

8 เครื่องมือที่ใช้สร้าง Brand Portfolio

ที่มา : <http://www.businessthaiclub.com>

ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษของลูกค้า(Customer Century) แต่สามทศวรรษแรกเป็นแฮตทริกของ BRAND EXCERPT ต่อบริษัทมาจาก THE INFINITE ASSET ซึ่งเป็นผลงานการเขียนของ SAM HILL และ CHRIS LEDERER คนแรกเคยเป็น Chief Marketing Officer ของ Booz Allen&Hamilton คนหลังเคยเป็น Brand Manager ที่ยูนิลีเวอร์ จากนั้นโยกมาทำงานที่ Booz Allen&Hamilton อยู่กันไม่นานก็ชวนกันอยู่ที่ Helios Consulting Group ทั้งสองเขียนได้นำอ่านมากโดยเฉพาะ TOOL KIT ทั้งแปด เทียบพลิกอ่านเลยจ้าคะ

ในยุคนี้แม้จะมีแบรนด์ลูกโดด (stand-alone brand) จำนวนมากกำลังประสบความสำเร็จ แต่เป็นที่รู้กันว่าการสร้าง stand-alone brand ที่ประสบความสำเร็จยังคงไม่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของเด็กก่อนโต งานเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ที่ทำกันทุกวันนี้ต้องสนใจมากกว่าแค่แบรนด์ของแต่ละสินค้า บริษัทหลายแห่งสร้างคุณค่าของแบรนด์โดยจับคู่กับแบรนด์อื่น และใช้วิธีการโปรโมทใหม่ที่ลูกค้าอยากจะซัดขึ้นได้ เช่น American Airlines, Citibank และ Visa รวมตัวกันเสนอบริการเครดิตการ์ดที่น่าจะช่วยให้ประโยชน์ลูกค้ามากขึ้น รวมไปถึงการจับคู่ระหว่าง Volkswagen และ Trek สร้างทีมใหม่เพื่อขายทั้งรถยนต์และจักรยาน

Marketing Director ของ iPaq (อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต) ของบริษัท Compaq ใช้เวลาส่วนใหญ่ไม่ใช่ว่ากับเอเยนซีหรือทีมงานของแบรนด์ตัวเอง แต่เวลาเหล่านั้นใช้ในการประชุมกับผู้จัดการของแบรนด์อื่นทั้งนอกและใน Compaq ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา iPaq เช่น Microsoft เป็นผู้ที่จัดหา Software ให้กับ iPaq ในทางปฏิบัติอาจเรียกว่า Microsoft เป็นพาร์ทเนอร์ทางการตลาดของ iPaq เพราะ Marketing Director ของ iPaq จะประชุมหารือในทุกๆ เรื่องตั้งแต่เรื่องลักษณะเด่นของแบรนด์ จนถึง การตั้งชื่อและสัญลักษณ์ร่วมกัน กับ Microsoft เมื่อเร็วๆ นี้ Compaq เพิ่งตกลงใจที่จะใช้ Microsoft Pocket PC(ระบบปฏิบัติงานที่ใช้ในอุปกรณ์ PDA: Personal Digital Assistant) ในอุปกรณ์ PDA ทุกรุ่นของ Compaq

ทีมงานพัฒนา iPaq ยังมีความร่วมมือกับ บริษัทในแคนาดาคือ Research In Motion หรือ RIM ซึ่งเป็นเจ้าของอุปกรณ์ Blackberry เพื่อให้ iPaq สามารถรับส่ง e-mail ด้วยระบบไร้สาย(wireless) แบบที่ Blackberry ทำได้ นอกจากนี้ Marketing Director ของ iPaq ยังได้เซ็นสัญญาระยะยาวกับ AOL(America Online) โดยยอมให้สมาชิกของ AOL สามารถเข้า e-mail

โดยผ่าน iPaq Blackberry ได้ ยังมีความร่วมมืออีกหลายอย่างของ Compaq และ iPaq ที่จะเปิดเผยตามมาในอนาคต เป็นโปรเจกต์ที่มีรูปแบบความร่วมมือคล้ายกับที่ผ่านมา

