



brightside |

A CUP OF
CULTURE

Developing an organizational
culture through

ORG CULTURE CANVAS



The 4C Cultural Transition Framework:
Crafting Organizational Excellence through
Cultural Transformation

A Thought Leadership White Paper
by BrightSide People

การออกแบบ **ORG CULTURE CANVAS**

สำหรับบทความนี้จะเป็นการอธิบาย ที่มาและการออกแบบคำนิยาม โดยเครื่องมือ
ที่เรียกว่า **ORG CULTURE CANVAS**

คำว่า **Core Values** และ **Culture**

มีการใช้กันอย่างกว้างขวางในองค์กร ในการใช้อาจจะ
มีความหมายมีคาบเกี่ยวกัน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน
นิยามความหมายของ **Core Values** และ **Culture**
ที่ใช้ในบทความนี้เป็นดังนี้



Core Values (ค่านิยมหลัก) (Schein, 2010b)

ความหมาย: **หลักการและค่านิยมพื้นฐานที่องค์กรยึดถือ** ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการ
ปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์กร ค่านิยมเหล่านี้ถูกปลูกฝังในองค์กรและช่วยกำหนดทิศทางการทำงาน
องค์กร

บทบาทหลัก: **ค่านิยมหลักสะท้อนถึงมาตรฐานทางจริยธรรม** และค่านิยมที่ช่วยกำหนด
พฤติกรรมของพนักงาน และการดำเนินการขององค์กร สร้างความสอดคล้องและความร่วมมือ
ภายในองค์กร

Culture (วัฒนธรรมองค์กร) (Hofstede et al., 2010)

ความหมาย: **วัฒนธรรมองค์กร คือ ภาพใหญ่** ซึ่งประกอบด้วย **ระบบของค่านิยม, ความเชื่อ,**
พฤติกรรม และการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามร่วมกัน วัฒนธรรมนี้สะท้อนถึงวิธีการทำงาน
และบรรยากาศการทำงานในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จึงสามารถสรุปความแตกต่างได้ ดังนี้



Core Values

คือหลักการและค่านิยมที่องค์กรยึดถือในการทำงานและการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อและ
มาตรฐานขององค์กร



Culture คือ ภาพใหญ่

ซึ่งประกอบไปด้วยระบบของพฤติกรรม และบรรยากาศการทำงานที่สะท้อนถึงค่านิยม และ
พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

สำหรับเครื่องมือที่ชื่อว่า **ORG CULTURE CANVAS** จะเป็นเครื่องมือที่ใช้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดค่านิยมหลักที่เลือกเฟ้นมา เพื่อให้ตอบโจทย์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ORG CULTURE CANVAS จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1: รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) และ

ส่วนที่ 2: การค้นหาค่านิยมขององค์กร (Company Values)

Brightside People พัฒนาเครื่องมือนี้มาจากแนวคิดต่างๆ เพื่อช่วยให้การ ค้นหาค่านิยมขององค์กรเป็นอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ดังแสดงในภาพ 1.1 ORG CULTURE CANVAS



ภาพ 1.1 ORG CULTURE CANVAS

การสร้าง **ORG CULTURE CANVAS** ในส่วนต่างๆ (ตามตัวเลข 1-7 ที่แสดงในภาพด้านบน) มีรากฐานมาจาก แนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

ส่วนที่ 1: รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation)

ตามแนวคิดของ **Bryson (2018)** ในหนังสือ Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations ระบุว่า รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) ประกอบด้วย **พันธกิจ (Mission), วิสัยทัศน์ (Vision) และ ค่านิยมหลัก (Core Values)** ซึ่งถือเป็น **“Guiding Elements”**

ในการกำหนดแผนกลยุทธ์และการวางเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดย **Bryson** เน้นว่ารากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมด ในมุมมองของ Kaplan and Norton (2004) Strategic Foundation คือ **"The Strategic Intent of the Organization"** ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าที่องค์กรต้องการสร้างขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ผ่านโมเดล **Strategy Map**

และ **Balanced Scorecard** เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการปฏิบัติงานจริง ขณะที่ Osterwalder and Pigneur (2010) ผู้พัฒนา Business Model Canvas ได้ให้มุมมองของรากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) ที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น **Customer Segment, Value Proposition, และ Key Business Activities** ซึ่งเป็นแกนกลางของการออกแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Design) โดยเน้นว่าก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ใด ๆ องค์กรจำเป็นต้องมีรากฐานที่ชัดเจนว่าตนเองคือใคร (Identity) ให้บริการแก่ใคร (Customer) และส่งมอบคุณค่าใด (Value) ดังนั้น **"Strategic Foundation"** หรือ **"รากฐานเชิงกลยุทธ์"** หมายถึง

“ชุดขององค์ประกอบหลักที่เป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร”

องค์ประกอบเหล่านี้ มีบทบาทในการวางกรอบการตัดสินใจและสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร ทั้งในระดับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และคุณค่าที่จะส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bryson, 2018; Kaplan & Norton, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2010)

โดย รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) มีบทบาทสำคัญ ดังต่อไปนี้

1 กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร

โดยรากฐานเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกระดับเข้าใจจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ การบรรลุเป้าหมายองค์กร (Kaplan & Norton, 2004)

2 สร้างความสอดคล้องและการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) มีบทบาทในการ สื่อสารเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ซึ่งลดความขัดแย้งภายใน และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน (Bryson, 2018)

3 เชื่อมโยงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน

โดยโมเดล Balanced Scorecard แสดงให้เห็นว่า รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) เป็นจุดเริ่มของการวางเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้ เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) และผลประกอบการโดยตรง (Niven, 2008)

4 สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

องค์กรที่มีรากฐานกลยุทธ์ชัดเจนสามารถกำหนดจุดยืนของตนในตลาด และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ซึ่งส่งผลต่อ ความยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กร (David & David, 2017)

สำหรับ รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation) ส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญมาก เพราะเป็นเหมือนเข็มทิศในการกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กร โดยให้คิดถึงภาพธุรกิจในอนาคตในอีก 3 ปี ซึ่งใน **ORG CULTURE CANVAS** จะประยุกต์องค์ประกอบตาม **Business Model Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2010) และองค์ประกอบของ **Bryson** (2018) โดยมีลำดับดังนี้



1. ธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)
2. ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)
3. สิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย (Value Proposition)
4. เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

1. ธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)

1.1 นิยามของธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)

ในมุมมองของ **Hamel and Prahalad (1990)** ธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business) ควรตั้งอยู่บน Core Competency ซึ่งคือ **“ความสามารถหลัก”** ขององค์กรที่ยากจะลอกเลียนแบบ และสามารถต่อยอดได้หลายผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น **Honda มี Core Competency** ด้านเครื่องยนต์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของธุรกิจรถยนต์ มอเตอร์ไซค์ และเครื่องยนต์อื่น ๆ

นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่มักใช้ในเชิงกลยุทธ์เพื่ออธิบายถึง กิจกรรมหรือหน่วยธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ส่วนใหญ่ หรือคุณค่าที่โดดเด่นแก่ลูกค้า (Value Proposition) จนสามารถแยกความแตกต่างจากคู่แข่งได้ (Johnson et al., 2017) ซึ่งใน **Business Model Canvas** ใช้ **Key Activities** เป็นตัวแทนของ Key Business เพราะหมายถึง กิจกรรมหลักที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้เกิด สิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย (Value Proposition) และเกิดการสร้างรายได้ (Osterwalder & Pigneur, 2010)

ดังนั้น **Key Business** หมายถึง ธุรกิจหลักในการหารายได้ กิจกรรมหลัก หรือส่วนสำคัญขององค์กร ที่สร้าง รายได้หลัก (Core Revenue) หรือ คุณค่าหลัก (Value Proposition) ให้กับลูกค้า และมีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตในระยะยาวขององค์กร (Johnson et al., 2017; Osterwalder & Pigneur, 2010)

1.1.1 คุณลักษณะของธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business) (Kotler, 2016)

- ① **มี Revenue Contribution สูง:** สร้างรายได้มากกว่าธุรกิจอื่น
- ② **เป็น Core Competency ขององค์กร:** เป็นจุดแข็งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง
- ③ เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
- ④ เป็นธุรกิจที่มี **ศักยภาพในการเติบโต (Scalability)**

1.1.2 ประเภทของธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)

(Kotler, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2010)

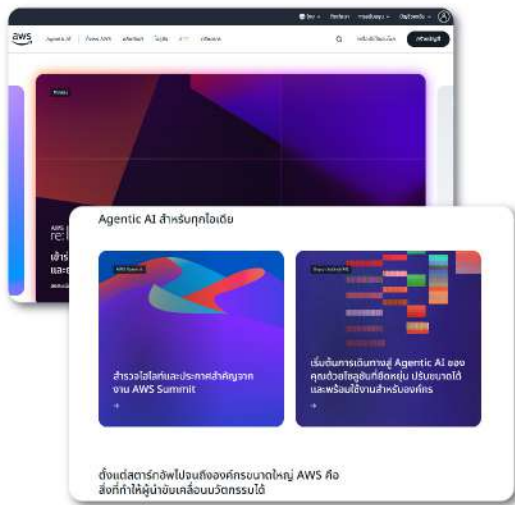
ประเภท	รายละเอียด	ตัวอย่าง
Product-Based	ขายสินค้าเป็นหลัก	Apple (ขาย iPhone, Mac)
Service-Based	ขายบริการ	Accenture (Consulting), สุภาคาร
Platform-Based	สร้างแพลตฟอร์มที่มีผู้ใช้ทั้งสองฝั่ง	Shopee, Uber
Subscription-Based	รายได้จากค่าสมาชิกรายเดือน/ปี	Netflix, Adobe
Franchise Model	รายได้จากการให้สิทธิ์แบรนด์	McDonald's, KFC
Licensing	รายได้จากการอนุญาตใช้ทรัพย์สินทางปัญญา	Disney (ลิขสิทธิ์ตัวการ์ตูน)

ตารางที่ 1.1 ประเภทของธุรกิจหลักในการหารายได้

1.2 ความสำคัญของธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)

① เป็นแหล่งรายได้หลัก และเป็นพื้นฐานของการวางกลยุทธ์ (Johnson et al., 2017)

ธุรกิจหลักมีผลโดยตรงต่อความมั่นคงและการเติบโตขององค์กร เช่น **Amazon** ก่อนขยายไปยังธุรกิจด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และการให้บริการด้านซอฟต์แวร์ จนกระทั่งปี 2006 Amazon ได้ก้าวข้ามจากบริษัทอีคอมเมิร์ซมาเพิ่มการให้บริการระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ภายใต้ชื่อ **Amazon Web Services (AWS)** กระทั่งเติบโตเป็นบริษัทเทคโนโลยียักษ์ใหญ่ในปัจจุบันกลายเป็นธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business) ใหม่ที่สร้างรายได้สูงกว่าเดิม **Amazon**



ถือเป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ อย่างโดดเด่นในโลกธุรกิจ จนกลายเป็นต้นแบบให้หลายองค์กรนำแนวคิดและวิธีการไปประยุกต์ใช้ ในหนังสือ **The Amazon Way** ระบุหนึ่งในหลักการสำคัญที่โดดเด่น ของ **Amazon** คือ

การให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้า (Customer Obsession) ซึ่งหมายถึงการใส่ใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง รับฟังเสียงของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

และพยายามค้นหาแนวทางที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยใช้วิธีการทำงานแบบ **“ย้อนกลับจากลูกค้า” (Working Backwards)** โดยเริ่มจากการเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าชื่นชอบ แล้วจึงค่อยออกแบบกระบวนการ วิธีการทำงานรวมถึงผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับสิ่งนั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงใจลูกค้าที่สุด และไม่หยุดพัฒนาจนกว่าลูกค้าจะพึงพอใจอย่างแท้จริง วิธีคิดเช่นนี้เองที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และเป็นหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของ Amazon มาจนถึงปัจจุบัน (Rossman, 2021)

② สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ธุรกิจหลักที่แข็งแกร่ง ช่วยเสริมให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นด้วยแบรนด์ที่เป็นที่รู้จัก ความชำนาญเฉพาะทาง หรือเทคโนโลยีที่โดดเด่น **Key Business** ส่งผลต่อการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง อันนำไปสู่การสร้างแตกต่างที่ชัดเจน จากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Belton, 2017)

