริหารแบรนด์องค์กรนั้นสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการตลาด เพียงแต่ภาพลักษณ์ของแบรนด์ในระดับองค์กรต้องถูกสร้างและได้รับการดูแลด้วยความรอบคอบเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับแบรนด์โดยรวม ซึ่งนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของนักบริหารการตลาด (Aaker, 2004; Keller, 1993) คุณค่าของแบรนด์องค์กร (corporate brand equity) คือ การตอบสนองที่แตกต่างของผู้บริโภค ลูกค้า พนักงาน หรือบริษัทและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่มีต่อการทำการตลาดของบริษัทหรือองค์กรที่ระบุดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นสินค้าและบริการหรือการสื่อสารต่างๆ โดยคุณค่าของแบรนด์องค์กรที่เป็นบวกนั้น (positive corporate brand equity) จะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องชื่นชอบและโปรดปรานสินค้าและบริการ รวมถึงตอบสนองในเชิงบวกต่อแคมเปญโฆษณาประชาสัมพันธ์ขององค์กรนั้นๆ มากกว่าสินค้าและบริการที่มาจากองค์กรที่ไม่รู้จักหรือที่แต่งตั้งขึ้นมาโดยไม่มีตัวตน (Keller, 2013)

แบรนด์องค์กรนั้น มีการศึกษาและวิจัยจากหลายกรอบแนวคิดด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดเรื่องค่านิยมองค์กร (corporate value) วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) เอกลักษณ์องค์กร (corporate identity) บุคลิกลักษณะองค์กร (corporate personality) ชื่อเสียงองค์กร (corporate reputation) และภาพลักษณ์องค์กร (corporate image) (Anisimova, 2007; Souiden, Kassim, & Hong, 2006) แต่ทว่ากรอบแนวคิดบางอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเอกลักษณ์องค์กร ชื่อเสียงองค์กร และภาพลักษณ์องค์กร มักจะถูกใช้สลับกันไปมาเสมอในวรรณกรรมที่ผ่านมา (Barnett & Pollock, 2012; Chun, 2005; Hulberg, 2006) และยังไม่สามารถสรุปได้ว่าควรจะศึกษาแบรนด์องค์กรจากกรอบแนวคิดใด (Balmer, 1995; So, Parsons, & Yap, 2013) อย่างไรก็ตามกรอบแนวคิดและตัวแปรนามธรรม (constructs) ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยแบรนด์องค์กรทั้งในเชิงวิชาการและในเชิงธุรกิจคือ ชื่อเสียงองค์กร และภาพลักษณ์องค์กรนั่นเอง

โดยทั่วไปแล้วในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการใดๆ ลูกค้าไม่เพียงแต่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการของแต่ละแบรนด์เท่านั้น แต่ยังต้องการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทที่ผลิตจำหน่ายสินค้าและให้บริการแบรนด์นั้นๆ ด้วย (Souiden, Kassim, & Hong, 2006) Nguyen and Leblanc (2001) ให้เหตุผลว่าชื่อเสียงองค์กรนั้น สะท้อนและแสดงถึงระดับความน่าเชื่อถือของตัวสินค้าและบริการในด้านความสามารถที่จะทำการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และเปรียบเสมือนมาตรฐานโดยรวมขององค์กรอีกด้วย (Fombrun, 1996) นอกจากนี้ผลจากงานวิจัยยังระบุว่า ชื่อเสียงองค์กรมีอิทธิพล

ต่อความต้องการของผู้บริโภคในการเลือกที่จะให้หรือไม่ให้การสนับสนุนสินค้าและบริการของบริษัทนั้นๆ (Gray & Balmer, 1998) โดยชื่อเสียงที่ดีขององค์กรจะมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความจงรักภักดี และความผูกพันในระยะยาวอีกด้วย (Bhattacharya & Sen, 2003)

