

2 วิธีคิดการสร้างแบรนด์

ที่มา: <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=48087>

- กะเทาะเนื้อในของการบริหารจัดการแบรนด์ว่าด้วยศาสตร์แห่งกลยุทธ์
- 2 วิธีสู่การสร้างประสบการณ์ผู้บริโภค เสรีพร้อมๆ ให้อุ่นไปถึงหัวใจ
- "กลยุทธ์แบรนด์ – การแปลงไปสู่แผนปฏิบัติ" เรื่องไม่ยากแต่ก็ทำไม่ง่าย
- หลากเคล็ดลับของการบริหารแบรนด์ เรื่องที่ต้องรู้และสังเคราะห์ให้ได้ ในยุคที่โฆษณากำลัง บดบังวิสัยทัศน์การสร้างแบรนด์

ยุคแบรนด์เป็นใหญ่ แต่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการแบรนด์ของคนหนุ่มมาก ที่ยังมีความรู้ความเข้าใจแบบรุ่นเล็ก หลายมุมของการอธิบายและถ่ายทอดผ่านเวทีต่างๆ จึงยังคงมีให้เห็นเป็นระยะๆ คำให้การของที่ปรึกษากลยุทธ์การสร้างแบรนด์สำหรับตลาดเมืองไทยฉบับนี้ เป็นภาคต่อและตอนจบจากฉบับที่แล้ว ที่นำเสนอในเรื่องของ "ดาวรุ่งพุ่งแรง แบรนด์เอเชีย" จากคำบอกเล่าของ "ดร. พอล เทมโพรัล" ที่ปรึกษาทางด้านการบริหารแบรนด์ในหลายประเทศเอเชีย

อรอุมา ประยูรรัตนา กรรมการผู้จัดการ บริษัท Temporal Brand Consulting (Thailand) จำกัด อธิบายถึง 2 วิธีคิดในการสร้างแบรนด์กับ "ผู้จัดการรายสัปดาห์" ว่า เครื่องมือในการสร้างแบรนด์ในบริบทของ Temporal จะมองถึง 2 องค์ประกอบหลักคือ 1. กลยุทธ์ (ศึกษาวิจัยแบรนด์ ทำความเข้าใจว่าแบรนด์ดีคืออะไร และกำหนดกลยุทธ์) 2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (ฝึกอบรมการปลูกฝังแบรนด์เพื่อการทำงานจริง สื่อสารกลยุทธ์แบรนด์ และการบริหารจัดการ)

brand strategy วิจัยภาพใหญ่ของแบรนด์

ขั้นตอนแรกของแบรนด์กลยุทธ์ เริ่มต้นจากการเข้าใจผู้บริโภคก่อน เรียกว่า brand audit เป็นการศึกษางานวิจัยแบรนด์ที่มีอยู่แล้ว หรือทำเพิ่มเติม ตลอดจนสอบถามจากผู้ถือหุ้นทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกบริษัท บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นมุมมองภาพใหญ่ทั้งหมดไม่ได้มองเพียงผู้บริโภคด้านเดียว แต่มองหน่วยงานที่ควบคุมดูแลของภาครัฐว่าเป็นใคร? มีบทบาทกับองค์กร กับแบรนด์อย่างไร? มากน้อยแค่ไหน? "การสร้างแบรนด์เป็นภาพใหญ่ที่ทำกับทุกคน ที่สามารถสัมผัสแบรนด์ได้ เป็นเหตุผลเดียวที่ต้องสัมภาษณ์มุกกว้างกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง"

เธอบอกว่าเนื้อหาของ brand audit เป็นการสัมภาษณ์ถึงสิ่งที่เป็นอยู่ และสิ่งที่อยากให้แบรนด์เป็น มองเข้าไปให้ลึกถึงกลุ่มเป้าหมายที่ธุรกิจทำงานเกี่ยวข้องด้วย ไม่ใช่แค่การโฆษณา แต่ทำอย่างไร? ให้สามารถเข้าไปนั่งในใจผู้บริโภคได้ทั้งหมด

ขั้นตอนต่อมาคือ ทำความเข้าใจกับทีมผู้บริหารว่าแบรนด์คืออะไร? ถือเป็นเรื่องของความคาดหวัง เพราะคำว่าแบรนด์มีความเข้าใจหลากหลาย ในขณะที่โฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จับต้องได้ แบรนด์กลับเป็นเรื่องที่จับต้องไม่ได้ และคนส่วนมากไม่รู้ว่าจะอธิบายอย่างไร?