③ สร้างเอกลักษณ์ให้แบรนด์ (Brand Identity)

ธุรกิจหลักมักเป็นสิ่งที่ลูกค้าจดจำแบรนด์ได้อย่างชัดเจน เช่น **Starbucks** กับการขายกาแฟ หรือ **Netflix** กับการบริการสตรีมมิ่ง ซึ่งความชัดเจนในธุรกิจหลักนี้เองที่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งให้กับแบรนด์ (Kotler, 2016) ยิ่งไปกว่านั้น หากกำหนดค่านิยม (Core Values) ให้มีความสอดคล้องกับธุรกิจขององค์กร ก็จะช่วยเสริมให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมองเห็น “ตัวตน” และจุดยืนขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Schein, 2010)

④ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีเอกลักษณ์

Key Business เป็นตัวกำหนด “เนื้อแท้” ของสิ่งที่องค์กรทำ เช่น การให้บริการลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยี หรือการผลิตสินค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร” ผ่านการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากธุรกิจหลักขององค์กรคือ การให้บริการลูกค้า Core Values ที่เหมาะสมอาจเป็น ‘การใส่ใจลูกค้า (Customer Centricity)’

เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริการที่ดีและยั่งยืน ดังตัวอย่างตามตารางที่ 1.2 (Ludolf et al., 2017)

Key Business	Core Values (ที่สอดคล้อง)	วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้น	แหล่งอ้างอิง
ธุรกิจบริการลูกค้า	Customer Centricity, Empathy, Responsiveness	วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การรับฟังและความพึงพอใจของลูกค้า	Kotler (2016); Lencioni (2002)
ธุรกิจเทคโนโลยี	Innovation, Agility, Continuous Learning	วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทดลองความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ตลอดเวลา	Collins and Porras (1996); Schein (2010)
ธุรกิจผลิตสินค้าอุตสาหกรรม	Efficiency, Quality, Discipline	วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นระบบการควบคุมคุณภาพ และการทำงานอย่างมีมาตรฐาน	Goffee and Jones (1998); Schneider et al. (2013)
ธุรกิจองค์กรไม่แสวงหากำไร	Integrity, Compassion, Social Responsibility	วัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม การทำเพื่อสังคม และการเสียสละประโยชน์ส่วนตัว	Collins and Porras (1996); Pink (2011)

ตารางที่ 1.2 ประเภทของธุรกิจหลักในการหารายได้และค่านิยมที่สอดคล้องกัน

1.3 วิธีการกำหนดธุรกิจหลักในการหารายได้ (Key Business)

ในอดีตมีการกำหนด Key business โดยใช้วิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร (Core Competency Analysis) โดย Barney (1991) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ชาวอเมริกัน เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ รวมถึงประเมินทรัพยากร (Resource) และขีดความสามารถของธุรกิจ (Competitive Advantage) ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า **VRIO Framework**

V Valuable

พิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่สามารถสร้างประโยชน์และศักยภาพในการแข่งขันได้มากเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นความเชี่ยวชาญของบุคลากร สมรรถนะในการผลิต หรือคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งล้วนมีผลต่อการสร้างความสามารถหลัก (Core Competency) ให้กับธุรกิจ

R Rare

พิจารณาว่าทรัพยากรนั้นมีความเฉพาะตัวหรือไม่ และหาได้ยากในตลาดเพียงใด เช่น พนักงานที่มีทักษะเฉพาะทางเหนือกว่าคู่แข่ง หรือวัตถุดิบระดับพรีเมียมที่ไม่สามารถหาได้ทั่วไป หรือโรงงานที่มีความสามารถเฉพาะด้านที่มีอยู่ไม่กี่แห่ง

I Inimitable

วิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่มีนั้นสามารถถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือไม่ หากคู่แข่งต้องการทำตาม จะต้องใช้ต้นทุนหรือลงทุนด้านเวลา ทักษะ หรือเทคโนโลยีมากเพียงใด เช่น ความสามารถของบุคลากรที่ต้องใช้เวลาฝึกฝน หรือการลงทุนด้าน R&D ที่สูง

O Organized

ประเมินว่าองค์กรมีโครงสร้างและระบบสนับสนุนที่เหมาะสมเพียงพอในการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น ความพร้อมของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง ความแข็งแกร่งของทีมงาน รวมถึงระบบสนับสนุนต่าง ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและคุ้มค่า

นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ช่วยกำหนด Key Business ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า Business Model Canvas ที่พัฒนาขึ้นโดย Alex Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010)

โดยให้โฟกัสที่

- **Key Activities** กิจกรรมหรือทรัพยากรไหนที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด
- **Key Resources** กิจกรรมหรือทรัพยากรไหนที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด และ
- **Revenue Streams** ดูว่าสินค้าหรือบริการใดสร้างรายได้หลักให้กับองค์กร สิ่งนั้นคือสิ่งที่หล่อเลี้ยงธุรกิจหลัก

ตัวอย่างจากองค์กรจริง

บริษัท	Key Business	รายได้หลัก (%)	อ้างอิง
Alphabet (Google)	โฆษณาผ่าน Search, YouTube, AdTech	ประมาณ 80% ของรายได้รวมมาจากโฆษณา (ปี 2023)	Business Insider
Amazon	AWS (Cloud), E-commerce	AWS สร้างรายได้ ~16% แต่คิดเป็น ~66% ของกำไรจากการดำเนินงาน (ปี 2023)	Financial Times
Netflix	บริการสตรีมมิ่งแบบสมัครสมาชิก	รายได้เกือบทั้งหมด (~100%) มาจากค่าสมัครสมาชิก (ปี 2023)	AP News

ตารางที่ 1.3 ตัวอย่างธุรกิจหลักในการหารายได้ขององค์กรต่างๆ

การเข้าใจ Key Business

เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร สำหรับ **ORG CULTURE CANVAS** ใช้หลักการแนวคิดตาม **Business Model Canvas** ดังนั้นจึงกำหนด **Key Business** ว่าหมายถึง **ธุรกิจหลักในการหารายได้** ซึ่งครอบคลุมธุรกิจที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในระหว่าง 3 ปี ต่อจากนี้ด้วย หรือหากมีคำถามว่าบริษัททำอะไร คำตอบที่ได้ก็คือ **Key Business**

โดยจะขอยกตัวอย่างองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับ **Home solutions & Lifestyle** เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการระบุลง **ORG CULTURE CANVAS** ในส่วนของ **Key Business** ดังนี้

ตัวอย่าง ใน ORG CULTURE CANVAS



ภาพที่ 1.2 Key Business

หลังจากระบุ Key Business ได้แล้ว องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาว่าใครคือลูกค้าเป้าหมายหลัก เพราะลักษณะของลูกค้าเหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อแนวทางการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร หากลูกค้าเป้าหมายต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมก็อาจแตกต่างกันไป เพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างตรงจุด

2. ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)

2.1 นิยามของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)

Customer Segment หรือ “**ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก**” หมายถึง การแบ่งกลุ่มของลูกค้าที่มีความต้องการ ลักษณะ และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งธุรกิจสามารถเลือกมุ่งเน้นเพื่อส่งมอบคุณค่า (Value Proposition) ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม (Osterwalder & Pigneur, 2010) ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) ช่วยให้ธุรกิจสามารถทำความเข้าใจและเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้ดีขึ้น

ผ่านการวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และลักษณะทางประชากรศาสตร์ (demographics) ที่แตกต่างกันของลูกค้า (Kotler, 2016) การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Market Segmentation) ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ และกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



ขั้นตอนถัดไป ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมหลังจาก ระบุ Key Business ได้อย่างชัดเจนแล้ว คือการพิจารณาว่า “**ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก**” ของ Key Business นั้น ๆ เพราะลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงาน คุณลักษณะของบริการ และแนวทางการสื่อสารขององค์กร ดังนั้น การเข้าใจลูกค้าเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการแปลความหมายของ Key Business ไปสู่การกำหนดค่านิยมองค์กร

2.1.1 ประเภทของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)

ตามที่ Osterwalder and Pigneur (2010) ระบุ สามารถแบ่งประเภทของกลุ่มลูกค้าได้ดังนี้

1 **Mass Market** - กลุ่มลูกค้าเป้าหมายกว้าง

ไม่มีการแบ่งย่อยชัดเจนความต้องการคล้ายกัน เช่น ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า, โทรศัพท์มือถือ

2 **Niche Market** - กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

ที่มีความต้องการเฉพาะ เช่น อุปกรณ์การแพทย์เฉพาะทาง

3 **Segmented Market** - กลุ่มที่แบ่งจากตลาดเดียวกัน

แต่แตกต่างกันด้านคุณลักษณะ (รายได้ อายุ เป็นต้น) เช่น ธนาคารที่มีผลิตภัณฑ์ต่างกัน สำหรับลูกค้ารายย่อยกับลูกค้าระดับสูง

4 **Diversified Market** - กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

โดยแต่ละกลุ่มมี ความต้องการ (Needs) และ ปัญหา (Problems) ที่แตกต่างกัน เช่น Amazon ให้บริการทั้งนักช้อปปิ้งทั่วไป และองค์กรที่ใช้ AWS

5 **Multi-sided Market** - ตลาดแบบหลายฝั่ง

เช่น แพลตฟอร์มที่มีผู้ใช้และผู้ให้บริการ เช่น Facebook, Grab

| 2.2 ความสำคัญของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)

การระบุและเข้าใจ **Customer Segment (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)** ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว (Kotler, 2016) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ บุคคลหรือองค์กรที่มีลักษณะ ความต้องการ หรือปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งธุรกิจสามารถออกแบบและส่งมอบ “คุณค่า” (Value Proposition) ได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ(Osterwalder & Pigneur, 2010) โดยจะเกิดผลดีดังต่อไปนี้

① **ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า**

ถือเป็นผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) โดย Osterwalder and Pigneur (2010) ชี้ให้เห็นว่าการเข้าใจลูกค้าในเชิงลึกช่วยให้ธุรกิจสามารถวางกลยุทธ์การตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และออกแบบประสบการณ์ลูกค้าได้อย่างตรงจุด ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจ

และความภักดีของลูกค้าในระยะยาว (Customer Loyalty) ในกระบวนการนี้ ค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง หากลูกค้ารับรู้ว่าองค์กรมีค่านิยมที่ “สอดคล้องกับตนเอง” หรือสะท้อนความเชื่อและสิ่งที พวกเขาให้ความสำคัญ เช่น ความยั่งยืน (Sustainability) หรือ จริยธรรม (Ethics) ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจและความผูกพันกับแบรนด์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมการตัดสินใจซื้อและความภักดีต่อองค์กร Lencioni (2002) เน้นว่าการมีค่านิยมหลักที่แท้จริงและนำไปใช้จริงในองค์กร จะกลายเป็นตัวสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในสายตาของลูกค้า

② จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุน

การแบ่งกลุ่มตลาด (Market Segmentation) ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นไปยังลูกค้าที่มีแนวโน้มจะสร้างรายได้สูงสุด หรือมีโอกาสเติบโตในอนาคต (Schlager & Christen, 2021; Wedel & Kamakura, 2000) นอกจากนี้ การเข้าใจลูกค้าเป้าหมายยังสามารถช่วยลดต้นทุนในการทำการตลาดและการขาย เพราะสามารถเจาะจงสื่อสารเฉพาะกลุ่มได้อย่างแม่นยำ (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) ยิ่งในโลกของการตลาดดิจิทัล ความสำคัญของ ลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) ยิ่งทวีความชัดเจนขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยให้ธุรกิจเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมลูกค้า และสามารถวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายในระดับรายบุคคล (Personalization) ได้ (Lemon & Verhoef, 2016)

③ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

การกำหนดลูกค้าเป้าหมายขององค์กร (Customer Segment) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความคาดหวัง ค่านิยม และรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแนวทางที่องค์กรควรใช้ในการกำหนดค่านิยมหลักให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างตรงจุด ทั้งยังเป็นฐานของการสร้าง “Cultural Fit” ทั้งภายในและภายนอก ดังที่ Osterwalder et al. (2015) กล่าวว่า “The Clearer Your Customer Segment, The More Precisely You Can Align Values and Behavior” ซึ่งหมายถึงยิ่งคุณระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ชัดเจนเท่าไร คุณก็จะสามารถกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมขององค์กรให้สอดคล้องได้อย่างแม่นยำมากขึ้นเท่านั้น