สิ่งเหล่านี้กำลังบอกเราว่า แแบรนด์ที่ถูกใช้อย่างเหมาะสมสามารถเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้(infinite asset) ถูกนำมาใช้กลับไปกลับมาเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ได้เรื่อยๆ ค่าจำกัดความของแบรนด์ในวันนี้คือ ชื่อเสียงที่แบรนด์สร้างขึ้นตลอดเวลา เป็นเครื่องหมายของความมั่นใจ (trustmark) แม้บริษัทหลายแห่งจะให้คำนิยามของแบรนด์ได้นำชื่นชม เช่น Starbucks Disney รวมทั้ง Nike มองแบรนด์เป็นเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการซื้อและบทบาทของสินค้าในวิถีชีวิตของผู้ใช้ การมองเช่นนี้เท่ากับไม่ได้หยิบเอาศักยภาพแท้จริงของสิ่งที่แบรนด์สร้างได้ในวันนี้

จริงๆแล้วคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของแบรนด์ในวันนี้ถูกสร้างขึ้นจากช่องว่างระหว่างแบรนด์หนึ่งๆ ตัวอย่างเช่น Kmart และ Martha Stewart รวมกันมีค่ามากกว่าแยกกัน Apple เป็นแบรนด์เดียวที่แข็งแกร่งที่สุดในสินค้าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล แต่เมื่อ Intel, Microsoft และ Compaq รวมตัวกันกลับเป็นคุณค่าที่เหนือกว่า เมื่อเราสามารถสร้างคุณค่าจากช่องว่างระหว่างแบรนด์ได้ ผลกระทบในทางตรงข้ามย่อมเกิดขึ้นได้ ตลาดอาจไม่ยอมรับการรวมกัน พาร์ทเนอร์อาจไม่ร่วมมือจนตลอดรอดฝั่ง แแบรนด์หนึ่งอาจทำให้อีกแบรนด์เสื่อมเสีย สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้

โมเดลใหม่ในการบริหารแบรนด์ เพื่อที่จะบริหาร Brand Portfolio ให้ประสบความสำเร็จ บริษัทจำเป็นต้องมี 3 สิ่งคือ

1. จำลองภาพของ portfolio
2. หาเครื่องมือในการบริหาร Brand Portfolio
3. จัดองค์กรให้สนับสนุนรูปแบบใหม่

1. ในการจำลองภาพของ brand portfolio เราใช้ภาพจำลองคล้ายลักษณะของโมเลกุล ซึ่งเรียกแบบจำลองนี้ว่า Brand Portfolio Molecule (BPM) โดยที่แต่ละโมเลกุลมีความเป็นเอกลักษณ์ มีขนาดและโครงสร้างเฉพาะตน ดังนั้นแต่ละบริษัทจะต้องสร้าง BPM โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยการตลาดของตนเอง เป็นการขจัดการเดาสุ่มเพราะ BPM อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถสกัดกันการใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ และข้อมูลจะอัปเดตอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้สร้างแบบจำลองได้หลากหลาย

2. การหาเครื่องมือในการบริหาร Brand Portfolio เป็นเรื่องของการหาวิธีทำงานกับทั้ง portfolio ไม่ใช่แค่วิธีการทำงานกับแบรนด์ตัวใดตัวหนึ่งใน portfolio เช่นการตอบคำถามที่ว่า “เราจะทำให้คุณค่าของพอร์ตโฟลิโอเปลี่ยนไปได้อย่างไร ถ้าเราออกรถยนต์รุ่นใหม่ที่มีตำแหน่งทางการตลาดอยู่ระหว่าง CATERA และ Cadillac เราควรจะทำโฆษณาโดยเน้นที่ Cadillac หรือรุ่น Night Vision หรือทำอย่างไรเราจะสามารถดึงประโยชน์จากตัวแทนขายมาใช้ได้” นี้ไม่ต่างจากการเป็นผู้บริหารพอร์ตโฟลิโอทางการเงิน ผู้จัดการสามารถใช้เครื่องมือทางการเงินไม่ว่าจะเป็น put option, swap หรืออื่นๆ เพื่อบริหารสภาพคล่องและความเสี่ยงของทั้งพอร์ต เช่นเดียวกับที่ผู้บริหาร brand portfolio จะต้องจัดการกับแบรนด์ของบริษัทเพื่อยกระดับ performance ของทั้งพอร์ต