แบรนด์เป็นการทำให้ทุกอย่างเข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภค ถือเป็นประสบการณ์ในใจผู้บริโภคที่มีอยู่ ไม่ใช่แค่เห็นโฆษณาแล้วบอกว่าชอบหรือไม่ชอบ แต่เกิดจากการที่ใช้สินค้าแล้วพอใจ ใช้บริการบางอย่างแล้วไม่พอใจ ฉะนั้นทุกอย่างจึงประกอบรวมกันหมด เป็น consumer experience หรือประสบการณ์ทั้งหมดจริงๆ ที่ผู้บริโภคได้รับในแบรนด์ ไม่ใช่การสื่อสารเพียงอย่างเดียว "ตรงนี้สำคัญ สินค้าและบริการถูกคู่แข่งก๊อปปี้ได้ตลอดเวลา เทคโนโลยีสมัยใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ เธอมีได้ฉันก็มีได้ มือถือถ่ายรูปได้ไม่เกิน 3 เดือนคู่แข่งก็มีได้เหมือนกัน สินค้าถูกลอกเลียนแบบได้ แต่แบรนด์คือมีเอกลักษณ์ไม่ได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจส่วนหนึ่งว่าการสร้างแบรนด์ความหมายคืออะไร? และมีอะไรเกี่ยวข้องในการสร้างแบรนด์บ้าง?"

ขั้นตอนถัดมาคือการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน ระหว่างความชำนาญของงานที่ปรึกษากับความชำนาญของลูกค้า มาช่วยกันเขียนกลยุทธ์ของธุรกิจของแบรนด์ กำหนดลงไปอย่างเด่นชัดว่าวิสัยทัศน์คืออะไร? บุคลิกภาพคืออะไร? ตำแหน่งทางการตลาดคืออะไร? ถือเป็นขั้นตอนของเวิร์กชอปซึ่งกินเวลา 2 วัน

เธอยืนยันว่าหนึ่งโฆษณาสร้างภาพลักษณ์ที่เห็นทั่วไป เป็นขั้นตอนของ creative strategy ที่มาจากบริษัทโฆษณา แต่ไม่ใช่ brand strategy ที่มาจากบริษัทวางกลยุทธ์ เพราะ creative strategy เป็นเรื่องที่จับต้องได้ แต่ brand strategy จับต้องไม่ได้ ซึ่งทางทฤษฎี brand strategy จะต้องเกิดก่อน creative strategy

brand implementation แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มี 3 ส่วนสำคัญทำให้แบรนด์เป็นรูปธรรมมากขึ้น ได้แก่ 1. สร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรก่อนว่าแบรนด์คืออะไร? และแบรนด์ยืนอยู่เพื่ออะไร? เรียกว่า internal branding คือพนักงานทุกคนต้องเข้าใจมากพอที่จะเป็นตัวแทนของแบรนด์ได้ ไปที่ไหนไม่ว่าแบรนด์

อยู่เพื่ออะไร? พนักงานก็ต้องยืนอยู่เพื่อสิ่งนั้นด้วยเช่นกัน สามารถพูดจาบอกต่อและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภคแบบเดียวกับที่แบรนด์สร้างประสบการณ์นั้นให้กับผู้บริโภคได้

"คนในองค์กรต้องมีความเข้าใจ ภาพนี้ในกลุ่มบริษัทที่เป็นธุรกิจบริการ อาจเห็นชัดกว่าธุรกิจจำหน่ายสินค้า เพราะงานบริการต้องเจอผู้บริโภคทุกวัน ทำอย่างไร? ให้พนักงานสามารถเป็นตัวแทนของแบรนด์ได้ชัดเจน ตอบคำถามได้ถูกต้อง ให้บริการได้ตรงตามวิสัยทัศน์ เข้าใจความเป็นแบรนด์ว่าไม่ได้ขายสินค้าอย่างเดียว สามารถเอามาใช้ในการทำงานในชีวิตประจำวันหรือเรียกว่าเป็น live the brand คือเอาความเป็นตัวตนขององค์กรไปปฏิบัติงานได้"

