

## Big Brand Big Trouble

ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นและความสูญเสียที่ตามมา ปัจจุบันมีคู่แข่งมากมายที่พร้อมจะเข้ามาแย่งธุรกิจทันทีที่พลาด เรามีโอกาสที่จะแก้ตัวน้อยเต็มที เว้นเสียแต่จะมีใครสักคนทำพลาดเหมือนกัน การหวังว่าคู่แข่งจะทำพลาดเหมือนกับการวิ่งบนลู่วิ่ง แล้วหวังว่าจะมีคนหกคะเมน นั่นไม่ใช่กลยุทธ์ที่ฉลาดเลย ที่แย่งพอกันก็คือในการสู้ประยุทธ์แต่ละครั้งจะมีผู้ร่วมแข่งขันจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริโภคมีทางเลือกมากมายนั่นหมายถึง ก้าวพลาดเพียงก้าวเดียวไม่ใช่แค่คู่แข่งคนเดียวที่จะแซงหน้า แต่คู่แข่งที่ฉวยโอกาสจากความผิดพลาดของคนอื่นนั้นมักเป็นกองทัพ สิ่งที่เราที่สุด คือคุณไม่อาจแย่งธุรกิจของคุณกลับคืนมาได้ มันไปจากคุณแล้ว ต่อจากนี้เราจะพูดถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาดนั้น

### พลาดเพราะตามอย่างคนอื่น (The "me-too" mistake)

คนส่วนใหญ่คิดว่าสิ่งที่โน้มน้าวใจกลุ่มเป้าหมายได้คือ การมีสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า บริษัทส่วนใหญ่มักจะบอกกับตัวเองว่าเราอาจจะไม่ใช่คนแรกแต่เราจะดีกว่า ใช้มันอาจจะจริง แต่ถ้าคุณช้ากว่าแถมเจอคู่แข่งที่หิน และอยู่มานาน กกลยุทธ์การเอาอย่าง (me-too) นี้อาจใช้ไม่ได้ผล ดูความพยายามของ Pepsi ในการเข้าสู่ตลาดเครื่องดื่มรสมะนาว ทั้งที่เต็มไปด้วยคู่แข่งและการขยายตัวของตลาดก็ราบเรียบ แต่กระนั้น Pepsi ก็ยังเซ็น Sierra Mist มาแข่งกับ Sprite และ 7UP แต่ในที่สุดก็คว้าน้ำเหลว ความเสียเปรียบของการเอาอย่าง (me-too) คือแบรนด์ของเจ้าแรกมักจะกลายเป็นชื่อสามัญ (Generic name) อย่างเช่น Xerox, Kleenex, Coke, Scotch tape เป็นต้น คนส่วนใหญ่เข้าใจว่าเจ้าแรกดีที่สุดแล้ว สินค้าที่ก้าวมาใหม่มักจะเป็นอันดับรองในเรื่องคุณภาพด้วย

ถ้าเคล็ดลับของความสำเร็จคือการเป็นเจ้าแรกในใจของกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์อะไรที่บริษัทน่าจะนำมาใช้มากกว่า กลยุทธ์การเป็นสิ่งที่ดีกว่า? การเป็นสิ่งที่แตกต่างกัน (Differentiation) นั้นเอง ถ้าคุณสามารถทำตัวเองให้แตกต่างคุณก็จะรอดพ้นจากกับดักของกลยุทธ์การเอาอย่าง

### พลาดเพราะไม่ทำให้สินค้าเข้าใจง่าย (The "What are you selling" mistake)

บริษัทหลายแห่งมักจะล้มเหลวในการกำหนดประเภทหรือหมวดหมู่ของสินค้า (category) ให้ง่าย เข้าใจได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ตำแหน่งของสินค้าในจิตใจผู้บริโภค เริ่มต้นที่การอธิบายให้ชัดเจนว่าสินค้านี้คืออะไร ถ้าสิ่งที่น่าสนใจสร้างความสับสนให้กลุ่มเป้าหมาย โอกาสที่สินค้านี้จะเข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภคก็น้อยเต็มทีจนแทบจะไม่มีเอาเลย