3. การนำวิธีการบริหารแบรนด์แบบพอร์ตโฟลิโอมาใช้จำเป็นต้องมีรูปแบบองค์กรใหม่ บริษัท Gateway ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ นำพนักงานทุกคนมาเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานทางการตลาด โดยให้พนักงานในบริษัทตอบจดหมาย โทรศัพท์ รวมทั้ง e-mail ของลูกค้าได้เอง ในขณะที่ Howard Schultz CEO ของ Starbucks ถือว่าพนักงาน 37,000 คนของเขาเป็น “brand ambassadors” ถึงขั้นเรียกพนักงานเหล่านั้นว่าเป็น พาร์ตเนอร์หรือผู้ร่วมธุรกิจ ความยินดีของพนักงานสร้างความพอใจที่ย้อนกลับไปสู่ลูกค้า ในโมเดลธุรกิจที่แบรนด์เป็นฐานรากสำคัญ และใช้วิธีบริหารแบรนด์แบบพอร์ตโฟลิโอ บริษัททั้งบริษัทจะต้องกลายเป็นแผนกการตลาดสำหรับลูกค้า

การวัดผลความสำเร็จ (measuring success)

การวัดผลตอบแทนจากแบรนด์ตามที่เข้าใจกันจะอยู่ในรูปของปริมาณขาย ส่วนแบ่งการตลาด มาร์จิ้นของสินค้า ประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบการตลาด วัดโดยสัดส่วน/เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการตลาดต่อยอดขายลดลง ส่วนความเสี่ยงของแบรนด์ก็วัดด้วยวิธีเดียวกับผลตอบแทนนั่นเอง คือโอกาสที่ ยอดขายจะลดลง ส่วนแบ่งตลาดลดลง ความสามารถในการทำกำไรต่ำลง มีเครื่องมืออยู่ 8 อย่างที่จะใช้ในการสร้าง Brand portfolio ให้มีผลตอบแทนมากที่สุด และลดความเสี่ยงให้ต่ำที่สุด เครื่องมือทั้ง 8 ประกอบด้วย

1. การขยายขอบเขต (extensions)
2. การกำหนดตำแหน่งการตลาดใหม่ (repositioning)
3. การกำจัดแบรนด์ (pruning)
4. การใช้แบรนด์ซ้ำ (Over-branding)

5. การร่วมกับแบรนด์อื่น (Co-branding)
6. การผสมแบรนด์ใหม่ (Amalgamation)
7. แยกกันอยู่ (Partition)
8. Scaling

ผู้บริหารหลายคนอาจจะรู้สึกคุ้นๆกับเครื่องมือบางตัวใน 8 ตัวนี้ แต่จริงๆแล้วมันเป็นคนละเรื่องเดียวกันเลย การขยายความกว้างของแบรนด์ๆเดียวนั้นต่างจากการขยายช่องว่างระหว่างแบรนด์ในพอร์ต และการวางตำแหน่งใหม่ให้แบรนด์สักตัว ก็เป็นคนละเรื่องกับการวางตำแหน่งใหม่ของพอร์ตที่มีแบรนด์อยู่หลายตัวไม่ใช่แค่ตัวเดียว

Extensions

Extension เป็นวิธีที่เก่าแก่และก็ธรรมดาที่สุดในการสร้างผลตอบแทนจาก Brand Portfolio แต่ก็เป็นเรื่องที่ถกเถียงกันมาก ข้อได้เปรียบที่สำคัญคือมันเป็นวิธีที่สร้างความซับซ้อนโดยไม่จำเป็น ทำให้แบรนด์หลักอ่อนแอลง อันเนื่องมาจากการกระจายทรัพยากร และลดทอน brand equity ลง แม้ว่าข้อได้เปรียบนี้จะถูก แต่ถ้าใช้วิธีการนี้เหมาะสมมันก็เป็นการสกัดกั้นคู่แข่งและสร้างฐานการเติบโตจากโอกาสใหม่ ด้วยต้นทุนที่ต่ำพอควร