ความเป็นแบรนด์ขึ้นมาแต่ที่การพัฒนาคนในองค์กร เพื่อให้ส่งมอบภาพลักษณ์ที่ดีให้กับแบรนด์และบริษัท แต่ละแผนกจึงต้องทำ action plan มองว่า จะเอากลยุทธ์การสร้างแบรนด์ไปทำได้อย่างไร?

"ถ้าเราอยากเป็นองค์กรที่เป็นมิตรผู้คนเข้าถึงง่าย ดูแลลูกค้าได้ดี แต่พอลูกค้ามาติดต่อต้องการข้อมูล 3 หน้าไม่มีวันจบก็ไม่มีมิตรแล้ว ถึงต้องไปทำแผนปฏิบัติว่าทำอย่างไร? ลูกค้าถึงจะใช้เวลาน้อยที่สุดในการกรอกเอกสารหรือติดต่อบริษัทได้สะดวกขึ้น"

อรอุมาเล่าว่า ประเด็นของการสร้างแบรนด์คือ ทุกๆ สิ่งที่บริษัททำต้องบอกความเป็นองค์กรได้หมด แม้แต่รูปแบบสำนักงานก็ต้องหาง่าย มีที่นั่งรับรอง สะดวกสบาย สามารถสอบถามข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตและได้รับการตอบรับทันทีไม่ใช่ทิ้งไว้ 2 อาทิตย์แล้วค่อยตอบ "ทุก touch point ที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรเราได้ต้องมีแผนว่าจะทำอย่างไร? ลูกค้าถึงจะมีประสบการณ์ที่ดี จึงต้องทำ internal train branding และถึงขั้นต้องให้รางวัลลูกใจ เพราะไม่เช่นนั้นพนักงานก็ไม่ว่าทำไปทำไม ทำแล้ววัดผลไม่ได้ ทำแล้วจะได้อะไร? แงพนักงานจะไม่ได้รับผลเหมือนผู้บริโภค ก็ไม่รู้จะทำฯ ไร ไม่ ทำแล้วเงินเดือนได้เท่าเดิม จึงต้องเอาแนวคิดเหล่านี้ไปผูกกับเครื่องมือการจัดการอย่าง BSC : Balanced Scorecard หรือ PM : Performance Management เอาไปวัดผลปฏิบัติงานปลายปี ทำให้การบริหารแบรนด์เป็นรูปธรรมมากขึ้น"

Brand communications strategy กลยุทธ์การสื่อสารแบรนด์

หลังจากคนในองค์กรเข้าใจแล้ว ขั้นตอนที่ 2 ของการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติคือการสื่อสารไปภายนอกหรือexternal communication เรียกว่า การทำกลยุทธ์การสื่อสาร ถือเป็นงานที่ใกล้เคียงกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์ แต่แนวคิดหลักคือ จะสื่อความเป็นแบรนด์ให้ทุกคนภายนอก

รับรู้ได้อย่างไร? โดยใช้กลยุทธ์สื่อถึงแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน ข้อความที่จะสื่อจึงไม่เหมือนกัน ต้องตีออกมาเป็นโจทย์ว่าผู้ถือหุ้นคิดอย่างไร? ผู้เกี่ยวข้องคิดอย่างไร?

ตัวอย่างของการทำแบบทดสอบ เพื่อให้รู้ว่าแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีภาพลักษณ์อย่างไร? กับแบรนด์ กับกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่มต้องแก้ภาพลักษณ์ เพราะที่ผ่านมาแบรนด์อาจจะดูติดลบ โดยใช้รูปแบบการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องส่งผ่านทาง mass media เสมอไป แต่ให้ใช้ key message ส่งไปให้ถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มเหล่านั้นให้ได้ "communications strategy เป็นการเจาะเฉพาะกลุ่ม ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกคนที่สามารถมีประสบการณ์สัมผัสกับแบรนด์นั้นได้ ต้องวางแผนให้ชัดว่าเราจะพูดกับเขาว่าอย่างไร? ไม่ใช่แค่กลุ่มใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริโภค แต่เป็นการมองทุกกลุ่มที่สัมผัสกับแบรนด์ได้"