> Cultural Fit ภายใน:

พนักงานเข้าใจว่าเหตุใดค่านิยมเหล่านี้จึงสำคัญต่อการให้บริการลูกค้า

➤ **Cultural Fit** ภายนอก: ลูกค้า “รู้สึกได้”

ว่าองค์กรนี้เข้าใจและให้คุณค่าเหมือนกับตน

เมื่อค่านิยมหลักถูกออกแบบโดยยึดตามสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ พนักงานก็จะถูกหล่อหลอมให้แสดงพฤติกรรมและทัศนคติที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า เช่น หากองค์กรมุ่งเป้าไปที่กลุ่มกลุ่มลูกค้าระดับพรีเมียม (Premium Segment) หรือ ลูกค้าระดับไฮเอนด์ (High-end/High-touch Customers) ค่านิยมหลักที่เหมาะสมอาจเน้นไปที่ “**ความใส่ใจในรายละเอียด ความสุภาพ และการมอบประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย**” (Schein, 2010)

ดังนั้น การเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจลูกค้าเป้าหมายอย่างลึกซึ้งจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดค่านิยมหลักที่แท้จริง

| 2.3 วิธีการกำหนดลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment)

① **ตามลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation)**

(Kotler, 2016) ระบุตามปัจจัยพื้นฐาน เช่น อายุ เพศ รายได้ การศึกษา อาชีพ และสถานภาพสมรส เนื่องจากเข้าใจง่ายและสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภค

② **ตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation)**

(Kotler & Armstrong, 2018) ระบุตามตำแหน่งที่ตั้ง เช่น ประเทศ ภูมิภาค เมือง หรือสภาพอากาศ เนื่องจากการแบ่งกลุ่มตามภูมิศาสตร์ช่วยให้สามารถปรับการตลาดให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ ได้

③ **ตามพฤติกรรมผู้บริโภค (Behavioral Segmentation)**

(Solomon et al., 2015) ระบุตามรูปแบบการใช้สินค้า เช่น ความถี่ในการใช้งาน ความภักดี (brand loyalty) และช่วงเวลาการใช้งาน โดยชี้ว่า segmentation รูปแบบนี้ช่วยระบุลูกค้าที่มีมูลค่าสูง (Target Customer) เช่น ผู้ใช้ที่ภักดีและซื้อซ้ำบ่อย

④ **ตามจิตวิทยาและไลฟ์สไตล์ (Psychographic Segmentation)**

(Mothersbaugh & Hawkins, 2016) ระบุตามค่านิยม ความสนใจ ทัศนคติ หรือรูปแบบการดำเนินชีวิต เนื่องจากช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจเบื้องหลังพฤติกรรมผู้บริโภคในเชิงลึก

⑤ **ตามลักษณะของลูกค้า (B2B vs B2C) (Anderson et al., 2006)**

B2C (Business-to-Consumer): ลูกค้าเป็นบุคคลทั่วไป ใช้สินค้าหรือบริการเพื่อการบริโภคส่วนบุคคล

B2B (Business-to-Business): ลูกค้าเป็นองค์กรหรือธุรกิจ ซึ่งมีเกณฑ์การตัดสินใจที่ซับซ้อนกว่า เช่น ขนาดองค์กร อุตสาหกรรม หรือกระบวนการจัดซื้อ

⑥ **ตามความต้องการและคุณค่าที่คาดหวัง (Needs-based Segmentation)**
(Osterwalder & Pigneur, 2010)

ระบุตามปัญหาหรือคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มต้องการจากสินค้า/บริการ เช่น ความสะดวก ความเร็ว ราคาประหยัด หรือประสบการณ์เฉพาะระบุว่าการเข้าใจคุณค่าที่ลูกค้าแต่ละกลุ่มต้องการ (Value Proposition Fit) คือหัวใจของการออกแบบธุรกิจที่ยั่งยืน

สรุป

การเลือกระบุของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) ที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การผสมผสานหลายรูปแบบของ Segmentation โดยระบุทั้ง ตามลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic) และตามพฤติกรรมการณ์การบริโภค (Behavioral) มักให้ผลลัพธ์ที่แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากกว่า (Kotler, 2016)

การแบ่งลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) ข้างต้น เป็นแนวทางที่ใช้กันโดยทั่วไปในการทำความเข้าใจลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ตรงใจได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับเครื่องมืออย่าง ORG CULTURE CANVAS ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลักอย่างลึกซึ้ง การเข้าใจกลุ่มลูกค้าอย่างแม่นยำจึงกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ในกระบวนการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร ต้องแม่นยำและสอดคล้องกับพฤติกรรม ความคาดหวัง และอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรที่ออกแบบขึ้นสามารถสื่อสารกับลูกค้าได้โดยตรงและ สร้างประสบการณ์ที่มีความหมายและแตกต่าง



โดยค่านิยมหลักมักมีอยู่ที่ประมาณ 3-5 ค่านิยมเท่านั้น เนื่องจากช่วยให้พนักงานสามารถจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากจำนวนมากเกินไปอาจทำให้เกิดความสับสนและลดทอนพลังในการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร (Guillemin & Nicholas, 2022)

สำหรับ ORG CULTURE CANVAS ในส่วนของลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) ควรระบุให้ละเอียดมากที่สุด ระบุช่วงอายุ เพศรายได้ พื้นที่ หรือไลฟ์สไตล์ได้ยิ่งดี หากเป็นลูกค้าองค์กรพยายามระบุลักษณะธุรกิจ ขนาด ให้ชัดเจนที่สุด (หากมีหลาย Key Business ให้แยกลูกค้าเป้าหมายตามแต่ธุรกิจด้วย)

โดยจะขอยกตัวอย่าง Customer Segment ซึ่งเป็นข้อที่ 2 ถัดจาก Key Business เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการระบุลง ORG CULTURE CANVAS ดังนี้

ตัวอย่าง ใน ORG CULTURE CANVAS



ภาพที่ 2.1 Customer Segment

ดังนั้น การนำ Customer Segment มาเชื่อมโยงกับ ORG CULTURE CANVAS จึงช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ได้อย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และมีพลังในการขับเคลื่อนแบรนด์ หรือบริการให้เข้าถึงลูกค้าได้อย่างลึกซึ้ง ทั้งในระดับของความรู้สึก (Emotional Connection) และความเชื่อมั่นในตัวขององค์กร (Trust & Alignment)

3. สิ่งที่ต้องคิดแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย

(Value Proposition)

3.1 นิยามของสิ่งที่ต้องคิดแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย

(Value Proposition)

Value Proposition หรือ **“สิ่งที่ต้องคิดแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย”** เป็นแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการกำหนดจุดยืนของธุรกิจในตลาด และแสดงถึงสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเป็นการสื่อสารถึงคุณค่าเฉพาะที่ลูกค้าจะได้รับหากเลือกใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรนั้นๆ

Kotler (2016) นิยาม Value Proposition ว่าเป็น **“คำมั่นสัญญาที่บริษัทให้ไว้กับกลุ่มเป้าหมายว่าจะส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่าบางประการที่ดีกว่า หรือแตกต่างจากคู่แข่ง”** แนวคิดนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

นอกจากนี้ Osterwalder et al. (2015) ในหนังสือ Value Proposition Design ได้กล่าวว่า การสร้าง Value Proposition ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแก้ไข "Pain" ของลูกค้า และส่งมอบ "Gain" ได้อย่างชัดเจนและแตกต่าง โดยเป้าหมายหลักคือการตอบโจทยความต้องการของลูกค้าให้ดีกว่าคู่แข่ง

Teece (2010) เสริมว่า Value Proposition ไม่เพียงแต่เป็นการสื่อสารคุณค่าเท่านั้น แต่ยังเป็นแกนกลางของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่ส่งผลต่อวิธีการสร้างรายได้ขององค์กร โดยเขากล่าวว่า

“A Compelling Value Proposition is Central to a Firm’s Ability to Innovate and Differentiate Itself in the Marketplace”

ซึ่งหมายความว่า บริษัทที่จะเติบโตได้และแข่งขันในตลาดได้ดี ต้องมี Value Proposition ที่ "ใช่" สำหรับลูกค้า และสามารถนำเสนอนวัตกรรมที่แตกต่างจากคนอื่นได้

จากหัวข้อที่แล้ว เมื่อองค์กรสามารถแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ได้อย่างชัดเจน และลึกซึ้ง องค์กรจะสามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ว่า ลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการ ความคาดหวัง และแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ความเข้าใจนี้จึงกลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดสิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย หรือที่เรียกว่า Value Proposition ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หัวใจของการสร้าง Value Proposition ที่มีพลัง คือความสามารถในการสื่อสารความแตกต่างที่มีคุณค่าและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องของราคาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ ตลอดจนผลกระทบทางอารมณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยในการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าในใจของผู้บริโภค และส่งเสริมให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในตลาดที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้ในหัวข้อถัดไป

3.2 ความสำคัญของสิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย (Value Proposition)

สิ่งที่องค์กรแตกต่าง จากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย (Value Proposition) ที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร



ทั้งในด้านยอดขาย ความภักดีของลูกค้า และความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาหลายชิ้นในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ต่างยืนยันถึงบทบาทของ **Value Proposition** ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

① การตัดสินใจซื้อของลูกค้า

จากงานวิจัยของ Payne et al. (2017) พบว่า ลูกค้าสามารถรับรู้คุณค่า (Perceived Value) ได้มากขึ้นเมื่อองค์กรสามารถสื่อสาร Value Proposition ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในตลาด B2B ที่มีความซับซ้อน ผลลัพธ์ชี้ให้เห็นว่าการที่ลูกค้าสามารถรับรู้คุณค่า (Perceived Value) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความตั้งใจซื้อซ้ำ (Repurchase Intention)

② การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การศึกษาโดย Rintamäki et al. (2007) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าในหลายมิติ ได้แก่ มูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) มูลค่าด้านอารมณ์ (Emotional Value) และมูลค่าด้านหน้าที่การใช้งาน (Functional Value) จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ได้ดีกว่าองค์กร ที่เน้นแค่ราคาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การกำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับ Value Proposition จะช่วยให้วัฒนธรรมองค์กร กลายเป็น “**ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)**” แทนที่จะเป็นเพียงแนวคิดนามธรรม เพราะพนักงานทุกระดับจะสามารถสื่อสาร “**คุณค่าที่ส่งมอบ**” ไปยังลูกค้าได้อย่างตรงจุด (Schein, 2010)

③ ผลการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์จาก Eggert et al. (2006) ระบุว่าเมื่อ Value Proposition ถูกออกแบบโดยอิงจากความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง จะสามารถเชื่อมโยงไปถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความสามารถในการรักษาลูกค้า (Customer Retention) การเติบโตของรายได้ และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า นอกจากนี้งานวิจัยของ งานวิจัยโดย Ilyas and Osiyevskyy (2022) ได้ศึกษา Value Proposition ที่เน้นความยั่งยืน (Sustainable Value Proposition) ซึ่งหมายถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในระยะยาว พบว่ามีผลเชิงบวก ต่อผลประกอบการทางการเงินขององค์กร

④ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organizational Commitment)

การศึกษาโดย Grimes-Rose et al. (2024)

ได้วิจัยเกี่ยวกับ Customer Value Proposition (CVP) อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กร B2B โดยพบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการมีแนวคิดที่มุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) มีบทบาทสำคัญในการนำ Customer Value Proposition ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การฝึกอบรมเกี่ยวกับ Customer Value Proposition ยังส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

⑤ เพิ่มโอกาสในการปิดการขาย

Anderson et al. (2006) ได้นำเสนอแนวคิด “Resonating Focus”

ซึ่งแนะนำให้องค์กรมุ่งเน้นการนำเสนอเพียง “Value Proposition” ที่ลูกค้าให้ความสำคัญที่สุด แทนที่จะนำเสนอคุณค่าในเชิงปริมาณจำนวนมาก วิธีการนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า และเพิ่มโอกาสในการปิดการขาย