ข้อพิจารณาที่สำคัญคือการทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง brand extensions 2 แบบ Interstitial brand extensions มีความเสี่ยงต่ำ และให้ผลตอบแทนต่ำด้วย มันเป็นการเติมเต็มช่องว่างระหว่าง strategic brand ใน portfolio ส่วน Boundary brand extension มีความเสี่ยงสูง และก็ให้ผลตอบแทนสูงด้วยเช่นกัน สิ่งเหล่านี้เกิดจากการเหยียบขอบเขตของ portfolio ไปสู่ตลาดใหม่ๆหรือ product segment ใหม่ๆ แต่อย่าลืมว่าเราสามารถขยายขอบเขตของแบรนด์ได้ในบางทิศทางเท่านั้น ขอบเขตของแบรนด์ถูกกำหนดโดยปัจจัย 4 ตัวคือ เทคโนโลยี กลุ่มลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย และ ระดับราคาหรือระดับของคุณภาพ

Interstitial Extension ให้ได้ผลมากในการปกป้องลูกค้าและสกัดกั้นคู่แข่ง แต่ก็มักจะทำให้แบรนด์ในพอร์ตเดียวกันแย่งส่วนแบ่งตลาดกันได้ อย่างไรก็ตามการแย่งส่วนแบ่งระหว่างแบรนด์ในพอร์ตเดียวกันก็ดีกว่าการถูกจู่โจมโดยคู่แข่งจะใช้วิธีนี้ให้สำเร็จจะต้องเป็นคนแรกที่เริ่มใช้หรือไม่ก็เป็นคนแรกที่ตอบโต้ และต้องไม่ทำให้ portfolio ยุ่งเหยิง ถ้าเกิดว่าขยาย จนมีแบรนด์มากกว่า 50 แบรนด์ให้ไปดูที่เครื่องมือ partitioning

Repositioning

คุณต้องวางตำแหน่งของสินค้าตัวใหม่ในใจของลูกค้า ต้องหาสิ่งใหม่เพื่อให้โดนใจของกลุ่มลูกค้า และต้องยึดกุมเค้กชิ้นใหญ่ การวางตำแหน่งใหม่ให้กับสินค้าเกิดขึ้นตลอดเวลา เช่นเมื่อตลาดเดิมของสินค้ากำลังจะวายลงก็ต้องหาตำแหน่งใหม่ให้สินค้า หรือเมื่อพบตลาดใหม่ใหญ่กว่าเดิม ก็ต้องเข้าไปยึดให้ได้โดยปรับตำแหน่งสินค้าให้เหมาะสมเจาะกับตลาดนั้น เช่น Xerox พยายามที่จะขยายอาณาเขตของตนเองให้กว้างขึ้นจากการเป็นเพียงแค่ "Copier Company" ไปสู่การเป็น "Document Company" มันมีเหตุผลที่เข้าทำที่จะทำให้เราจะคิดถึงการ repositioning แต่มันเป็นเรื่องที่ทำหายมากกว่าแค่การ Positioning เฉยๆ Positioning ต้องการแค่ให้ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นแบรนด์นี้เป็นตัวแทนของอะไร แต่การ Repositioning จะต้องแก้ความเข้าใจผิดว่าแบรนด์นี้ไม่ได้เป็นตัวแทนของสิ่งใดอีกต่อไปแล้วเสียก่อน (Repositioning require that they first unlearn what it not longer stand for)

Repositioning ล้มเหลวได้จากหลายสาเหตุ แต่ความล้มเหลวที่พบเห็นบ่อยที่สุดคือผู้บริหารพยายามที่จะ repositioning แแบรนด์โดยเป็นอิสระจากกัน แทนที่จะ repositioning แแบรนด์ทั้งพอร์ต ซึ่งต้องเป็นการเปลี่ยนตลาดเป้าหมาย หรือเปลี่ยนคุณค่าที่เสนอให้ลูกค้า (value proposition) ซึ่งก็คือสินค้าหรือเทคโนโลยีที่อยู่ในสินค้าหรือบริการนั้น หรือชื่อเสียงด้านคุณภาพของ brand portfolio Repositioning เป็นเครื่องมือที่ใช้ค่าใช้จ่ายสูง และมีความเสี่ยงสูงที่สุดในบรรดาเครื่องมือทั้งหลายในการบริหาร brand portfolio การ Repositioning ทำได้โดย 3 แบบ คือ ออกแคมเปญใหม่ ออกสินค้าหรือบริการใหม่ที่แสดงถึงทิศทางใหม่ของ portfolio หรือร่วมกับบริษัทหรือ brand portfolio อื่นที่ใกล้เคียงกับตำแหน่งที่คุณอยากสร้างใหม่ให้ brand portfolio ของคุณ