ชื่อเสียงองค์กร ถือเป็นกรอบแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องเป็นอย่างสูงกับการสร้างคุณค่าของแบรนด์องค์กร โดยมีงานวิจัยเชิงสำรวจจากหลายหน่วยงานที่ทำกันอย่างต่อเนื่องทุกปี จากมุมมองที่แตกต่างกัน ซึ่งหนึ่งในงานวิจัยที่มีเนื้อหาครอบคลุมในวงกว้าง และถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายทั้งในเชิงวิชาการ และในเชิงธุรกิจนั้น จัดทำโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune Magazine) ซึ่งได้ทำการวิจัยสำรวจชื่อเสียงองค์กร โดยเรียกการวิจัยสำรวจนี้ว่า บริษัทที่ได้รับการยกย่องชื่นชมมากที่สุด (Most Admired Companies) จากการรับรู้ของผู้บริหาร นักลงทุน และนักวิเคราะห์ด้านการเงินจากบริษัทต่างๆ โดยมีเกณฑ์การวัดชื่อเสียงองค์กรจาก 9 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย 1) คุณภาพด้านการบริหารจัดการ 2) คุณภาพด้านสินค้าและบริการ 3) การสร้างสรรค์นวัตกรรม 4) มูลค่าการลงทุนในระยะยาว 5) ความมั่นคงด้านการเงิน 6) ความสามารถในการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ 7) ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม 8) การใช้ทรัพย์สินขององค์กรอย่างชาญฉลาด 9) ความสามารถด้านการแข่งขันในระดับโลก (Fortune, 2014)

ถึงแม้ว่างานวิจัยสำรวจดังกล่าวจะถูกนำมาใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลาย ผลของงานวิจัยสำรวจดังกล่าว ก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เป็นอย่างมาก ทั้งจากนักวิชาการ นักวิจัย และนักเขียนบางกลุ่ม เนื่องจากการจัดลำดับบริษัทที่ได้รับการยกย่องชื่นชมมากที่สุดนั้น ให้ความสำคัญกับปัจจัยและสถานะทางด้านการเงินขององค์กรเป็นหลัก และมีการเก็บข้อมูลสำรวจกับกลุ่มเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น (Fryxell & Wang, 1994) จากข้อจำกัดดังกล่าว มีอีกหนึ่งงานวิจัยเชิงสำรวจที่น่าสนใจ ซึ่งได้ทำการวิจัยสำรวจชื่อเสียงองค์กรจากมุมมองที่แตกต่างจากงานวิจัยสำรวจที่จัดทำโดยนิตยสารฟอร์จูน โดยมีการเก็บข้อมูลสำรวจกับประชาชนทั่วไป แทนการเก็บข้อมูลสำรวจกับกลุ่มเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น งานวิจัยสำรวจนี้จัดทำโดย Harris Interactive and the Reputation Institute โดยมีการวัดประเมินชื่อเสียงองค์กรจากปัจจัยหลัก 6 ด้านด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย ด้านต่างๆ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำ 2) สมรรถนะด้านการเงิน 3) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน 4) สินค้าและบริการ 5) ความรับผิดชอบต่อสังคม 6) ความรู้สึกทางด้านอารมณ์ (Harris Interactive, 2015)

นอกจากกรอบแนวคิดเรื่องชื่อเสียงองค์กรแล้วนั้น กรอบแนวคิดเรื่องภาพลักษณ์องค์กรนับว่าเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาคุณค่าของแบรนด์องค์กรอีกด้านหนึ่ง ซึ่งภาพลักษณ์องค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับชื่อเสียงองค์กร (Gray & Balmer, 1998; Nguyen & Leblanc, 2001) โดยภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นที่ชื่นชอบ จะนำไปสู่ชื่อเสียงองค์กรที่ดีได้ กล่าวคือชื่อเสียงองค์กรที่ดีนั้นถูกสร้างและหล่อหลอมขึ้นมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานจากความประทับใจอย่างต่อเนื่องต่อภาพลักษณ์องค์กรนั่นเอง (Alessandri, 2001; Gray & Balmer, 1998) ดังนั้นแล้วการบริหารภาพลักษณ์องค์กร มักถูกใช้เป็นหลักสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับองค์กรในระยะยาว (Anisimova, 2007; Bhattacharya & Sen, 2003) เพราะภาพลักษณ์องค์กรนั้นมีผลโดยตรงต่อคุณค่าในใจของลูกค้า และต่อมูลค่าทางการตลาดขององค์กรอีกด้วย (Harris & de Chernatony, 2001; Hoeffler & Keller, 2002)