งานวิจัยทั้งเชิงทฤษฎีและประจักษ์ล้วนสนับสนุนว่า Value Proposition ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร แต่ยังส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้า ความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ และผลประกอบการขององค์กรโดยตรง การออกแบบ Value Proposition อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด สำหรับการบรรลุความสำเร็จในระยะยาว ในแง่ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง Value Proposition และ Core Values ทั้งสองสิ่งต้อง “สอดคล้องกัน” เพราะการกำหนด Core Values ที่เหมาะสมจะขับเคลื่อนให้ Value Proposition เกิดขึ้นจริง (Osterwalder et al., 2015)

ดังนั้น Value Proposition จึงเปรียบเสมือนคุณค่าที่องค์กรสัญญาว่า จะส่งมอบให้ลูกค้า ส่วน Core Values ที่เป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรม ความเชื่อของคนองค์กร จึงเปรียบเสมือนกระบวนการที่ทำให้้องค์กรรักษาสัญญานั้นได้อย่างแท้จริง หากองค์กรสามารถกำหนด Core Values ที่สอดคล้องกับ Value Proposition ได้อย่างชัดเจน จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งมอบประสบการณ์ที่น่าเชื่อถือ และสร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน

3.3 วิธีการกำหนด สิ่งที่ต้องการแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย (Value Proposition)

① การกำหนดองค์ประกอบของ Value Proposition

ผ่าน “Value Proposition Canvas” (VPC) Osterwalder et al. (2015) ได้พัฒนาเครื่องมือที่มีชื่อเสียง คือ Value Proposition Canvas ซึ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก:



② การออกแบบให้ “ตรงใจ” และ “โดดเด่น” (Resonating Focus)

แทนที่จะพยายามเสนอทุกคุณค่า ควรเลือก “Value Proposition” ที่มีความสำคัญและแตกต่างชัดเจน Anderson et al. (2006) เสนอแนวทาง “Resonating Focus” ซึ่งหมายถึงการเลือกสื่อสารคุณค่าที่ โดนใจลูกค้ามากที่สุด เพียงไม่ก็อย่าง และหลีกเลี่ยงการสื่อสาร Value Proposition ที่ไม่มีความหมายหรือมากเกินไป เปรียบเทียบจุดแข็งของตนกับ ข้อเสนอของคู่แข่ง (Competitor Value Proposition) เพื่อระบุช่องว่างในตลาด (Value Gap) ที่คุณสามารถครองได้ นอกจากนี้ Payne et al. (2017) ระบุว่า การสร้าง Value Proposition ที่แตกต่างจากคู่แข่งต้องเริ่มจาก ความเข้าใจจุดแข็งที่แท้จริงขององค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เทคโนโลยีที่เป็นเจ้าของ ความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ ความสามารถในการให้บริการที่โดดเด่น

③ การสร้าง Value Proposition ไม่ใช่กระบวนการที่ทำครั้งเดียวจบ

แต่ต้องมีการ ทดสอบ (Test) และ ปรับแต่ง (Refine) ผ่านการเก็บข้อมูลจริงจาก ตลาด (Keränen & Jalkala, 2013; Ritala et al., 2024) ระบุว่าองค์กรที่ ประสบความสำเร็จจะใช้ปรับปรุง Customer Value Proposition อย่างต่อเนื่อง การเก็บข้อมูลจากลูกค้าจริง โดยทำ A/B testing เพื่อดูว่า proposition แบบใด ที่ให้ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมที่ดีที่สุด เช่น ยอดคลิก, การซื้อ, หรือการแนะนำต่อ

④ **ผสาน Customer Value Proposition**

เข้ากับกลยุทธ์องค์กรและแบรนด์ โดย **Customer Value Proposition** ที่ดี ต้องสามารถ สะท้อน **Brand Promise** และ สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เช่น กลยุทธ์ความยั่งยืน กลยุทธ์ดิจิทัล หรือกลยุทธ์ความแตกต่างทางนวัตกรรม (Payne et al., 2017)

หากองค์กรไม่เคยทำ **Value Proposition** มาก่อน สามารถใช้แนวทางง่ายๆ ได้ตามกระบวนการนี้

- 1 เขียนจุดแข็งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง
- 2 ระบุคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากจุดแข็งแต่ละข้อ
- 3 ทบทวนดูว่าภายใน 3 ปีนี้คู่แข่งมีแนวโน้มทำได้หรือไม่
- 4 ข้อที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับข้อนั้นจะเป็น “Value Proposition”

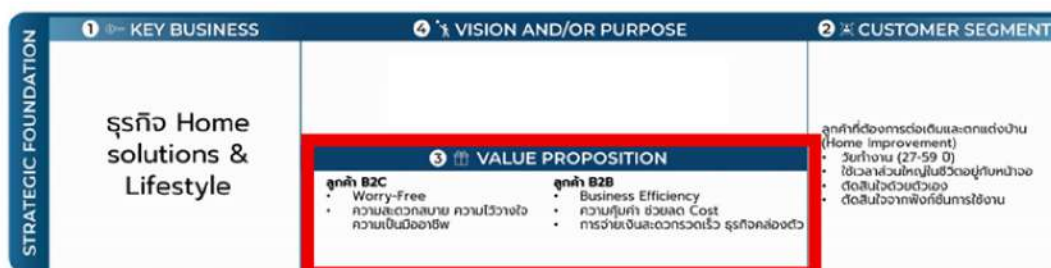
ตัวอย่าง

จุดแข็ง (Strength)	คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ (Value)	คู่แข่งทำได้หรือไม่ (Y/N)
มีเครื่องมือในการทดสอบคุณภาพของตัวเองอยู่ในไทย	ความสบายใจ ไม่ต้องเจอปัญหาจุกจิกในระหว่างจัดซื้อ	N
มี Supplier ของสินค้าที่มากที่สุดในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน		
มี Supplier ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง แต่ราคาแข่งขันได้	คุณภาพ	Y
มีสต็อกสินค้าและอะไหล่	การบริการที่รวดเร็ว	Y

ภาพที่ 3.1 ตารางพิจารณาการกำหนด Value Proposition

สำหรับ **ORG CULTURE CANVAS** ในส่วนของ สิ่งที่องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง (Value Proposition) อาจจะเป็นการปิดจุดอ่อน (**Pain Point**) หรือสร้างความได้เปรียบ (**Gain Point**) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะได้รับจากเรา (หากมีหลาย Customer Segment ต้องพิจารณาให้ครบถ้วนในทุกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วย)

โดยจะขอยกตัวอย่าง **Value Proposition** ซึ่งเป็นข้อที่ 3 ถัดจาก Customer Segment เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการระบุลง **ORG CULTURE CANVAS** ดังนี้



ภาพที่ 3.2 Value Proposition

เมื่อองค์กรสามารถนิยาม **Value Proposition** ได้อย่างชัดเจน ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสะท้อนจุดแข็งที่แตกต่างอย่างมีคุณค่า สิ่งนี้ไม่เพียงช่วยให้แบรนด์โดดเด่นในตลาดเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนด **Vision** หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งคือภาพของอนาคตที่องค์กรมุ่งหวังจะสร้างขึ้น ไม่ใช่เพียงเพื่อตัวเอง แต่เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยเฉพาะลูกค้า

6 วิสัยทัศน์ที่ดี จึงไม่ใช่เพียงคำประกาศถึงเป้าหมาย แต่เป็นการสื่อสารถึงเจตจำนงในการส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหยั่งรากลึกอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ลูกค้าเห็นว่ามี ความหมาย และองค์กรสามารถทำได้จริงอย่างแตกต่าง ”

4. เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

4.1 นิยามของเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

เป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) หมายถึง ภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว โดย Vision จะต้องเป็นภาพอนาคตที่ชัดเจน มีแรงบันดาลใจ และสามารถจูงใจบุคลากรในองค์กรให้มุ่งมั่นไปสู่ทิศทางเดียวกัน (Aguinis, 2023)

โดยทั่วไป Vision หมายถึง ภาพของอนาคตที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และนำพาให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน (Collins & Porras, 1996) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร (Kotler, 2016)

4.1.1 คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของ Collins and Porras (1996) ระบุว่า วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก ได้แก่

1 **Core Ideology** - (อุดมการณ์หลัก)

สิ่งที่องค์กรยึดมั่น เช่น ค่านิยมหลัก (Core Values) และพันธกิจ (Core Purpose)

2 **Envisioned Future** - (อนาคตที่คาดหวัง)

เป้าหมายใหญ่ที่ท้าทาย (BHAG: Big Hairy Audacious Goal) และภาพที่ชัดเจนของอนาคตที่องค์กรต้องการสร้าง

อีกทั้ง Kotter (2012) ยังเสนอว่าวิสัยทัศน์ที่มีพลังจะต้อง

- ① **จินตนาการได้ (Imaginable):**
ถ่ายทอดภาพของอนาคตที่องค์กรมุ่งหวังได้อย่างชัดเจน
- ② **น่าปรารถนา (Desirable):**
สะท้อนความสนใจระยะยาวของพนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- ③ **เป็นไปได้จริง (Feasible):**
ตั้งอยู่บนเป้าหมายที่สมเหตุสมผลและสามารถบรรลุได้
- ④ **มีจุดเน้นชัดเจน (Focused):**
ชัดเจนพอที่จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ
- ⑤ **ยืดหยุ่น (Flexible):**
เปิดกว้างให้เกิดความคิดริเริ่มและการปรับตัวตามสถานการณ์
- ⑥ **สื่อสารได้ง่าย (Communicable):**
สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ภายในเวลาไม่เกินห้านาที

นอกจากนี้ **Aguinis (2023)** ยังระบุว่าลักษณะที่ดีของ **Vision** ควรมีดังนี้

① กระชับ (Brief)	② ตรวจสอบได้ (Verifiable)	③ กำหนดกรอบระยะเวลา (Bounded by Timeline)	④ เป็นปัจจุบัน (Current)
⑤ เฉพาะเจาะจง (Focused)	⑥ เข้าใจได้ (Understandable)	⑦ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiring)	⑧ ท้าทาย (Challenging)

4.2 ความสำคัญของเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

วิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นมรดกที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยมีหนังสือและงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนแนวคิดนี้ ดังนี้

① **การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)**

Kotter (2012) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือน "**เครื่องนำทาง**" ที่ช่วยชี้ทิศทางในระยะยาว ลดความสับสน และหล่อหลอมให้ทุกคนในองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจึงทำหน้าที่เสมือนแสงสว่างที่นำพาองค์กรฝ่าฟันความไม่แน่นอน ไปสู่ออนาคตที่พึงประสงค์

นอกจากนี้ วิทยาลัยศึดยังถือเป็นส่วนสำคัญในการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งทำหน้าที่เป็นหลักการหรือกรอบแนวทางที่องค์กรยึดถือ ก็จะยิ่งส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง วิทยาลัยศึดยังทำหน้าที่นำทางว่า “องค์กรจะมุ่งไปทางใด” ในขณะที่ค่านิยมหลักเป็น “หลักการและพฤติกรรมที่จะพาองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างยั่งยืน” (Collins & Porras, 1996)

② การสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วม (Motivation & Engagement)

Senge (2006) เน้นว่าวิทยาลัยศึดยังที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรจะช่วย กระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ (Ownership) ส่งผลให้เกิดความผูกพัน (Commitment) สูงจากพนักงาน

③ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Foundation)

ตามที่ Bryson (2018) ระบุไว้วิทยาลัยศึดยังทำหน้าที่เป็นแกนกลางของแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพราะเป็นภาพที่องค์กรมุ่งหวัง และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแนวทางดำเนินงาน (Strategies)

④ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

Kotter and Cohen (2012) ระบุว่าวิทยาลัยศึดยังที่ทรงพลังมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และลดแรงต้านจากภายในองค์กร เพราะทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน และเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

⑤ ประสิทธิภาพของธุรกิจ (Business Performance)

Baum et al. (1998) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้ประกอบการและพบว่า วิทยาลัยศึดยังที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Vision) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิภาพของธุรกิจ (Business Performance) โดยเฉพาะเมื่อผู้นำสามารถสื่อสารวิทยาลัยศึดยัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ งานวิจัยโดย Truong et al. (2025) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การพัฒนาวิทยาลัยศึดยังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Development) และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)