Pruning

ที่ปรึกษาทั้งหลายยังคงสนับสนุนการลดจำนวนแบรนด์และสินค้า ด้วยการเขียนบทความทำนองว่า " Brand Consolidation make a lot of economic sense" บริษัทหลายแห่งก็เดินหน้าประกาศลดจำนวนแบรนด์ แต่บริษัทหลายแห่งก็รีรอที่จะลดจำนวนแบรนด์ด้วยเหตุผลที่ดีมาก คือการลดจำนวนแบรนด์ทำให้ออดขายหายไปทันที บ่อยครั้งที่การตัดบางแบรนด์ออกไปทำให้เกิดช่องว่างในตลาด ที่คู่แข่งสามารถแทรกตัวเข้ามาได้

อย่างไรก็ตามก็จำเป็นต้องลด Brand Portfolio ออกไปบ้างสำหรับบางพอร์ต บริษัทที่ไม่ยอมลดจะจบลงด้วยการไม่สามารถบริหาร brand portfolio ได้ และค่าใช้จ่ายการตลาดไม่

เพียงพอมือเรื้อรังนี้ Unilever ประกาศจะลดจำนวนแบรนด์ในพอร์ททั่วโลก ลง 75% คือจาก 1,600 เหลือเพียง 400 แบรนด์ เพื่อที่จะเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถทำให้การลดจำนวนแบรนด์เป็นเรื่องปกติ แทนที่รอให้วิกฤติการณ์การเงินมาบีบบังคับให้ต้องลด การลดจำนวนแบรนด์ในพอร์ทลง ควรเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวทั้งในช่วงเวลาที่ผลการดำเนินงานเป็นได้ด้วยดี หรือค่อนข้างแย่ด้วยเช่นกัน

วิธีนี้จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเลือกตัดแบรนด์ออกจากพอร์ทอย่างระมัดระวัง ดูที่ขนาดตลาด และอัตราการเติบโตเป็นสำคัญ และที่สำคัญอย่างยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ ดูให้ชัดว่าบทบาทของแบรนด์ที่มีต่อทั้งพอร์ทเป็นอย่างไร จะต้องแน่ใจว่าตัดแบรนด์ออกไปอย่างหมดจด ไม่ทิ้งช่องว่างหรือทางเชื่อมที่จะสร้างปัญหาในภายหลัง

Over- Branding

Over-Branding หมายถึงการใช้แบรนด์ของแผนกหรือบริษัทที่เป็นเจ้าของแบรนด์เพื่อที่จะช่วยเพิ่มยอดขาย ในทางปฏิบัติหมายถึงการเพิ่มชื่อแบรนด์ลงบนหีบห่อ บรรจุภัณฑ์ ในหนังสือโฆษณา หรือบนนามบัตร หรือทำในแบบที่ GE ทำ คือ GE มีทั้ง GE Aircraft Engines, GE Appliances, GE Capital, GE Medical System, GE Plastics, GE Electrical Distribution and Control, GE Information Services จะเห็นได้ว่าแบรนด์ GE ใช้กับธุรกิจ แบบ B2B และ B2C และยังใช้กับทั้งสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

ความลับของความสำเร็จในการใช้ over-branding คือการเชื่อมโยงแบรนด์หรือ brand portfolio ด้วยวิธีที่ลูกค้ายอมรับ และเข้าใจได้ แม้ว่า over-branding จะเพิ่มผลตอบแทนของพอร์ท แต่มันก็เพิ่มความเสี่ยงด้วยเช่นกัน การใช้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องใช้อย่างมีเหตุผล คิดแบบที่ผู้บริโภคคิด

Co-Branding

การเชื่อม brand portfolio ของเราเข้ากับของคนอื่น สามารถทำให้เราเข้าถึงตลาดใหม่ๆ ได้ อีกทั้งมันยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการขยายขอบเขตของแบรนด์ (boundary brand extension) และทำให้ brand equity ที่ยังไม่ได้ถูกใช้ ได้ใช้ขึ้นมา และมักจะเป็นเครื่องมือที่จัดการความเสี่ยงได้ดีกว่าเครื่องมืออื่นๆ