ส่วนการนิยามภาพลักษณ์องค์กรนั้น จะขึ้นอยู่กับแนวทางที่ใช้ในการศึกษาทั้งในและระหว่างสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น วรรณกรรมด้านพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) กล่าวถึงภาพลักษณ์องค์กรว่าเป็นสิ่งที่คนภายในองค์กรนั้นมองตัวองค์กรเองว่าเป็นอย่างไร รวมถึงสิ่งที่คนในองค์กรเชื่อว่าคนอื่นมององค์กรอย่างไรด้วย (Dutton & Dukerich, 1991) ในอีกด้านหนึ่งนักจิตวิทยาเปรียบเทียบภาพลักษณ์องค์กรว่าเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยงเชิงสัญลักษณ์ระหว่างองค์กรและกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Grunig, 1993) โดยวรรณกรรมด้านการตลาดนั้น มองภาพลักษณ์องค์กรว่าเป็นความเข้าใจถึงการรับรู้ (perception) มโนภาพ (mental picture) และความประทับใจ (impression) ต่อองค์กรที่อยู่ในใจของคนหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง (Balmer, 2001; Gotsi & Wilson, 2001; Johnson & Zinkhan, 1990)

ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นที่ชื่นชอบและแข็งแกร่งนั้น สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดให้กับองค์กรได้ (Hatch & Schultz, 2001; Hoeffler & Keller, 2002; Porter & Kramer, 2002; Uehling, 2000) de Ruyter & Wetzels (2000) กล่าวว่าภาพลักษณ์องค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ เนื่องจากภาพลักษณ์องค์กรนั้นสามารถใช้เป็นสัญลักษณ์บ่งบอกถึงความน่าเชื่อถือและคุณภาพของสินค้าและบริการนั้นๆ ได้ นอกจากนี้แล้ว Andreassen & Lindestad (1998) ได้กล่าวเสริมว่า ภาพลักษณ์องค์กรไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้คุณภาพในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ ภาพลักษณ์องค์กรยังมีผลต่อการประเมินความพึงพอใจของสินค้าและบริการนั้นๆ รวมถึงความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์โดยรวมอีกด้วย (Bhattacharya & Sen, 2003)

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกรอบแนวคิดภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร ซึ่งได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในวรรณกรรม ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรมีความสำคัญต่อการสร้างและบริหารแบรนด์องค์กร โดยแบรนด์องค์กรนั้นมีสิ่งที่มาเชื่อมโยงหรือแหล่งที่มากว้างมากกว่าและหลากหลายกว่าแบรนด์ผลิตภัณฑ์ (Flavian, Torres, & Guinaliu, 2004; Lopez, Gotsi, & Andriopoulos, 2011) แต่ทว่างานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์องค์กรและพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นหลัก โดยยังขาดงานวิจัยศึกษาองค์ประกอบของภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรที่ครอบคลุมและชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากกรอบแนวคิดชื่อเสียงองค์กร ที่มีการศึกษาวิจัยเกณฑ์ในการวัดประเมินชื่อเสียงองค์กรในด้านต่างๆ จากหลายมุมมองอย่างกว้างขวาง

จากช่องว่างดังกล่าวนี้เอง ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะสังเคราะห์ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรจากมุมมองที่หลากหลายเช่นกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือวัดประเมินภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรที่เป็นมาตรฐานที่สามารถใช้ได้กับแบรนด์องค์กรต่างๆ ในงานวิจัยต่อไปจากนี้



## ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเพื่อค้นหาหรืองานวิจัยเชิงบุกเบิก (exploratory study) เพื่อศึกษา หองศ์ประกอบของมโนทัศน์ (concept) ที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร โดยใช้องค์กรที่อยู่ในภาค การบริการ (service sector) เป็นกรณีศึกษาหรือเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ (key informant) นั่นเอง เนื่องจาก องค์กรที่อยู่ในภาคการบริการนั้นจะเน้นการสร้างคุณค่าของแบรนด์องค์กรมากกว่าองค์กรที่อยู่ในภาคการผลิต ที่เน้นการสร้างคุณค่าของแบรนด์ผลิตภัณฑ์เป็นหลัก (Papasolomou & Vrontis, 2006) ดังนั้นการเลือก องค์กรที่อยู่ในภาคการบริการจึงถือว่าเป็นการเพ้นหากลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลให้ศึกษาได้มาก (information-rich case) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้างต้นได้อย่างเหมาะสม (Creswell, 1998)

โดยองค์กรที่อยู่ในภาคการบริการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยองค์กรที่อยู่ในธุรกิจต่างๆ ดังนี้ โรงพยาบาล ธนาคาร ธุรกิจประกันภัย และธุรกิจค้าปลีก Fombrum (1996) ให้เหตุผลที่สนับสนุนไว้ว่า ภาพลักษณ์นั้นเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะกับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ การใช้ข้อมูล และบุคลากรในการให้บริการ (knowledge-based, information-based, or personnel-based organization) เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันการเงินการธนาคาร และบริษัทที่ปรึกษาด้านต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากการบริการโดยทั่วไปนั้นไม่มีลักษณะทางกายภาพและจับต้องไม่ได้ (Lovelock & Gummesson, 2004) ดังนั้นการประเมินการบริการจะทำได้โดยคำนึงถึงการรับรู้ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ (credence) เป็นหลัก (Zeithaml, 1981) กล่าวคือภาพลักษณ์องค์กรมีผลต่อการเลือกใช้บริการจากองค์กรต่างๆ นั่นเอง

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ เชิงลึก (in-depth interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด (unstructured interview) สามารถตั้งคำถามแบบซักไซ้ (probing question) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและรายละเอียดที่ ครบถ้วนมากขึ้น (Silverman, 2000) โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์เฉลี่ย 45-60 นาทีโดยประมาณ มีการใช้วิธี การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposeful selection) (Maxwell, 2013) กับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มหลัก ด้วยกันดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร (หรือกลุ่มผู้กำหนดและบริหารภาพลักษณ์) และกลุ่มที่ 2 คือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร (หรือกลุ่มผู้รับรู้ภาพลักษณ์) โดยมีการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มบุคลากรภายในองค์กรจำนวน 18 คน (ผู้บริหาร 8 คน และพนักงาน 10 คน) และกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรจำนวน 12 คน (ลูกค้าผู้ใช้บริการ 8 คน และบุคคลทั่วไป 4 คน)

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ที่มีการตีความ สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (induction) จากข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการให้รหัส ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการจัดกลุ่มประเภทของข้อมูล (categorization) และนำมาใช้ในการสังเคราะห์ (synthesis) เพื่อหาแนวคิด (concepts) ประเด็นสำคัญ (themes) หรือการหามิติ (dimensions) ที่เข้าข่าย กับเรื่องที่ทำกรวิเคราะห์ ซึ่งก็คือภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร (corporate brand image) นั่นเอง จากนั้น จึงนำเสนอผลการวิจัยออกมาในรูปของการพรรณนาเป็นเรื่องราวโดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นข้อมูลสนับสนุน (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014)



งานวิจัยนี้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ในการยืนยันความน่าเชื่อถือ (reliability) และความถูกต้องตรงประเด็น (validity) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน (Maxwell, 2013; Miles, Huberman, & Saldana, 2014; Creswell & Clark, 2007) ทั้งในส่วนของกลุ่มองค์กรในภาคการบริการที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ต่างกัน 4 กลุ่ม (โรงพยาบาล ธนาคาร ธุรกิจประกันภัย และธุรกิจค้าปลีก) และในส่วนของกลุ่มบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์อีก 4 กลุ่ม (ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และบุคคลทั่วไป)

## ผลการทดลองและการอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษารอบแนวคิดภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร ทั้งจากมุมมองภายในขององค์กร (an internally, corporate-focus perspective) และจากมุมมองภายนอกของลูกค้า (an externally, customer-focus perspective) โดยใช้องค์กรที่อยู่ในภาคการบริการเป็นกรณีศึกษา พบว่าภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรนั้นถูกมองจากหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรแบ่งออกเป็นหลายมิตินั้นเอง (Keller, 2003) โดยสามารถจับรวมกันเป็น 4 มิติหลักๆ ดังนี้ 1) personnel characteristics บุคลิกลักษณะของบุคลากรในการให้บริการ 2) corporate perceived credibility ความน่าเชื่อถือองค์กรที่ถูกรับรู้ 3) product and service characteristics คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร และ 4) corporate activity awareness การตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กร

มิติที่ 1 Personnel Characteristics บุคลิกลักษณะของบุคลากรในการให้บริการ ถือเป็นมิติหลักที่มีความสำคัญต่อภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรโดยเฉพาะกับธุรกิจภาคการบริการ และมักจะถูกใช้ในการวางตำแหน่งแบรนด์เพื่อกำหนดจุดยืนและกลยุทธ์ทางการตลาดอีกด้วย โดยสะท้อนจากมุมมองของบุคลากรภายในองค์กรในกลุ่มผู้บริหาร

“...เรามองตัวเราเป็นเหมือน partner ที่เดินไปด้วยกันกับลูกค้า ใส่ใจ ดูแลวางแผน ให้คำปรึกษา พูดคุยเป็นกันเอง...”

“...ทางบริษัทมีการพัฒนาบุคลากรคนรุ่นใหม่ที่ยากประสบความสำเร็จ ให้มีความรู้ความสามารถ ตรงกับความต้องการของบริษัท...”

นอกจากนี้ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในมิติด้านบุคลิกลักษณะของบุคลากร ยังสะท้อนถึงความสำคัญของการมีจิตใจในการให้บริการ (service mind) ทั้งจากมุมมองของบุคลากรภายในองค์กรในกลุ่มพนักงาน และจากมุมมองของบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย

“...พวกหัวหน้า ผู้บริหาร พูดกรอกหูอยู่ตลอด ใจเขาใจเรา... ผมเองก็ชอบนะ”

“...ถ้าอยากได้บริการดีๆ พูดจาดีๆ ก็ไปโรงพยาบาล X หรือ Y ไฉนเลย”





มิติที่ 2 Corporate Perceived Credibility ความน่าเชื่อถือองค์กรที่ถูกรับรู้ โดยกรอบแนวคิดความน่าเชื่อถือที่นักนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งในส่วนของความน่าเชื่อถือของตัวบุคคลและความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ ความน่าเชื่อถือที่ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้านด้วยกันคือ ความเชี่ยวชาญ (expertise) ความเชื่อใจ (trustworthiness) และความชื่นชอบ (likability) (Erdem & Swait, 2004) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าความน่าเชื่อถือของแบรนด์องค์กรนั้นสะท้อนถึงปัจจัยที่กล่าวมาทั้ง 3 ด้านข้างต้นด้วยเช่นกัน กล่าวคือองค์กรต่างๆ จากกรณีศึกษาได้พยายามสื่อสารให้เกิดภาพลักษณ์ด้านคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการ และเน้นย้ำให้เกิดการรับรู้ถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรและบุคลากรเสมอ จากมุมมองของบุคลากรภายในองค์กร (ผู้บริหารและพนักงาน)

“...เรามีคุณภาพมาตรฐานสากล...เราเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกที่ได้รับรองจากนานาชาติ”

“...ที่แบงก์เราเน้นความน่าเชื่อถือเป็นหลัก เราเป็นธนาคารต้นแบบของเมืองไทย...”

“...บริษัทผมเปิดมานานแล้ว ประสบการณ์ผมเองก็เยอะ เจอมาหมด ผมยึดมั่นคำสัญญาเป็นหลักเสมอ สำคัญสุด...”