4.3 วิธีการกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

การสร้าง Vision (วิสัยทัศน์) ขององค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนสำหรับอนาคตขององค์กร โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยสร้างความกระตือรือร้นให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้ โดยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์สามารถทำตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

① การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันขององค์กร

ก่อนที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ สถานะปัจจุบันขององค์กรให้ชัดเจน การทำความเข้าใจใน ภารกิจ (Mission), ค่านิยมหลัก (Core Values) และจุดแข็ง/จุดอ่อน (SWOT Analysis) จะช่วยให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและท้าทายองค์กรในอนาคต (Bryson, 2018)

② กำหนดทิศทางในอนาคต

วิสัยทัศน์ขององค์กรต้องสะท้อนถึง ทิศทางในอนาคต ที่องค์กรต้องการไป องค์กรควรตั้งคำถามว่า “องค์กรของเราจะเป็นอย่างไรในอนาคต?” และ “เราต้องการให้ผลกระทบอะไรเกิดขึ้นในอนาคต?” การสร้างวิสัยทัศน์ที่มีแรงบันดาลใจจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน (Kotter, 2012)

③ สร้างวิสัยทัศน์ที่กระชับและเข้าใจง่าย

วิสัยทัศน์ต้องสามารถ สื่อสารได้ชัดเจน และ กระชับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าใจและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้นได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้กระชับและตรงไปตรงมา จะช่วยให้ผู้คนเห็นภาพและเข้าใจได้ง่ายขึ้น (Collins & Porras, 1996)

④ สร้างแรงบันดาลใจและเป็นจริง

วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสามารถ สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับทุกคนในองค์กรและ สามารถทำได้จริง (Feasible) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและทะเยอทะยานจะช่วยกระตุ้นความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องมั่นใจว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้ในระยะยาว (Kotter, 2012)



⑤ ใช้หลักการ SMART ในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Bryson, 2018; Doran, 1981)



⑥ สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วถึง

หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้ว การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วถึงในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและรู้สึกมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์นั้น การสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน (Bryson, 2018)

 <p>Tesla</p> <p><i>วิสัยทัศน์</i></p> <p>"To Create the Most Compelling Car Company of the 21st Century by Driving the World's Transition to Electric Vehicles."</p>	 <p>Google</p> <p><i>วิสัยทัศน์</i></p> <p>"To Organize the World's Information and Make It Universally Accessible and Useful."</p>
---	---

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างวิสัยทัศน์องค์กร

สำหรับ **ORG CULTURE CANVAS** ในส่วนของ **เป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ขององค์กร** (Vision) ให้พิจารณาจากข้อมูลในข้อที่ 1-3 (Key Business, Customer Segment และ Value Proposition) ซึ่งเป็น Vision ที่จะใช้อย่างน้อย 3 ปี (สามารถใช้ Vision เดิมที่มีอยู่แล้วได้ หากทบทวนแล้วยังตรงกับกลุ่มลูกค้าและการทำธุรกิจที่ต้องการอยู่) เนื่องจาก เมื่อ Vision สอดคล้องกับธุรกิจหลักและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย องค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ และตัดสินใจได้อย่างมีเอกภาพ ไม่หลงทางหรือขัดแย้งกันภายใน (Kotler, 2016) นอกจากนี้ยังเป็นการส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง (Customer-Centric Value Creation) เพราะการเข้าใจลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจหลัก (Customer Segment) และคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) จะทำให้ Vision ไม่เป็นเพียงคำสวยหรู แต่เป็นภาพอนาคตที่ตอบโจทยลูกค้า (Osterwalder & Pigneur, 2010)

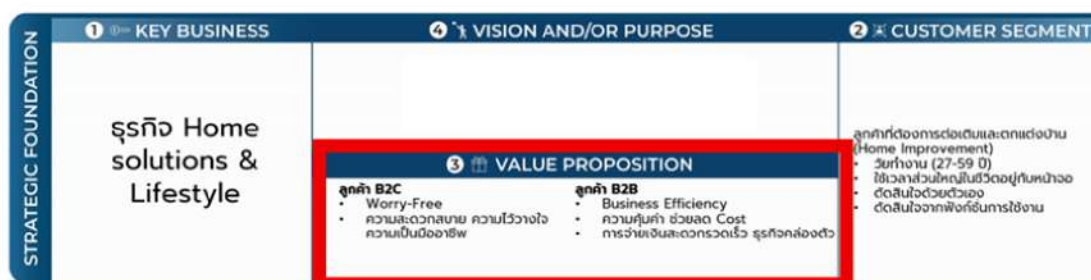
กล่าวโดยสรุป **Vision** ถือเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการกำหนดค่านิยมหลักที่เหมาะสม ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทรงพลังจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงควรกำหนดค่านิยมหลักให้สอดคล้องและสนับสนุน Vision นั้น อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

ตัวอย่างของ Tesla

- **Vision:**
"To Create the Most Compelling Car Company of the 21st Century by Driving the World's Transition to Electric Vehicles."
- **Key Business:**
ธุรกิจยานยนต์พลังงานไฟฟ้า, พลังงานสะอาด, เทคโนโลยีแบตเตอรี่
- **Customer Segment:**
ผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม, คนรักเทคโนโลยี, กลุ่มรายได้ปานกลางถึงสูง
- **Value Proposition:**
รถยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, สมรรถนะสูง, เทคโนโลยีล้ำสมัย (เช่น Autopilot)

สำหรับ **ORG CULTURE CANVAS**

ดังที่ได้ยกตัวอย่างเป็นธุรกิจเกี่ยวกับ Home solutions & Lifestyle
จะมี Value Proposition เป็นดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 Value Proposition

เมื่อได้ **Vision** ซึ่งเป็นหัวข้อที่ 4 ใน **Strategic Foundation** จึงสามารถออกแบบตัวอย่างกรณีศึกษาขององค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับ Home solutions & Lifestyle ในส่วน 1 Strategic Foundation ของ ORG CULTURE CANVAS ได้ดังนี้

ตัวอย่างการระบุส่วนที่ 1
Strategic Foundation ใน **ORG CULTURE CANVAS**



ภาพที่ 4.2 ส่วนที่ 1 รากฐานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foundation)

— ส่วนที่ 1: **เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร** (Strategic Foundation)

ถือเป็นรากฐานสำคัญในการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อวางรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคงและยั่งยืน เนื่องจากขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนและแม่นยำ (Precise) ก่อน จึงจะสามารถขับเคลื่อนไปสู่กระบวนการถัดไป คือ **การค้นหาและระบุค่านิยมขององค์กร** อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

— ส่วนที่ 2: **การค้นหาค่านิยมขององค์กร** (Company Values)

หากองค์กรสามารถกำหนดค่านิยมที่สอดคล้องโดยตรงกับเป้าหมายหลัก ในการดำเนินธุรกิจ จะช่วยให้การปลูกฝังค่านิยมเหล่านี้เข้าไปในวัฒนธรรมองค์กรทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ และลดความเสี่ยงที่ค่านิยมจะกลายเป็นเพียงวาทกรรมเชิงสัญลักษณ์ที่ไร้อิทธิพลเชิงปฏิบัติ

กระบวนการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบที่ไม่อาจแยกออกจากการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงพฤติกรรมและความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการปรับตัวของบุคลากรในทุกๆระดับ ส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Schein, 2010)

การพัฒนาองค์กรจึงมักรวมถึงการวินิจฉัยและทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร การวางแผนและดำเนินการกิจกรรมที่มุ่งเป้าไปที่การปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมที่ต้องการขององค์กร (McLean, 2005)

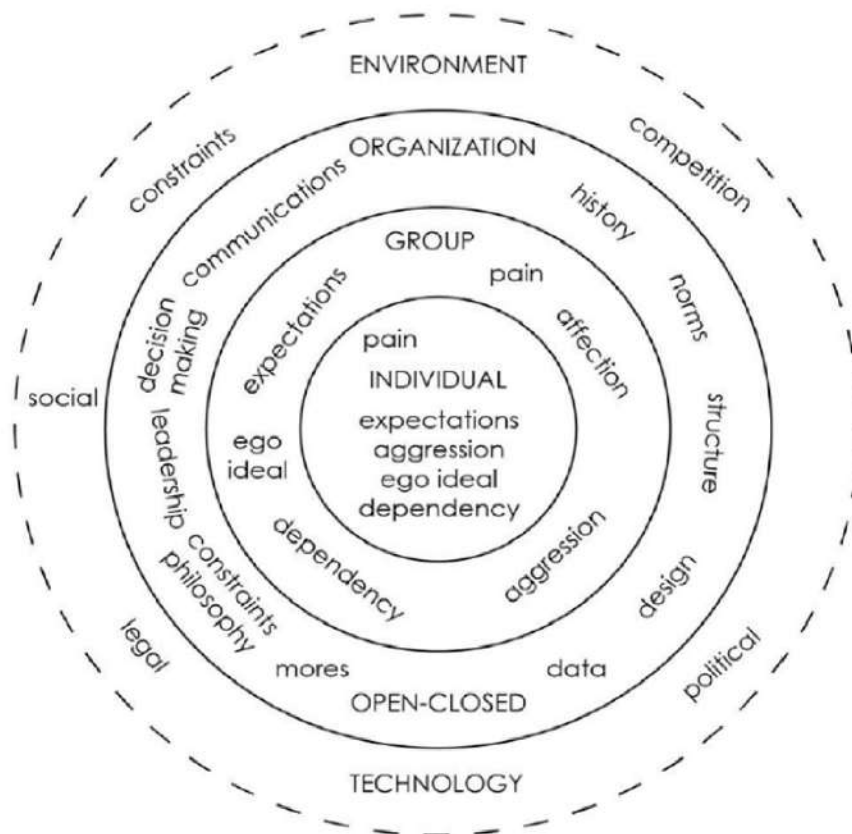
แนวทางในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจึงคล้ายคลึงกับ **การวินิจฉัยที่มุ่งเน้นการระบุปัญหาและแก้ไข** (Organizational Diagnosis) โดย Appelbaum (2020) อธิบายว่าการวินิจฉัยองค์กร (Organizational Diagnosis) คือ กระบวนการที่สร้างสรรค์ ในการทำความเข้าใจองค์กรในทุกๆระดับ



ตั้งแต่ระดับพื้นผิวไปจนถึงส่วนลึกที่ซ่อนเร้น และมองไม่เห็น มีลักษณะคล้ายกับการที่แพทย์พยายามวินิจฉัยอาการของคนไข้ โดยอาจมีแบบจำลองการวินิจฉัยที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ แบบจำลองการวินิจฉัยองค์กร

ทำหน้าที่เป็นแม่แบบหรือเครื่องมือในการแบ่งองค์กรออกเป็นส่วนประกอบต่างๆ เพื่อให้เข้าใจองค์กรได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น และเห็นภาพว่าส่วนต่างๆ เหล่านั้นทำงานร่วมกันอย่างไร การวินิจฉัยช่วยให้มองเห็นช่องว่างที่สำคัญในองค์กร และระบุพื้นที่วิกฤตที่ต้องให้ความสนใจ

การทำความเข้าใจสถานะปัจจุบันขององค์กร (As Is) เช่น จุดแข็งและจุดอ่อน ระบบคุณค่า ทรัพยากรบุคคล รูปแบบการจัดการวิกฤต ซึ่งมาจากการรวบรวมข้อมูล ผ่านการสังเกต ข้อมูลทุติยภูมิ การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม เมื่อเข้าใจสถานะปัจจุบันแล้ว เป้าหมายของการวินิจฉัยองค์กร คือการนำไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสุขภาพที่ดีขึ้น โดยการมุ่งไปสู่สถานะที่องค์กรต้องการจะเป็น (To Be) (วาสิตา บุญसार, 2563)



ภาพที่ 5.1: “An Integrative Model of Organizational Diagnosis”

จาก Appelbaum (2020)