Co-Branding สามารถช่วยให้คุณแบรนด์เข้าไปหากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยที่ธุรกิจปัจจุบันของคุณไม่สามารถทำได้ในทันที สิ่งที่ได้ตอบแทนไม่ใช่แค่ยอดขายใหม่ที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นการสร้างโอกาสใหม่หมดสำหรับ brand portfolio ของคุณ

อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็ยังสามารถเพิ่มความเสี่ยงได้เช่นกัน จากการเลือกพาร์ทเนอร์ผิด ทำให้แบรนด์เสื่อมเสีย คือความเสี่ยงที่ brand equity จะถูกกัดกร่อน การนำไปใช้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องจับคู่ให้เหมาะสม brand portfolio ที่มาจับคู่กันควรจะเหลื่อมกันแต่ไม่ได้ทับกันสนิทในแง่ของตำแหน่งการตลาด Co-branding จะมีผลต่อตำแหน่งการตลาดของ brand portfolio ของทั้งคู่ ดังนั้นจะต้องแน่ใจว่าทั้งสองพาร์ทมีความชัดเจนในวัตถุประสงค์และแนวทางร่วมกัน

Amalgamation

Amalgamation เป็นเครื่องมือที่มีพลังมากที่สุดในการบริหาร brand portfolio เพราะมันทำให้ความซับซ้อนดูง่ายขึ้น และทำให้บริษัทหันมาเน้นที่ทรัพยากรทางการตลาดที่แท้จริงแล้วมีจำกัด Amalgamation เกิดจากการรวมกันของ 2 brand portfolio และกำจัดแบรนด์บางแบรนด์ออกไป บริษัทสามารถใช้เครื่องมือนี้ในการสร้างผลประโยชน์ได้ ด้วยการวางแผนที่ดี มันสามารถสร้าง brand portfolio ที่แข็งแกร่งได้อย่างรวดเร็ว และเมื่อบริษัททำสิ่งเหล่านี้ได้ดี ค่าใช้จ่ายในการตลาดและการบริหารจัดการก็จะลดลง เครื่องมือนี้จำเป็นต้องใช้ความกล้า ถ้าทำไม่ดีอาจทำให้ยอดขายตก ส่วนแบ่งตลาดลดลง รวมทั้งมันสามารถทำให้องค์กรปั่นป่วนได้

Amalgamation เป็นวิธีการที่ถ่างมือทำไปแล้ว อยากที่สุดที่จะหันหลังกลับ ดังนั้นการใช้วิธีการนี้จะต้องวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม การที่จะใช้เครื่องมือนี้ให้ประสบความสำเร็จจะต้องใช้มันอย่างฉลาด ในปี 1987 หลังจากที่ Richard Ferris CEO ของ United Airlines ใช้เงินกว่า 2.3 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ในการซื้อโรงแรม Hilton และ Hertz Rent A Car บริษัทก็ตัดสินใจว่าจะตั้งชื่อใหม่เป็น Allegis ซึ่ง Ferris หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้สร้างแบรนด์ด้านการท่องเที่ยวที่ยิ่งใหญ่ ในปี 1988 ผลการสำรวจการรู้จักและความชื่นชอบ พบว่าผู้บริโภคให้คะแนน Allegis ในอันดับท้ายๆ มีเพียง 5 %ของบริษัทเท่านั้นที่รู้จัก ในระหว่างนั้น United ให้คะแนน Allegis ในอันดับสูง หลังจาก 14 เดือนในการใช้ชื่อ Allegis บริษัทต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดที่สูงมาก มีค่าใช้จ่ายใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย เช่น ค่าทาสีใหม่ให้กับฝูงบินทั้งหมด เป็นต้น

แยกกันอยู่ (Partitioning)