brand management การบริหารจัดการแบรนด์

ประเด็นของการบริหารจัดการแบรนด์ จากประสบการณ์ในงานที่ปรึกษา อรุณาเปิดใจว่า พังดูเหมือนผู้บริหารหลายคนเข้าใจแบรนด์ แต่หลายคนก็ยังไม่เข้าใจว่าทุกเรื่องที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ จำเป็นต้องบริหารจัดการทั้งหมด เช่น ลูกค้าตั้งคำถามผ่านทางอินเทอร์เน็ต บริษัทต้องตอบได้ทันที บรรจุกฎหมายที่ใช้งานง่ายพร้อมเปิดแค่นั้น? หน้าที่ที่ปรึกษาต้องช่วยชี้แนะว่ามีเรื่องอะไรบ้าง? ที่ต้องกำกับดูแลให้ไปทิศทางเดียวกัน ไม่ใช่แค่งานโฆษณาสื่อสารออกไปอย่างเดียว แต่เป็นการมองว่าควรพิจารณาอะไรบ้าง? และดำเนินการในขั้นตอนอย่างไร? ถึงจะทำให้กลยุทธ์แบรนด์เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ตัวอย่างของการบริหารแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จคือ สิงเทลของสิงคโปร์ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแนวคิดจากราชการมาเป็นเอกชน เริ่มใส่ใจลูกค้ามากขึ้นไม่ใช่ระบบผูกขาดอีกต่อไป ทุกวันนี้สิงเทลกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ 1 ใน 5 ของสิงคโปร์ บริษัทผ่านกระบวนการวิเคราะห์ว่ามีจุดดีจุดแข็งอย่างไร? ผู้บริโภคคิดกับสิงเทลอย่างไร? มีภาพลักษณ์จุดไหนที่ควรเปลี่ยนเพราะดูติดลบ อันไหนที่ควรสร้างให้ชัดขึ้นไปอีก และคนในองค์กรจะต้องปรับตัวตามอย่างไร?

เมื่อหันกลับมามองเมืองไทย ในแง่การพัฒนาคุณภาพสินค้าเราไม่เป็นรองใคร ระบบโครงสร้างพื้นฐานไทยเราดีอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าระบบการสร้างแบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก เมืองไทยถือว่ามีโอกาสดี เพราะมีสินค้าคุณภาพระดับโลก เพียงแต่ผู้ผลิตต้องทำใจให้ได้ก่อนว่าจะสร้างแบรนด์แล้วจำเป็นต้องควักเงินในกระเป๋าลงทุน "บางคนชอบรับจ้างผลิตดีกว่า ทำไมผู้ประกอบการหลายรายคิดแบบนั้น เพราะสร้างแบรนด์กว่าจะคิดชื่อทำโฆษณาไม่เห็นคุ้มเลย ต้องเปลี่ยนแนวคิดว่าจะสร้างแบบ

รนต์กันเถอะ เพราะวันหนึ่งพอเขตการค้าเสรีเบ่งบาน เจ้าของแบรนด์ดังมีสิทธิ์จะเลือกใครผลิตให้ก็ได้ ทั้งจีน อินเดียซึ่งมีค่าแรงถูกกว่าไทย"

คำถามที่อึดอัดของคนคิดสร้างแบรนด์ ทำแล้วได้อะไร? เธอบอกว่า บ้านเราพอพูดถึงมูลค่าจากสินทรัพย์ มักจะเป็นที่ดิน เป็นโรงงานซึ่งจับต้องได้ พอพูดถึงแบรนด์ยังจับต้องไม่ได้ แต่ทุกวันนี้แบรนด์วัดเป็นตัวเงินได้แล้ว เพียงแต่ยังไม่ได้รับการยอมรับเวลาเอาไปกู้แบงก์ แบรนด์ถือเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ตัวอย่างนี้เห็นได้ชัดเจนจากความยิ่งใหญ่ของไนกี้ ซึ่งมีมูลค่าสินทรัพย์น้อยมาก แต่แบรนด์ไน้กลับมีมูลค่ามโหฬารมากกว่ามูลค่าของสำนักงานใหญ่