อย่างไรก็ตาม

การวิจัยเกี่ยวข้องกับแนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เน้นที่ปัญหา โดยสมมติฐาน คือองค์กรมีปัญหาและจำเป็นต้องแก้ไข สิ่งนี้ทำให้สมาชิกในองค์กรระมัดระวังมากขึ้นและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (Boyd & Bright, 2007) นักวิชาการจึงได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เน้นที่โอกาส ซึ่งเริ่มต้น จากความปรารถนาและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง น่าสนใจยิ่งขึ้น คือ แนวทางการสนทนาที่เน้นการสร้างความหมายใหม่และการเปลี่ยนแปลงเรื่องเล่าร่วมกัน ที่เรียกว่า **การพัฒนาองค์กรแบบเชิงสนทนา** (Dialogic Organization Development)

Bushe and Marshak (2015) ระบุถึง การพัฒนาองค์กรแบบเชิงสนทนา (Dialogic Organization Development: Dialogic OD) ตั้งอยู่บนสมมติฐานสำคัญที่ว่า

ความเป็นจริง และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

เป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นทางสังคม โดยเชื่อว่า องค์กรไม่ใช่โครงสร้างที่มีอยู่ตายตัว แต่เป็น ระบบของการสร้างความหมายร่วมกัน ผ่านการสนทนาและการตีความ ซึ่งหมายความว่า องค์กรนั้น ไม่ได้มี **"ความจริง"** เพียงหนึ่งเดียว หากแต่ประกอบด้วยมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งถูกกำหนดขึ้นจากประสบการณ์ และปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในบริบทนั้นๆ

การทำความเข้าใจ และการสร้างความหมาย

ดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรม และผลลัพธ์ภายใน องค์กร มากกว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นวัตถุวิสัย



นอกจากนี้ **Dialogic OD** ยังให้ความสำคัญกับ **"ภาษา"** ไม่เพียงในฐานะเครื่องมือสื่อสาร ข้อมูล แต่ในฐานะกลไกหลักของการสร้างความหมาย การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจึงเกิดขึ้นและ ยั่งยืนได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำ เรื่องเล่า และรูปแบบการสนทนาที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ซึ่งสามารถส่งผลต่อการรับรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจึงต้อง เริ่มต้นจากการเปลี่ยนวิธีการสนทนา การปรับหัวข้อหรือวิธีสนทนา และการส่งเสริมทักษะการสนทนาใน เชิงลึก ขณะเดียวกัน แนวคิดนี้ยังมองว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการจัดการตนเองโดยธรรมชาติ และการ พัฒนาองค์กรควรเน้นการกระตุ้น สนับสนุน และขยายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเอง แทนที่จะเน้นการ วิจัยและสั่งการอย่างเป็นเส้นตรง

ดังนั้น การเพิ่มความหลากหลายในมุมมอง การสำรวจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการ **Dialogic OD** ก่อนที่จะนำไปสู่การแสวงหาความสอดคล้องและการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อองค์กรอย่างแท้จริง



ทั้งนี้ **ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Change)** องค์กรไม่สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามสถานะอนาคตที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้อย่างสมบูรณ์ แต่ควรมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมต่อความไม่แน่นอน และสร้างพื้นที่ให้บุคลากรได้ค้นพบเจตจำนงและความมุ่งมั่นร่วมกันในการสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การออกแบบและหล่อหลอมค่านิยมองค์กรควรตั้งอยู่บนฐานของตัวตน ความเชื่อ เอกลักษณ์ และพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นหลักยึดทางจริยธรรม และเป็นกรอบในการตัดสินใจเมื่อเผชิญ กับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนในอนาคต

จากแนวทางการพัฒนาองค์กรทั้งสองรูปแบบ ได้แก่ **การวินิจฉัยองค์กร (Organizational Diagnosis)** และแนวทางการ**สนทนาร่วมกัน (Dialogic OD)** ต่างมีจุดเด่นที่สามารถนำมาผสานการออกแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้บริหารมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนธุรกิจ ซึ่งประยุกต์จากแนวคิด **Dialogic OD** เป็นหลัก เนื่องจากแนวทางนี้เน้นการสร้างความหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงผ่านการสนทนา และการมีส่วนร่วมของทุกคน และการใช้เครื่องมือและแนวคิดจาก **Diagnostic OD** ในช่วงเริ่มต้นของการทำความเข้าใจวัฒนธรรมปัจจุบัน ก็สามารถเป็นประโยชน์ในการนำทางและเสริมสร้างกระบวนการของ **Dialogic OD** ได้ การผสมผสานทั้งสองแนวทางอย่างเหมาะสมอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Appelbaum, 2020; Bushe, 2013; Bushe & Marshak, 2015; McLean, 2005)



กล่าวได้ว่าการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ที่จะเป็หัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์บริบทองค์กรอย่างรอบด้าน โดยเริ่มจากการพิจารณา เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ควบคู่กับการระบุ **“ค่านิยมที่ควรจะเป็น (Desired)”** ซึ่งระบุไว้ในส่วนที่ 6 ของ **ORG CULTURE CANVAS** เป็นส่วนที่สะท้อนภาพลักษณ์และวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการขับเคลื่อนไปสู่ ขณะเดียวกัน ต้องไม่ละเลยการทบทวน ค่านิยมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current) ในส่วนที่ 5 ของ **ORG CULTURE CANVAS** โดยพิจารณาทั้งที่ปรากฏอย่างเป็นทางการ และที่ฝังอยู่ในพฤติกรรมจริงของบุคลากร ซึ่งอาจมีทั้งลักษณะที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (Duguay-Lemay, 2024)

ตัวอย่างการระบุส่วนที่ 2 การค้นหาค่านิยมขององค์กร (Company Values)
ใน **ORG CULTURE CANVAS**

COMPANY VALUES	EMPLOYEE	5 LEADER Current	8 Espoused	Definition	6 LEADER Desired	EMPLOYEE
	B การปรับตัว	C				
C ลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง	B					C ลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง
B การมีส่วนร่วมของพนักงาน	A					B ความสมดุลครอบครัว-งาน
B ความรู้สึกเป็นเจ้าของ	B					B ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
C ความใส่ใจคุณภาพ	A					A สร้างความแตกต่าง
C การปกป้องตนเอง	A					C ระบบงานยืดหยุ่นได้
A การทำงานร่วมกัน	C					A การหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์
B พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ	C					B พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ
C การยึดถือระบบ	C					C ความรับผิดชอบ
C ความอดทน	A					B ยืนหยัดด้วยข้อมูล

ภาพที่ 5.2: ส่วนที่ 2 การค้นหาค่านิยมขององค์กร (Company Values)

ยกตัวอย่างเช่น องค์กรที่มี **Value Proposition** เน้นการบริการและเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง อาจต้องการปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Treacy & Wiersema, 2007) ดังนั้น ค่านิยมที่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรจะต้องเป็น **“ธรรมชาติ”** สอดคล้องกับบริบทธุรกิจ ซึ่งไม่ใช่การเติมแต่งจากความคิดหวังจากภายนอกจนไม่ได้สะท้อนตัวตนที่แท้จริงขององค์กรเลย

กระบวนการนี้ควรดำเนินการภายใต้ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง สื่อสาร และแสดงบทบาทตัวอย่างของค่านิยมที่องค์กรยึดถือ อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริม ความยอมรับ (Acceptance) และ การปฏิบัติตาม (Adoption) ค่านิยมใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ (Kotter, 2012; Pfeffer, 1998)



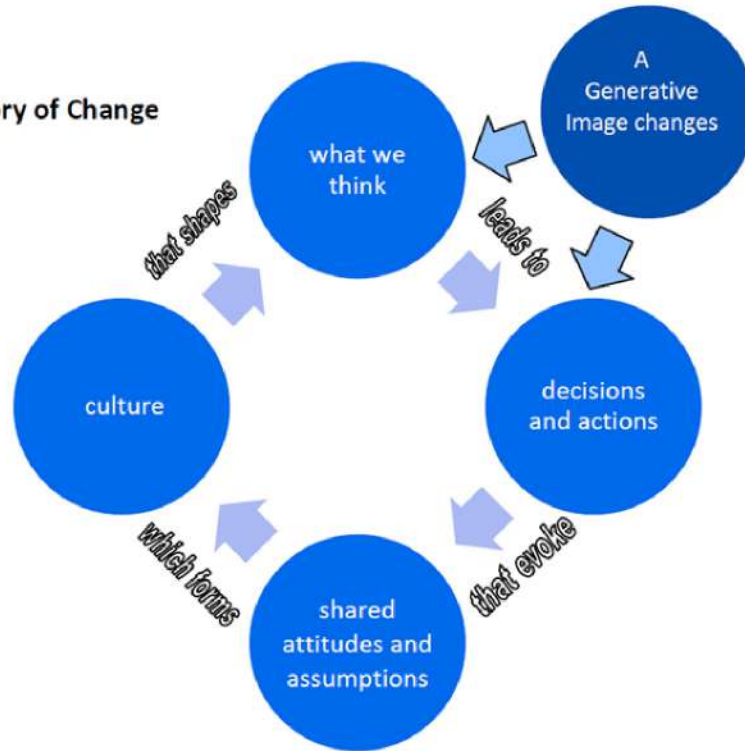
ดังนั้น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืน จึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้นำและบุคลากรภายในองค์กรอย่างแท้จริง (Bushe, G. R., 2013)

หลังจากเข้าใจเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (**ส่วนที่ 1: Strategic Foundation**) การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน จะดำเนินการจากการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและพนักงานไปพร้อมกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

5. วิเคราะห์ค่านิยมในปัจจุบัน (Current)

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (The Theory of Change) ตามรูปด้านล่างอธิบายลำดับของการเปลี่ยนแปลงโดยมีสมมติฐานตามลำดับ

Figure 2: The Theory of Change



ภาพที่ 5.3: “The Theory of Change” จาก Bushe, G. R. (2013)

- ① **การตัดสินใจและการกระทำของคนในองค์กร**
ขึ้นอยู่กับสิ่งที่คนในองค์กรคิด (What We Think)
- ② **เมื่อเวลาผ่านไปขณะที่บุคคลได้เห็นการตัดสินใจ** และการกระทำของตนเองและผู้อื่น (Decisions and Action) จะพัฒนาทัศนคติและข้อสันนิษฐานร่วม
- ③ **ทัศนคติและข้อสันนิษฐานร่วม (Shared Attitudes and Assumptions)** เหล่านี้จะกลายเป็นวัฒนธรรม (culture)
- ④ **วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรจะกลายเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีคิดของคนในองค์กร** ทั้งนี้ภาพเชิงกำเนิดเปลี่ยนแปลง (A Generative Image changes) เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งผลกระทบต่อวงจรรทั้งหมดของการคิด การตัดสินใจและการกระทำ ทัศนคติและข้อสันนิษฐานร่วม และวัฒนธรรม (Bushe, G. R., 2013)

การวิเคราะห์ค่านิยมในปัจจุบัน จึงควรกระตุ้นให้คนในองค์กรระบุภาพขององค์กรในปัจจุบัน

จะทำให้เข้าใจค่านิยมและข้อสันนิษฐานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่วยให้เราทราบว่าความคิด การตัดสินใจและการกระทำ รวมถึงวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่เป็นอย่างไร

กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรบรรยาย ถึงสิ่งที่คนในองค์กร หรือองค์กรเป็นในปัจจุบัน เช่น คิดถึงคนในองค์กรคิดถึงอะไร คนนอกพูดถึงองค์กรว่าอย่างไร พนักงานรู้สึกต่อองค์กรอย่างไร มีพฤติกรรมหรือวิธีคิด ตัดสินใจแบบใดบ้าง ที่ผู้คนในองค์กรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันกัน

ภาพเชิงกำเนิด (A Generative Image) ทำงานโดยการถ่ายภาพค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถูกยึดถือสิ่งที่ถือเป็นเรื่องปกติ ทำให้เห็นภาพชัดเจนว่า **อะไรคือสิ่งที่ต้องปรับปรุง** ระบุจุดแข็งที่องค์กรต้องการรักษาไว้ รวมถึงจุดอ่อนที่ค่านิยมองค์กรสามารถเชื่อมประสานให้ดีขึ้นได้



6. ระบุค่านิยมที่พึงประสงค์ (Desired)

การสร้างกรอบใหม่ (Reframing)