โดยจากมุมมองของบุคลากรภายนอกองค์กรนั้น ในส่วนลูกค้าผู้ใช้บริการก็รับรู้ถึงความเชี่ยวชาญดังกล่าว และมีความเชื่อวางใจต่อการให้บริการ และความชื่นชอบต่อองค์กรในภาพรวมด้วยเช่นกัน

“...ที่นี่หมอเค้าเก่ง เป็นพวกอาจารย์หมอทั้งนั้นแหละ ที่บ้าน ญาติๆ ก็รักษาที่นี่หมด”

“...จริงๆ ใช้แบงก์หลักๆ ทุกแบงก์นะ มีบัญชีทุกที่ ใช้มาตลอด ไม่เคยมีปัญหาอะไร”

มิติที่ 3 Product and Service Characteristics คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร พบว่าภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรนั้นส่วนหนึ่งสะท้อนมาจากภาพลักษณ์แบรนด์ผลิตภัณฑ์ จากมุมมองของบุคลากรภายนอก (บุคคลทั่วไปและลูกค้าผู้ใช้บริการ) เป็นหลัก กล่าวคือถ้าพูดถึงคุณลักษณะเฉพาะบางอย่างของผลิตภัณฑ์และการบริการ ก็มักจะทำให้นึกถึงองค์กรบางแห่งได้ ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนได้กล่าวไว้

“...ถ้าเอาง่าย สะดวก ก็เดินไปซื้อที่ X ได้เลย...ถ้าเอาถูก เอาประหยัด ก็ไป Y โน้นเลย”

“...ถ้าพูดถึงโรงพยาบาลเฉพาะด้าน เช่น โรคหัวใจ ก็ต้องนึกถึงโรงพยาบาล X เป็นลำดับแรกๆ”

โดยในทางกลับกันนั้น การกล่าวถึงแบรนด์องค์กรก็มักจะทำให้นึกถึงคุณลักษณะทั่วไปหรือประเภทของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรนั้นๆ ด้วยเช่นกัน

“...มีทุกที่ทุกหัวมุมถนน สะดวกมาก...ขายทุกอย่างแหละ ของกิน ของใช้ประจำมีหมด”

“...อืมม นึกถึงกระปุกออมสิน ตอนเด็กๆ นะ นึกถึงสลากออมสินด้วยเหมือนกัน”



นอกจากนี้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มิติภาพลักษณ์ด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่กลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรรับรู้ นั้น สอดคล้องกันกับภาพลักษณ์ด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่องค์กรพยายามเสริมสร้างให้เด่นชัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“...เราต้องการสร้างและสื่อสารความแตกต่างอย่างชัดเจน เรามีศูนย์โรคหัวใจ โรคเฉพาะทางต่างๆ”

“...เราเป็นธนาคารแห่งการออม เรามีการพัฒนาการให้บริการ การออมเรื่อยมา ตั้งแต่ธนาคารเรือ... รถเคลื่อนที่...”

มิติที่ 4 Corporate Activity Awareness การตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กร จะเห็นได้ว่ากิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น (corporate social responsibility) ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูงจากองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันในการสร้างความแตกต่างและส่งเสริมคุณค่าของแบรนด์ รวมถึงการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอีกด้วย (Chat-uthai, 2007; Hoeffler & Keller, 2002; McWilliams & Siegel, 2001; Porter & Kramer, 2002) จากการสัมภาษณ์พบว่า กลุ่มผู้บริหารในทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับกิจกรรมเพื่อสังคม และถือเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรในระยะยาว โดยมีการริเริ่มและดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ มากมายและครอบคลุมแทบทุกหมวดหมู่กิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม ด้านการดูแลสุขภาพสุขทั้งส่วนของบุคลากรและประชาชนทั่วไป ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน ด้านการให้ความช่วยเหลือและบรรเทาสาธารณภัย ด้านการสนับสนุนการศึกษา หรือกระทั่งด้านการทะนุบำรุงศาสนา

“...มันเหมือน น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า อะนะ เราต้องอยู่ร่วมกัน ต้องทำเพื่อส่วนรวม ตอบแทนสังคมบ้างเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว”

“...เราให้ความสำคัญกับชุมชนและสิ่งแวดล้อมมาก มากกว่าที่อื่นๆ... เราทำมาตลอด”

ในทางกลับกันนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่าการตระหนักรู้ของกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรโดยทั่วไปแล้วนั้น จะสวนทางกับกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร กล่าวคือในระหว่างที่กลุ่มบุคลากรภายในองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม แต่กลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรโดยรวม ไม่ได้ตระหนักรู้ รวมทั้งจำความไม่ได้ หรือสับสนและไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรนั้นๆ เป็นแกนหลักหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อชุมชนช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมใดบ้าง