เมื่อ Apple Computer แนะนำแบรนด์ Newton ซึ่งเป็นชื่อการค้าของสินค้าที่พวกเขาเรียกว่า PDA มันได้สร้างความสับสนให้คนทั้งเมืองว่า Newton คืออะไร บริษัทไม่สามารถตอบคำถามที่ทำให้กระจ่างได้ PDA: Personal digital assistant ไม่ใช่หมวดหมู่ของสินค้า หรือแม้แต่ว่าหวังว่าจะเป็นได้ เมื่อบริษัทไม่สามารถสร้างหมวดหมู่ให้สินค้านี้ได้ Newton ก็ตายไปด้วย ในขณะที่ Palm เข้าสู่ตลาดด้วยการเป็น High-tech organizer แล้วก็เดินเข้าสู่เส้นทางของความล้มเหลว

### พลาดเพราะไม่ยอมรับความจริง (The [ ] Truth will out [ ] Mistake)

นักการตลาดทั้งหลายหมกมุ่นกับการทำวิจัยให้ได้มาซึ่งความจริง พวกเขาวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เขาเชื่อเป็นความจริง จากนั้นก็ก้าวเข้าสู่ตลาดอย่างมั่นใจและบอกใครๆ ว่าพวกเขามีสินค้าที่ดีที่สุด และในที่สุดแล้วสินค้าที่ดีที่สุดจะเป็นฝ่ายชนะ พวกเขาไม่ยอมเข้าใจความจริงง่ายๆ ที่ว่าการตลาดเป็นสงครามของการรับรู้ (Battle of perception)

พลาดเพราะจะขายความคิดเดียวกับคนอื่น (The [ ] Other Guy [ ] s Idea [ ] Mistake) บริษัท 2 แห่งไม่มีทางเป็นเจ้าของกรอบคิดอันเดียวกันในจิตใจของกลุ่มเป้าหมายได้ เมื่อคู่แข่งยึดตำแหน่งใดในใจกลุ่มเป้าหมายแล้ว มันก็ไร้ผลที่พยายามจะเป็นเจ้าของไอเดียเดียวกับคู่แข่งที่สร้างไว้ก่อน

Volvo เลือกว่าจะสื่อถึงความปลอดภัย(safety) เป็นเจ้าแรก ในขณะที่บริษัทรถยนต์หลายแห่งรวมทั้ง Mercedes-Benz และ GM พยายามที่จะออกแคมเปญที่สื่อถึงความปลอดภัยด้วย แต่ไม่มีใครประสบความสำเร็จยกเว้น Volvo ที่เข้าไปนั่งอยู่ในใจกลุ่มเป้าหมายในเรื่องของความปลอดภัย พลาดเพราะยึดติดความสำเร็จ (The [ ] We [ ] re very successful [ ] Mistake) ความสำเร็จทำให้ไฮโด ความยโสนำไปสู่ความพ่ายแพ้ เมื่อคนประสบความสำเร็จพวกเขามีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นน้อยลง พวกเขามักจะใช้ความรู้สึกนึกคิดของตัวเองมาตัดสินว่าตลาดต้องการอะไร บริษัทยักษ์ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จอย่าง GM, Sears และ IBM กลายเป็นบริษัทที่ยโส พวกเขาคิดว่าสามารถทำอะไรก็ได้ อยากจะเข้าสู่ตลาดไหนก็ได้ ความสำเร็จของพวกเขานำไปปัญหาไปสู่บริษัท