ความท้าทายของวัฒนธรรมปัจจุบันให้อยู่ในรูปแบบที่มุ่งเน้นความเป็นไปได้และอนาคต จำเป็นต้องพิจารณาจากสภาพปัจจุบัน (รวมถึงค่านิยมที่มีปัญหา) เพื่อสร้างภาพของอนาคตที่น่าดึงดูด (ซึ่งอาจสะท้อนถึงค่านิยมที่พึงประสงค์ใหม่) โดยภาพเชิงกำเนิด (Generative Images) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรของความคิด การตัดสินใจและการกระทำทัศนคติและข้อสันนิษฐานร่วมและวัฒนธรรม ใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการกำหนดค่านิยมใหม่ในองค์กร โดยเฉพาะในความพยายามด้าน OD มักอยู่ในรูปแบบของ ความคิด วลี วัตถุประสงค์ ภาพ เรื่องเล่า หรือคำศัพท์ใหม่ๆ ที่มีพลังและสร้างแรงบันดาลใจ เพราะจะก่อให้เกิดความหมายที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น คำว่า **"การพัฒนาที่ยั่งยืน"** (Sustainable Development) ก็ได้ถูกยกมาเป็นตัวอย่างของภาพเชิงกำเนิดที่ทรงพลังอย่างแพร่หลาย (Bushe and Marshak, 2015)

การกำหนด **"ค่านิยมในอุดมคติ"** ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นค่านิยมที่ต้องการให้องค์กรเป็น โดยไม่ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดใดๆ เน้นไปที่ความเป็นไปได้ในการสร้างสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งต้องดึงดูดอารมณ์ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกในองค์กร (Bushe, 2013)

ทั้งนี้วิธีในการระบุค่านิยมหลายแนวทาง แนวทางที่ใช้สำหรับ **ORG CULTURE CANVAS** นี้ ประยุกต์จากแนวคิดของ Barrett (2002) ซึ่งได้ นำเสนอแบบจำลอง 7 ระดับของจิตสำนึกขององค์กร ซึ่งอธิบายว่าโครงสร้างกลุ่มมนุษย์ทั้งหมดเติบโตและพัฒนาในจิตสำนึกผ่าน 7 ขั้นตอนที่ชัดเจน แต่ละขั้นตอนมุ่งเน้นไปที่ความต้องการที่มีอยู่จริง (Existential Need) ที่เป็นเรื่องราวธรรมชาติของมนุษย์ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจหลักในการทำกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์ แบบจำลองนี้สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท และควรอ่านจากระดับล่างสุดขึ้นไป



ภาพที่ 6.1: **Barrett Model**
(ที่มา: <https://www.valuescentre.com/resources#BarrettModel>)

ระดับ 1: การอยู่รอด (Survival)

มุ่งเน้นไปที่การแสวงหาผลกำไรและมูลค่าของผู้ถือหุ้น รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของพนักงาน ความกลัวที่ลึกที่สุดขององค์กรอยู่ที่ระดับนี้ องค์กรที่ติดอยู่กับระดับนี้ มากเกินไปมักมีมุมมองระยะสั้นและควบคุมมากเกินไป

ระดับ 2: ความสัมพันธ์ (Relationship)

มุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่กลมกลืน และสนับสนุนองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภักดีในหมู่พนักงาน และความห่วงใยและความผูกพันระหว่างองค์กรและลูกค้า ความกลัวเกี่ยวกับการไม่เป็นเจ้าของ และการขาดความเคารพนำไปสู่ความแตกแยก และความไม่ภักดี

ระดับ 3: การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Esteem)

มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพและการวัดผล การนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ และการมุ่งเน้นไปที่คุณภาพ ผลผลิต และประสิทธิภาพ องค์กรในระดับนี้อาจกลายเป็นระบบราชการที่แข็งกระด้าง และมีการแข่งขันภายใน

ระดับ 4: การเปลี่ยนแปลง (Transformation)

มุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัว การให้อำนาจแก่พนักงาน และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้นนวัตกรรม องค์กรต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและให้อำนาจแก่พวกเขา

ระดับ 5: ความเหนียวแน่นภายใน (Internal Cohesion)

มุ่งเน้นไปที่การสร้างความเหนียวแน่นทางวัฒนธรรมและการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ

ระดับ 6: การสร้างความแตกต่าง (Making a Difference)

มุ่งเน้นไปที่การทำให้ระดับความเชื่อมโยงภายในลึกซึ้งยิ่งขึ้น และขยายความรู้สึกเชื่อมโยงภายนอก สร้างพันธมิตรที่เป็นประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด พนักงานและลูกค้าต้องรู้สึกว่าการสร้างโลก องค์กรสนับสนุนการเติบโตทั้งทางอาชีพและส่วนตัวของพนักงาน

ระดับ 7: การบริการ (Service)

มุ่งเน้นไปที่การสานต่อระดับ 6 โดยการทำให้ความเชื่อมโยงภายในลึกซึ้งยิ่งขึ้น และขยายความเชื่อมโยงภายนอกต่อไป สร้างบรรยากาศของจริยธรรม ความอ่อนน้อมถ่อมตน และความเห็นอกเห็นใจ องค์กรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน

ทั้งนี้ **Richard Barrett** ได้สร้างเรื่องเล่าที่น่าสนใจเกี่ยวกับสาเหตุที่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยค่านิยม (values-driven organizations) ในหนังสือ **“The Values-Driven Organization”** โดยกล่าวถึงองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก ตามที่ **Barrett** อธิบาย การทำความเข้าใจความต้องการของพนักงาน หรือ **“สิ่งที่พนักงานให้คุณค่า”** เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อองค์กรสนับสนุนพนักงานในการตอบสนองความต้องการของพวกเขา พนักงานจะตอบสนองด้วยระดับความผูกพันที่สูงและเต็มใจนำความมุ่งมั่น และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงาน (Barrett, 2013)

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดค่านิยมหลักองค์กร ง่าย ครบถ้วนและทำให้มั่นใจ ว่า ค่านิยม ที่กำหนด ขึ้นมานั้นมีความสอดคล้อง ได้ผลลัพธ์ตามรากฐานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ORG CULTURE CANVAS จึงนำแนวทางของ Barrett Values Centre (BVC) (Barrett, 2002) มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการกำหนดค่านิยมขององค์กร โดยนำตัวอย่างค่านิยมหลัก ที่ใช้กันแพร่หลาย มาจัดหมวดหมู่และประยุกต์ใช้ตามระดับขั้นจากความต้องการที่ 1-7 เริ่มจากแรงจูงใจขั้นพื้นฐานไปจน ระดับสูงขั้น และแบ่งเพื่อให้ง่ายยิ่งขึ้นจึง ออกเป็น 3 กลุ่ม และ ใช้สัญลักษณ์ตัวอักษร A B C ดังนี้

A ค่านิยมเพื่อส่วนรวม (Service, Contribution)
(ภาพที่ 6.1 Barrett Model จะเป็น ระดับที่ 5, 6, และ 7)

การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และเชื่อมโยงการ ดำเนินงานขององค์กรกับประโยชน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงจริยธรรมการ ดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน

A	Humility	Psychological Safety	Big Picture View	Intuition	Connecting with Customers	Community Service	Human Rights
	Forgiveness	Coaching	Vision	Sustainability	Customer Collaboration	Impact	Social Justice
	Empathy	Mentoring	Initiative	Spirituality	Strategic Alliance	Ecosystem	Global Peace
	Compassion	Collaborative Working	Making a Difference	Servant Leadership	Ethics	Environmental Awareness	
	Dialogue	Win-win	Wisdom	Employee Fulfillment	Volunteer Work	Future Generations	

ภาพที่ 6.2 ค่านิยมเพื่อส่วนรวม (Service, Contribution)

B ค่านิยมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา (Transformation)
(ภาพที่ 6.1 Barrett Model จะเป็น ระดับที่ 4)

การปรับตัวและพัฒนาของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม รวมถึง การเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรอย่างเต็มที่

B	Openness	Disruption	Responsibility	Authenticity	Employee Engagement	Leading by Example	Alignment
	Adaptability	Agility	Accountability	Fairness	Employee Development	Goals Orientation	Diversity
	Enthusiasm	Innovation	Commitment	Human Touch	Community	Business Knowledge	Balance (Home/Work)
	Creativity	Risk-Taking	Clarity	Teamwork	Shared Vision	Strategic Thinking	
	Curiousity	Courage	Integrity	Team Player	Ownership	Information Sharing	
	Continuous Learning	Empowerment	Transparency	Team Building	Passion	Data-Driven	
	Continuous Improvement	Delegation	Honesty	Celebrating Together	Positive Attitude	Entrepreneurial	
	Resilience	Decentralization	Trust	Employee Participation	Inspiring	Globalization	

ภาพที่ 6.3 ค่านิยมเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา (Transformation)

C ค่านิยมเพื่อการอยู่รอด (Survival)
(ภาพที่ 6.1 Barrett Model จะเป็น ระดับที่ 1, 2, และ 3)

การแสวงหาผลกำไรในกรดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน เช่น ความปลอดภัย ความมั่นคงด้านสวัสดิการ รวมถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร หรือความสัมพันธ์ต่อลูกค้า ตลอดจนการมุ่งเน้นคุณภาพ ผลผลิตและประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร

	Creed	Judgment	Relationship	Well-Being	Independence	Deliver Promises	Result
	Corruption	Unplanned	Friendship	Job Security	Self-Discipline	Execution	Efficiency
	Conflict	Confusion	Family	Loyalty	Planning	Reliability	Profit
	Discrimination	Information Hoarding	Caring	Personal Growth	Simplicity	Professionalism	Cost Reduction
	Cossip	Manipulation	Listening	Skills Development	Accuracy	Experience	Financial Stability
C	Jealousy	Power	Respect	Belonging	Prudence	Expertise	Automation
	Blame	Control	Supportive	Employee Recognition	Neatness and Order	Competence	Logic
	Self-Defense	Hierarchy	Communication	Pride	Perfct	Competition	Problem Solving
	Bullying	Bureaucracy	Open Communication	Image	Processes	Ambitious	Shareholder Value
	Violence	Arrogance	Conflict Resolution	Accessibility	Systems	Self-reliant	Organizational Growth
	Chaos	Passive	Safety	Down to Earth	Quality	Long Hours	Customer satisfaction
	Aggressive	Patience	Health	Humor/Fun	Customer-Centric	Short-term Focus	

ภาพที่ 6.4 ค่านิยมเพื่อการอยู่รอด (Survival)

Value Bank (Current)								Value Bank (Desired)							
A	Humble	Psychological Safety	Big Picture View	Inclusion	Partnering with Customers	Community Service	Human Rights	Humble	Psychological Safety	Big Picture View	Inclusion	Partnering with Customers	Community Service	Human Rights	
	Forgiveness	Coaching	Vision	Sustainability	Customer Collaboration	Impact	Social Justice	Forgiveness	Coaching	Vision	Sustainability	Customer Collaboration	Impact	Social Justice	
	Empathy	Mentoring	Initiative	Spontaneity	Strategic Alliance	Ecosystem	Global Peace	Empathy	Mentoring	Initiative	Spontaneity	Strategic Alliance	Ecosystem	Global Peace	
	Compassion	Collaborative Working	Having a Difference	servant Leadership	Ethics	Environmental Awareness		Compassion	Collaborative Working	Having a Difference	servant Leadership	Ethics	Environmental Awareness		
B	Dialogue	Wisdom	Wisdom	Employee Fulfillment	Volunteer Work	Future Generations		Dialogue	Wisdom	Wisdom	Employee Fulfillment	Volunteer Work	Future Generations		
	Openness	Curiosity	Responsibility	Authenticity	Employee Engagement	Leading by Example	Alignment	Openness	Curiosity	Responsibility	Authenticity	Employee Engagement	Leading by Example	Alignment	
	Adaptability	Agility	Accountability	Fairness	Employee Development	Goal Orientation	Diversity	Adaptability	Agility	Accountability	Fairness	Employee Development	Goal Orientation	Diversity	
	Establishment	Innovation	Commitment	Human Touch	Community	Business Knowledge	Balance (Home/Work)	Establishment	Innovation	Commitment	Human Touch	Community	Business Knowledge	Balance (Home/Work)	
C	Creativity	Risk-Taking	Clarity	Teamwork	Shared Vision	Strategic Thinking		Creativity	Risk-Taking	Clarity	Teamwork	Shared Vision	Strategic Thinking		
	Curiosity	Ownership	Integrity	Team Player	Ownership	Information Sharing		Curiosity	Ownership	Integrity	Team Player	Ownership	Information Sharing		
	Continuous Learning	Empowerment	Transparency	Team Building	Passion	Data Driven		Continuous Learning	Empowerment	Transparency	Team Building	Passion	Data Driven		
	Continuous Improvement	Delegation	Honesty	Coexisting Together	Positive Attitude	Empowerment		Continuous Improvement	Delegation	Honesty	Coexisting Together	Positive Attitude	Empowerment		
C	Resilience	Democratization	Trust	Employee Recognition	Inspiring	Celebration		Resilience	Democratization	Trust	Employee Recognition	Inspiring	Celebration		
	Creed	Judgment	Relationship	Well-Being	Independence	Deliver Promises	Result	Creed	Judgment	Relationship	Well-Being	Independence	Deliver Promises	Result	
	Corruption	Unplanned	Friendship	Job Security	Self-Discipline	Execution	Efficiency	Corruption	Unplanned	Friendship	Job Security	Self-Discipline	Execution	Efficiency	
	Conflict	Confusion	Family	Loyalty	Planning	Reliability	Profit	Conflict	Confusion	Family	Loyalty	Planning	Reliability	Profit	