“...อืมม นึกไม่ออกนะ ทำด้วยหรอ ไม่รู้สิ... นึกไม่ออกจริงๆ รักษาฟรีหรือเปล่า”

“...ทำนะ เห็นอยู่ ทำเยอะเลย ปลูกป่า ให้ทุนการศึกษา...มีอีกนะ ไม่รู้สิ ทุกที่ก็ทำเหมือนๆ กันอะ”

## สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะมีส่วนร่วมในการต่อยอดองค์ความรู้ของการสร้างและบริหารแบรนด์องค์กรโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร โดยทำการศึกษาวิจัยภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรขององค์กรที่อยู่ในภาคการบริการแทนที่จะใช้องค์กรที่อยู่ในภาคการผลิตที่พบได้มากในวรรณกรรม ซึ่งทำให้การสังเคราะห์ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรนั้นมีความชัดเจนและเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากองค์กรที่อยู่ในภาคการบริการนั้นจะเน้นการสร้างคุณค่าของแบรนด์องค์กรมากกว่าองค์กรที่อยู่ในภาคการผลิตที่เน้นการสร้างคุณค่าของแบรนด์ผลิตภัณฑ์เป็นหลักนั่นเอง

การศึกษภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรจากมุมมองที่หลากหลายและแตกต่าง การเก็บวิเคราะห์ และอภิปรายผลข้อมูล ทั้งจากมุมมองภายในขององค์กร หรือกลุ่มผู้กำหนดและบริหารภาพลักษณ์ (ผู้บริหารและพนักงาน) และจากมุมมองภายนอกของลูกค้า หรือกลุ่มผู้รับรู้ภาพลักษณ์ (ลูกค้าผู้ใช้บริการและบุคคลทั่วไป) เป็นการใช่มุมมองแบบองค์รวมที่กว้างกว่าในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรและลักษณะความเป็นพหุมิติของภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นในการต่อยอดองค์ความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

ผลจากงานวิจัยพบว่า ภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรนั้นมีอยู่หลายด้าน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ ภาพลักษณ์หลักๆ ด้วยกันดังนี้ มิติที่ 1 personnel characteristics ภาพลักษณ์ด้านบุคลิกลักษณะของบุคลากรในการให้บริการ มิติที่ 2 corporate perceived credibility ภาพลักษณ์ด้านความน่าเชื่อถือองค์กรที่ถูกรับรู้ มิติที่ 3 product and service characteristics ภาพลักษณ์ด้านคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการขององค์กร และมิติที่ 4 corporate activity awareness ภาพลักษณ์ด้านการตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาพลักษณ์องค์กรในมิติต่างๆ นั้น โดยรวมมีความสอดคล้องและส่งเสริมกันทั้งจากมุมมองภายในและจากมุมมองภายนอกองค์กร มีเพียงแต่มิติภาพลักษณ์องค์กรด้านการตระหนักรู้ถึงกิจกรรมองค์กรเท่านั้น ที่สะท้อนให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องสมดุลของมุมมอง ซึ่งความไม่สอดคล้องสมดุลของมุมมองนี้เอง ที่อาจจะเป็นปัญหาสำคัญในการสร้างและบริหารภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร โดยทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากกิจกรรมส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความแตกต่างและเสริมเพิ่มการรับรู้คุณค่าของแบรนด์ผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั่นเอง

งานวิจัยฉบับนี้นั้นถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการศึกษาสังเคราะห์กรอบแนวคิดและลักษณะความเป็นพหุมิติของภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร โดยผลการวิจัยในครั้งนี้จะถูกใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาเครื่องมือในการวัดประเมินภาพลักษณ์แบรนด์องค์กรในมิติด้านต่างๆ ต่อไป