เมื่อบริษัทขยายตัวมาถึงจุดๆหนึ่ง จะอวบอ้วนและอึดอัดจนส่งผลให้บริษัทหมดสภาพ เหมือนสาวอ้วนๆ ญ่ ณ จุดนั้นบริษัทจะมีขนาดใหญ่เสียจนกระทั่งซีอีโอปวดหัว การตัดสินใจแต่ละครั้งตั้งอยู่บนพื้นฐานการประนีประนอม เพราะหยุกเล็บก็เจ็บเนื้อ แผนกนี้ได้ประโยชน์อีกแผนกอาจเสียประโยชน์ก็ได้ ถ้าหากบริษัทมาถึงจุดนี้เมื่อใด จงจำไว้เถิดว่าใกล้ได้เวลาที่แยกกันอยู่ (Partition) แล้ว อย่างไรก็ตาม Brand Portfolio ก็มักจะติดเอื้อนไม่ยอมแยกบริษัท กังวลว่าต้นทุนจะสูงขึ้นเมื่อบริษัทมีขนาดเล็กลง

อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจ ซีอีโอก็ควรจะสรุปบทเรียนจากการแยกบริษัทที่มีแรงผลักดันจากเหตุผลทางการเงิน (Financially Driven Partitioning) นั่นคือประโยชน์ที่ได้จากการไฟกัสนี้มีน้ำหนักมากกว่าการสูญเสียขนาด

กฎแจสุ่ความสำเร็จ

1. ลองคิดว่าตนเองเป็นผู้บริโภค ถ้าผู้บริโภคในเซ็กเมนต์ที่แตกต่างกันเริ่มสับสนแล้ว คิดถึงเรื่องการแยกบริษัทเสียแต่เนิ่นๆ

2. อย่าเลียนแบบพระเจ้าไซโลมอน กษัตริย์ที่ตัดสินคดีที่เป็นกรณีศึกษาเมื่อแม่สองคนอ้างสิทธิ์การเป็นแม่ของลูก กษัตริย์ไซโลมอนตัดสินให้ฉีกทารกไปคนละครึ่ง การแบ่งแยกบริษัทมักจะจบลงด้วยแบ่งแบรนด์กันไปคนละครึ่ง แต่ยังมีชื่อเดิมอยู่ เช่น เอทีแอนด์ทีประกาศแยกบริษัทออกเป็นสี่ แต่ยังใช้ชื่อเอทีแอนด์ทีอยู่ ในระยะยาวแล้วการแยกแบบนี้จะนำไปสู่ปัญหาที่ตามมาในอนาคต สิ่งที่ต้องทำก็คือเมื่อแยกบริษัทไปแล้วก็ตั้งชื่อใหม่

3. กำหนดระยะห่างระหว่างพอร์ตโฟลิโอที่แยกไปแล้วให้ดี

SCALING

Scaling เป็น Two-Part Strategy ที่ขับเคลื่อนการเติบโตที่แท้จริงของ Brand Portfolio ได้หนึ่ง-แบรนด์หลักจะยกระดับขึ้นสู่ตลาดหรือลงตลาดล่าง หลังจากนั้นต้องมีแบรนด์ตัวใหม่เข้ามาทดแทนตลาดที่ยังว่าง ซึ่งอาจจะสร้างแบรนด์ตัวใหม่หรือนำแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอมาปิดฝุ่นก็ได้ ส่วนใหญ่จะ Repositioning หรือไม่ก็ Upscaling Brand

กฎแจสุ่ความสำเร็จ

1. วางตำแหน่งที่แตกต่างสำหรับ Upscale และ Downscale Brand ให้แตกต่างจากแบรนด์ที่อยู่ในพอร์ตโฟลิโอ

2.ให้พอร์ตโฟลิโอตัวใหม่ได้เกิด ปี 1997 Absolut วดค้ำออก Upscale Brand ชื่อ Sunsvail เพื่อตอบโต้คู่แข่งที่เข้าตลาด Hi-End แม้จะกินเนื้อตัวเองก็ต้องทำ

3.ชิงลงมือก่อน(Be Preemptive) เตรียมพัฒนาพอร์ตโฟลิโอใหม่ก่อนที่เซ็กเมนต์ตลาดใหม่จะเกิด อย่าให้เหมือนกับลีไวน์ยีนส์ที่รอกจนดูตลาด Designer Jeans เกิดแล้วก็ไม่ทำอะไร สุดท้ายยอดขายตก ส่วนแบ่งตลาดลงอย่างฮวบฮาบ