### พลาดเพราะจะทำทุกอย่างเพื่อทุกคน (The [ ] Everything for Everybody [ ] Mistake)

เมื่อคุณพยายามเป็นทุกสิ่งให้กับทุกคน คุณไม่มีทางเลือกปัญหาได้ คำแนะนำที่ดีๆ จากผู้บริหารคนหนึ่งคือ [ ] ผมอยากจะทำในบางตลาดมากกว่าจะอ่อนแอในทุกตลาด [ ] Chevrolet เป็นตัวอย่างหนึ่งของรถครอบครัวคุณค่าดี มียอดขายเป็นอันดับหนึ่ง ต่อมาบริษัทก็มีรถรุ่นใหม่ๆ ออกมาไม่รู้จกจบจกสิ้นไม่ว่าจะเป็น รถราคาถูกรถราคาแพง รถซีดาน รถสปอร์ต กระบะบรรทุก แวน ทุกประเภทสำหรับทุกคน ปัจจุบันยอดขายเป็นอันดับสี่

## พลาดเพราะยึดติดตัวเลขการเติบโตหรือผลกำไร (The [ ] Live by the numbers[ ] Mistake)

การขยายตัวเป็นผลพลอยได้จากการทำบางสิ่งถูกต้อง แต่โดยตัวมันเองมันไม่ใช่เป้าหมายที่น่าสรรเสริญ สิ่งที่ยากกว่าและมีพลังมากกว่าคือการพุ่งเป้าไปที่ส่วนแบ่งตลาดไม่ใช่กำไร เหมือนเวลาที่ตลาดใหม่เกิดขึ้นเป้าหมายแรกของคุณคือกุมตลาดส่วนใหญ่นี้ให้ได้ มีบริษัทมากเหลือเกินที่ต้องการจะทำกำไรก่อนที่จะสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้เป็นหลักเป็นฐานมั่นคง สิ่งที่ทำให้บริษัทแข็งแกร่งไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่เป็นตำแหน่งการตลาดที่เขาครองอยู่ในจิตใจของผู้บริโภค ความเข้มแข็งของ Hertz คือการอยู่ในตำแหน่งผู้นำตลาด ไม่ใช่คุณภาพในการให้บริการรถเช่า มันง่ายกว่าที่จะอยู่ที่จุดนั้นแทนที่จะช่วงชิงตำแหน่งนั้น

## พลาดเพราะไม่ตัดใจจากฐานอำนาจเดิม (The [ ] Not Attacking Yourself[ ] Mistake)

ความพยายามของ DEC (Digital Equipment Corporation), Xerox, AT&T และ Kodak ที่จะหนีจากตลาดที่ไม่ค่อยขยายตัว ไปสู่ตลาดที่ขยายตัวในอัตราสูง เป็นสิ่งที่ไม่ง่าย การปรับเปลี่ยนบริษัทเป็นเรื่องที่ยากโดยเฉพาะในยามที่เทคโนโลยีพื้นฐานที่สร้างสินค้า/บริการให้บริษัทมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ DEC เผชิญหน้าคือการปฏิวัติในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ส่วน Xerox เผชิญหน้ากับเลเซอร์พริ้นเตอร์ ในขณะที่ Kodak ต้องหาทางหนีทีไล่ให้ดีเมื่อกล้องดิจิทัลเริ่มเป็นที่นิยม ผู้นำในองค์กรเหล่านี้ไม่มีทางเลือก พวกเขาต้องหาทางก้าวไปสู่ความคิดดีๆ หรือเทคโนโลยีเลิศๆ แม้ว่ามันจะคุกคามธุรกิจดั้งเดิม ถ้าพวกเขาไม่ทำ อนาคตของพวกเขาจะมีปัญหา โดยเฉพาะเมื่อเทคโนโลยีพัฒนาขึ้น