## บรรณานุกรม

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46, 6-18.
- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 492-508.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communications*, 6, 173-182.
- Andreassen, T. W. & Lindestad, B. (1998). Customer Loyalty and Complex Services. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 7-23.
- Anisimova, T. A. (2007). The Effect of Corporate Brand Attributes on Attitudinal and Behavioural Consumer Loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24, 395-405.
- Appel-Meulenbroek, R., Havermans, D., Janssen, I. & Kempen, A.V. (2010). Corporate branding: an exploration of the influence of CRE. *Journal of Corporate Real Estate*, 12, 47-59.
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21, 24-46.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing. Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35, 248-291.
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). *The oxford handbook of corporate reputation*. U.K.: The Oxford University Press.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15, 139-168.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67, 76-89.
- Chat-uthai, M. (2007). Corporate Social Responsibility: From Initiation to Celebration, *NIDA Business Journal*, 2 (May), 120-138.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.



- de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2000). The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions. *Journal of Economic Psychology*, 21, 639-659.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Einwiller, S. & Will, M. (2002). Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – An empirical study. *Corporate Communications*, 7, 100-109.
- Elliott, R. (1994). Exploring the Symbolic Meaning of Brands. *British Journal of Management*, Special Issue, 5, 13-19.
- Erdem, T. & Swait, J. (2004). Brand Credibility, Brand Consideration and Choice. *Journal of Consumer Research*, 31, 191-198.
- Ericksen, M. K. (1996). Using Self-Congruity and Ideal Congruity to Predict Purchase Intention: A European Perspective. *Journal of Euromarketing*, 6, 41-56.
- Flavian, C., Torres, E., & Guinaliu, M. (2004). Corporate Image Measurement. A Further Problem for the Tangibilization of Internet Banking Services. *The International Journal of Bank Marketing*, 22, 366-384.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fortune (2014). The World's Most Admired Companies. *Fortune*, 17 March 2014.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What? *Journal of Management*, 20, 1-14.
- Gotsi, M. and Wilson, A. M. (2001). Corporate Reputation: Seeking a Definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 24-30.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31, 695-702.
- Grunig, J. (1993), "Image and Substance: from Symbolic to Behavioral Relationships", *Public Relations Review*, 19, 121-139.
- Harris Interactive (2015). Harris Poll RQ Summary Report: A Survey of the U.S. General Public and Opinion Elites Using the Reputation Quotient, *Harris Interactive*, February 2015.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35, 441-456.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79, 128-134.



- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37, 1041-1064.
- Hirschman, E. C. & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92-101.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2002), Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 78-89.
- Hulberg, J. (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study. *Journal of Brand Management*, 14, 60-73.
- Johnson, M. & Zinkhan, G. M. (1990) in Dunlap, B.J. (Ed.), “Defining and Measuring Company Image”, *Proceedings of the 13th Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, New Orleans, LA, April, 346-50.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 4th ed., Essex: Pearson Education.
- Kowalczyk, S. J. & Pawlish, M. J. (2002). Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture. *Corporate Reputation Review*, 5, 159-74.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for Sale. *Harvard Business Review*, 37, 117-124.
- Lopez, C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the Influence of Corporate image. *European Journal of Marketing*, 45, 1601-1641.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7, 20-41.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCracken, G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13, 71-84.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Mick, D. G. (1986). Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance. *Journal of Consumer Research*, 13, 196-213.





- Miles, M. B., Huberman A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed., Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 227-36.
- Olins, W. (2000). Why Brands Are Taking Over the Corporation. in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (eds.) *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building Corporate Branding through Internal Marketing: the Case of the UK Retail Bank Industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15, 37-47.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56-68.
- Richins, M. L. (1994). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21, 504-521.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, 4th ed., London: Sage.
- So, J. T., Parsons, A.G., & Yap, S. (2013). Corporate Branding, Emotional Attachment and Brand Loyalty: the Case of Luxury Fashion Branding, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17, 403-423.
- Solomon, M. R. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10, 319.
- Souiden, N., Kassim, N. M., & Hong, H. (2006). The Effect of Corporate Branding Dimensions on Consumers' Product Evaluation: A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Marketing*, 40, 825-845.
- Uehling, J. (2000). Don't Take Your Corporate Brand for Granted. *Brandweek*, 41, 34-5.
- Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), 186-190.