ภาพที่ 6.5 ค่านิยมตามแนวทางของ Barrett Values Centre (BVC)

7. ร่วมกันออกแบบค่านิยมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Espoused)

Dialogic OD practice as a ‘onscious intent to engage the whole system in dialogue and synergistic relationships in such a way that: mental models are surfaced; new knowledge, structures, processes, practices, and stories are collaboratively created and shared; and **diverse stakeholders. What do you practice voices and perspectives are heard.** (Bushe & Marshak, 2009)

จากคำกล่าวของ Bushe & Marshak (2009) ระบุว่าแนวปฏิบัติของการพัฒนาองค์กรแบบเชิงสนทนา (Dialogic OD) หมายถึง ความตั้งใจอย่างมีสติในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทั้งระบบองค์กร ผ่านการสนทนาและการสร้างความสัมพันธ์แบบเสริมพลังซึ่งกันและกัน (Synergistic Relationships) โดยเรื่องเล่าภายในองค์กรจะถูกสร้างขึ้นร่วมกันและถ่ายทอดอย่างมีส่วนร่วม อีกทั้งยังเปิดพื้นที่ให้เสียงและมุมมองที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการรับฟังอย่างแท้จริง

ในส่วนที่ 7 **ORG CULTURE CANVAS** จะเป็นการรวบรวมมุมมองเพื่อสร้าง “ข้อตกลงร่วมกัน” (Consensus) ในการกำหนดค่านิยมหลัก โดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ของคนในองค์กร ซึ่งจะพิจารณาจาก Desired Value (ส่วนที่ 6) ที่ได้จากมุมมองของผู้บริหารและพนักงานและนิยามพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแต่ละ Core Value

มุมมองของผู้นำ (Leaders Perspectives)

ดึงผู้นำจากแผนกและระดับต่างๆ มาร่วมพูดคุย ซึ่งประสบการณ์และข้อมูลเชิงลึกที่หลากหลายจะช่วยให้กระบวนการกำหนดค่านิยมองค์กรมีความครบถ้วน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



เสียงของพนักงาน (Employee Input)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับเสียงของพนักงาน และรวบรวมข้อเสนอแนะจากทุกระดับ เพื่อให้แน่ใจว่าค่านิยมองค์กรสะท้อนถึงคุณค่าของผู้คนที่นำไปปฏิบัติและปรับใช้ในชีวิตประจำวัน



หลังจากที่ระบุคำศัพท์ค่านิยมใหม่จาก **Core Value Bank** จึงจะสามารถกำหนดค่านิยมเชิงพฤติกรรม ตามตัวอย่างแนวทางในการกำหนดค่านิยมเชิงพฤติกรรม ดังนี้

① พิจารณาจากพจนานุกรมสมรรถนะ (Core Competency Dictionary)

โดยพิจารณาตัวอย่างพฤติกรรมและลักษณะที่สะท้อนถึงค่านิยมแต่ละหัวข้อ เช่น ในวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการมุ่งเน้นความสามารถในการปรับตัวกับสถานการณ์อย่างรวดเร็ว พนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและจริยธรรมในการทำงานของตนเอง เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไดนามิก หรือพนักงานในองค์กรที่ส่งเสริมค่านิยมการบริการลูกค้าด้วยความเป็นเลิศ จะต้องคาดการณ์ ระบุ และตอบสนองเชิงรุกต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เป็นต้น (Warier, 2014)

บทสรุป

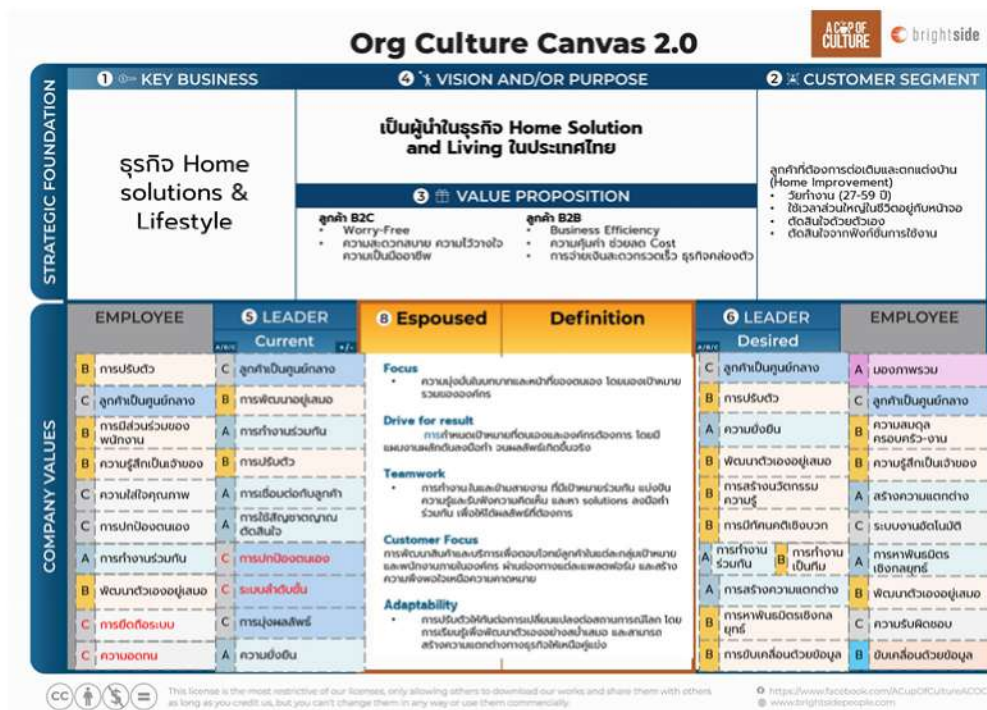
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ควรเริ่มต้นจากการพิจารณารากฐานเชิงธุรกิจ (ส่วนที่ 1) เพื่อให้การออกแบบค่านิยมองค์กร (ส่วนที่ 2) มีความสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานและอัตลักษณ์ที่แท้จริง กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจาก ทั้งพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ ผ่านการระดมความคิดเห็นและการสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Consensus) ซึ่งจะช่วยให้การยอมรับค่านิยมใหม่อย่างแท้จริง และก่อให้เกิดความ มุ่งมั่นร่วมกันในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Brightside People จึงสร้างเครื่องมือ “ORG CULTURE CANVAS”

ในการออกแบบค่านิยมองค์กรที่สามารถนำไปลงมือทำได้เอง โดยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน และผู้บริหาร โดยคำนึงถึงความเป็นตัวตนขององค์กรจากคุณค่า ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อเป็นจุดตั้งต้นไปสู่การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ดังภาพ

(สามารถดาวน์โหลด ORG CULTURE CANVAS ฉบับเต็มได้ที่: <https://brightsidepeople.com/org-culture-canvas/>)

ตัวอย่าง ใน ORG CULTURE CANVAS



ภาพที่ 7.2 ตัวอย่าง ORG CULTURE CANVAS

References

- ▶ วาสิตา บุญสาร. (2563). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Vol. 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ▶ Aguinis, H. (2023). Performance management. Sage Publications.
- ▶ Appelbaum, S. H. (2020). Organizational diagnosis and organizational development model: integration of psychoanalytic determinants. *Universal Journal of Management*, 8(4), 181-194.
- ▶ Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.
- ▶ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- ▶ Barrett, R. (2002). The seven levels of organisational consciousness. Richard Barrett and Associates, viewed, 20.
- ▶ Barrett, R. (2013). The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit. Routledge.
- ▶ Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43.
- ▶ Belton, P. (2017). An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Macat Library.
- ▶ Boyd, N. M., & Bright, D. S. (2007). Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 35(8), 1019-1036.
- ▶ Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- ▶ Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The journal of applied behavioral science*, 45(3), 348-368.
- ▶ Bushe, G. R. (2013). Dialogic OD: A theory of practice. *OD Practitioner*, 45(1), 11-17.
- ▶ Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). The dialogic organization development approach to transformation and change. *Practicing organization development: Leading transformation and change*, 405-418.
- ▶ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital marketing. Pearson uk.
- ▶ Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74, 65-78.
- ▶ David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson.
- ▶ Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write managements's goals and objectives. *Management review*, 70(11).

- ▶ Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- ▶ Goffee, R., & Jones, G. (1998). The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business. (No Title).
- ▶ Grimes-Rose, M., Zboja, J. J., & Laird, M. D. (2024). An empirical examination of customer value proposition implementation. *Industrial Marketing Management*, 119, 15-26.
- ▶ Guillemin, M., & Nicholas, R. (2022). Core values at work—essential elements of a healthy workplace. *International journal of environmental research and public health*, 19(19), 12505.
- ▶ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- ▶ Ilyas, I. M., & Osiyevskyy, O. (2022). Exploring the impact of sustainable value proposition on firm performance. *European Management Journal*, 40(5), 729-740.
- ▶ Johnson, G., Angwin, D., Regner, P., & Scholes, K. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11). In: London: Pearson.
- ▶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- ▶ Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1307-1317.
- ▶ Kotler, P. (2016). *Marketing Management 15th ed.* Pearson Education Limited.
- ▶ Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson Education India.
- ▶ Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- ▶ Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- ▶ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- ▶ Lencioni, P. M. (2002). *Make Your Values Mean Something*. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- ▶ Ludolf, N. V.-E., Silva, M. d. C., Gomes, C. F. S., & Oliveira, V. M. (2017). The organizational culture and values alignment management importance for successful business. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 272-280.
- ▶ McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- ▶ Mothersbaugh, D. L., & Hawkins, D. I. (2016). *Consumer behavior: Building marketing strategy*. McGraw-Hill.
- ▶ Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- ▶ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- ▶ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- ▶ Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467-489.
- ▶ Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us.* penguin.
- ▶ Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Cambridge: Harvard Business School Press.
- ▶ Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(6), 621-634.
- ▶ Ritala, P., Keränen, J., Fishburn, J., & Ruokonen, M. (2024). Selling and monetizing data in B2B markets: Four data-driven value propositions. *Technovation*, 130, 102935.
- ▶ Rossman, J. (2021). *The Amazon Way: Amazon's 14 Leadership Principles.* Clyde Hill Publishing.
- ▶ Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership fourth edition.* In: John Wiley & Sons, Inc.
- ▶ Schlager, T., & Christen, M. (2021). Market segmentation. In *Handbook of Market Research* (pp. 939-967). Springer.
- ▶ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- ▶ Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Broadway Business.
- ▶ Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2015). *Marketing: real people, real choice.* Pearson.
- ▶ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- ▶ Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* Hachette UK.
- ▶ Truong, H. T., Dang, H. T., & Nguyen, C. V. (2025). The influence of organizational culture, strategic vision development and competitive advantage on organizational performance in small and medium enterprises. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2437146.
- ▶ Warier, S. (2014). *Competence & competency management—the practioners handbook.* Cognitio: Knowledge Services.
- ▶ Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2000). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations.* Springer Science & Business Media.

For further guidance or consultation

Contact Brightside People Consulting :

 **093-932-2445**

Visit our website :

 <https://www.brightsidepeople.com/>

Follow us on :

-  Youtube : **A Cup of Culture**
-  Facebook : **A Cup of Culture**
-  Spotify : **A Cup of Culture**
-  Tiktok : **A Cup of Culture**
-  LinkedIn : **A Cup of Culture**