## พลาดเพราะขาดคนกำกับเวลาเปลี่ยนแปลง (The [ ] Not being in charge[ ] Mistake)

เมื่อผู้บริหารระดับสูงไม่เข้ามาดูแลเรื่องกลยุทธ์ อะไรๆ ดูเหมือนจะไปได้ไม่ค่อยดี กลยุทธ์การตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญเกินไปที่จะปล่อยให้ผู้บริหารระดับกลางดูแล โลกทุกวันนี้ CEO ต้องเป็นคนตอบคำถามคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) เวลาที่มีอะไรผิดพลาด ดังนั้นสิ่งเหล่านี้เป็นงานของคุณ ถ้าคุณอยู่ในตำแหน่งสูงคุณน่าจะคอยกำกับดูแลจะดีกว่า

## GM : Forgetting what made them successful

GM ก่อตั้งโดย William Durant ในปี 1904 แนวคิดหลักในการก่อตั้ง ก็เพื่อซื้อบริษัทผลิตรถยนต์ที่มีอยู่เกลื่อนกลาดในอุตสาหกรรม เขาคิดว่าเมื่อบริษัทหนึ่งแย่บริษัทอื่นก็น่าจะดีดังนั้นการรวมหลายๆ บริษัทไว้ด้วยกันน่าจะเป็นการประหยัดเงินได้มาก ในปี 1910 GM มีบริษัทรถยนต์อยู่

ในครอบครองถึง 17 บริษัทรวมทั้ง Oldsmobile, Buick และ Cadillac ในปี 1911 เขาลงทุนใน Louis Chevrolet ซึ่งออกแบบรถรุ่น Classic Six และในปี 1918 Chevrolet ของ GM ก็ขึ้นแท่นเป็นรถขายดีอันดับหนึ่งในอเมริกา แทนที่ Ford

เมื่อ Alfred Sloan ผู้ที่มีภาพของ VP ด้านการผลิต และเป็นเพื่อนของ Pierre S. du Pont ที่ลงทุนเป็นจำนวนมากในหุ้นของ GM รับช่วงการบริหารใน GM นั้น บริษัทยังไม่มีนโยบายชัดเจนในการบริหารแบรนด์หลายๆ แบรนด์ เป้าหมายของบริษัทมีเพียงอย่างเดียวคือขายรถยนต์ ในปี 1921 จะเห็นว่าการตั้งราคาแต่ละยี่ห้อแต่ละรุ่นทับซ้อนกันชนิดที่แย่งลูกค้ากันเองอยู่เสมอ Sloan เห็นว่าบริษัทมีแบบรถมากเกินไปและบางแบบก็ลอกแบบกันเห็นชัดๆ จึงตัดสินใจกำหนดนโยบายสินค้า จากนั้นก็ลดจำนวนรุ่นของรถยนต์เหลือเพียงแค่ 5 รุ่น และก็ตั้งราคารถยนต์ให้ลดหลั่นกัน โดยเรียงลำดับจากรุ่นถูกสุดไปแพงสุดดังนี้ Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile และ Cadillac โดยที่ราคาแต่ละรุ่นจะไม่ทับกันเลย และนโยบายนี้ก็ใช้ได้ผลเป็นอย่างดี ถือว่าเป็นตัวอย่างแรกๆ ของการแบ่งตลาดเป็นส่วนๆ (market segmentation) Sloan ให้ความสำคัญมากเกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ เขาแยกแผนกโดยอิงจากตลาดที่ต่างกัน และมอบหมายให้

### **ผู้บริหารแต่ละคนดูแลแต่ละแผนก โดยให้มีการแข่งขันเพื่อธุรกิจ**

GM มีแบรนด์ 5 แบรนด์ที่มีความต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และก็เป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งด้วยกันทั้งหมด ได้แก่ Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile และ Cadillac ทั้ง 5 แบรนด์นี้ทำให้ GM มีส่วนแบ่งถึง 57% ของตลาดรถยนต์ในอเมริกา เนื่องจากตอนนี้บริษัทกลายเป็นเจ้าตลาด เกมธุรกิจตอนนี้เปลี่ยนจากการสร้างรถให้ดีขึ้นกลายเป็นการทำเงินให้ได้มากขึ้น โดยที่ยังคงขายรถจำนวนเท่าเดิม ในปี 1958 Frederic G Donner นักการเงินผู้กลายมาเป็นประธานบริษัท และควบตำแหน่ง CEO ด้วย ให้นำนโยบายว่า การสร้างรถให้ดีขึ้นเป็นเรื่องดีแต่การทำเงินนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญกว่า