"เราต้องเริ่มสร้างแบรนด์จากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับลูกค้า ที่สุดแล้วจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร เมืองนอกมีบริษัทที่ประเมินค่าของแบรนด์เป็นตัวเงินได้ มีประโยชน์อย่างไร? มีประโยชน์มากเวลาจะควมรวมซื้อกิจการ จะรู้ว่าบริษัทมีมูลค่าเท่าไร? เวลาเรียกเก็บแพรนไชน์ก็รู้ว่า จะเรียกเก็บค่าแพรนไชน์กี่เท่าไร? เพราะรู้ว่ามูลค่าของแบรนด์มีเท่าไร? หรืออย่างบริษัทเซลล์ที่อังกฤษรู้ว่าเขาเงินไปลงทุนในแบรนด์ไหนทั่วโลก จากการวัดมูลค่าของแบรนด์ทั่วโลกว่าแบรนด์ไหนที่ไหนมีศักยภาพดีกว่ากัน ยุคนี้เราสามารถวัดมูลค่าของแบรนด์เป็นตัวเงินได้ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับมูลค่าสินทรัพย์ของบริษัท

การวัดบางส่วนดูจากงบดุลการเงิน บางส่วนดูจากผลการวิจัยของผู้บริโภคว่าแบรนด์เข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภคมากน้อยแค่ไหน? ไม่ใช่แค่ brand awareness แต่เป็น brand loyalty ว่าผู้คนรับรู้และมีประสบการณ์ที่ดีอย่างไร? และรู้สึกภักดีกับแบรนด์มากน้อยแค่ไหน? เป็นขั้นตอนเอาการตลาดกับการเงินมาประกอบกัน"

โฆษณายังเป็นเรื่องใหญ่ มากกว่าลงมือสร้างแบรนด์

หลายกรณีศึกษาของการสร้างแบรนด์เมืองไทย อรุณมาวิเคราะห์ว่า บางแบรนด์เน้นการทุ่มเงินผ่านทางโฆษณามากๆ ซึ่งในความเป็นจริงการโฆษณาแล้วทำให้คนรู้สึกดีกับแบรนด์ เป็นเพียงเปลี่ยนการรับรู้ แต่ไม่ได้เปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งต้องมาจากการมีประสบการณ์กับแบรนด์ว่า หลังจากรู้จักแล้ว ไปสัมผัสแล้ว ไปบริโภคแล้ว ผู้บริโภครู้สึกดี แต่หลายแบรนด์ก็ยังยินดีที่จะใช้เงินให้หมดไปกับการโฆษณา หวังจะเปลี่ยนจากการรับรู้ในตัวสินค้า มาเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับสินค้า

"ความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ มาจากการเสนอต้นเสมอปลายในการบริหารจัดการ แบนด์ก็เหมือนคน มีบุคลิกแบบไหน? มีความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความเข้าถึง หลายกรณีพอเปลี่ยน

ผู้บริหาร ก็ต้องมาเริ่มต้นใหม่หมด หลายคนสร้างแบรนด์ทำให้รู้จัก เป็นเพื่อนกัน แต่ไปไม่ถึงการสร้าง ความรักดีและผูกพัน แล้วก็วนกลับมาสร้างแบรนด์ให้รู้จัก และเริ่มเป็นเพื่อนกันใหม่อีก"

ฉะนั้นสร้างแบรนด์ให้รู้จัก เริ่มเป็นเพื่อน แต่ไม่เคยผูกพัน ก็เปรียบเหมือนคนชอบมีกิ๊ก ใช้ ลูกเล่นกิ๊กก็ไปเรื่อย ไม่เคยพันผูก engagement กว่าจะได้ตกร่องปล่องขึ้นเป็นเรื่องเป็นราว ก็ทำเอา แแบรนด์หืดขึ้นคอ หรือไม่ก็กลายเป็นแบรนด์เหนียงยานไปซะฉิบ ...