เมื่อบริษัทหันมาเน้นที่การทำเงิน GM กลายสภาพจากการใช้กลยุทธ์ multiple-brand เป็น similar-brand รถ Chevrolet ขึ้นราคาไปสูงกว่า Pontiac ในขณะที่ Oldsmobile และ Buick ลดราคาถูกลงมา ทำให้ราคาของรถยนต์ของแต่ละยี่ห้อกลับมาทับซ้อนกันอีกเหมือนในปี 1921 เกิดความสับสนวนวายอีกครั้ง ส่วนแบ่งตลาดลดลงจาก 57% เหลือเพียง 28% เท่านั้น คิดเป็นยอดขายที่สูญเสียไปประมาณ 9 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ อย่างนี้จะให้เรียกว่าเน้นที่การทำเงินหรือ

GM หลงลืมในสิ่งที่เคยทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ทั้งหมดกลับมาสู่สถานการณ์เดียวกับที่ Sloan ประสบมาเมื่อ 80 ปีที่แล้ว

### สิ่งที่เราได้เรียนรู้จากปัญหาของ GM คือ

จงระวังความสำเร็จ เมื่อแบรนด์ประสบความสำเร็จ บริษัทมักจะคิดว่าชื่อเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้แบรนด์มีชื่อเสียง ดังนั้นไม่ว่าพวกเขาออกสินค้าอะไรจะติดชื่อแบรนด์ไปด้วย จริงๆ แล้วชื่อไม่ได้ทำให้แบรนด์โด่งดัง แม้ว่าชื่อแย่ๆ มักปิดหนทางสำเร็จ แต่แบรนด์โด่งดังได้เพราะบริษัทกำหนดทิศทางการตลาดให้อย่างถูกต้องลงตัว

เมื่อ GM ก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงรู้สึกว่าเขาสามารถทำอะไรก็ได้ ที่ต้องการอยากจะได้ผลกำไรในราคาแพงขึ้นก็มีคนซื้อ ความคิดนี้ผิดมหันต์ Chevrolet เป็นประสบความสำเร็จอย่างมากในฐานะรถครอบครัวราคาประหยัด นั่นคือเหตุผลที่ผู้บริหารต้องการขยายไลน์สินค้าให้ไปสู่รถราคาแพง ซึ่งเป็นสิ่งที่ผิดพลาด และนั่นเป็นสาเหตุที่ Chevrolet ไม่สามารถเป็น [ the heartbeat of America ] อีกต่อไป และกลายเป็นรถยนต์นิยมอันดับสี่ในขณะที่ Toyota ก้าวขึ้นสู่รถยนต์นิยมอันดับหนึ่ง

Buick และ Oldsmobile ประสบความสำเร็จในฐานะรถราคาแพง ทำให้ผู้บริหารคิดว่าคนอาจจะอยากได้รถรุ่นนี้ที่ราคาถูกลงนิดหน่อย ซึ่งมันอาจจะจริง แต่พวกเขาลืมคิดไปว่าราคารถที่ลดลงจะไปลดคุณค่าความภาคภูมิใจของคนที่เป็นเจ้าของรถยนต์นี้ การทำสิ่งที่คุณต้องการ เพียงเพราะคุณประสบความสำเร็จไม่การันตีว่าคุณจะสำเร็จมากขึ้น

### AT&T: From Monopoly to mass

ในปี 1875 Alexander Graham Bell ได้รับเงินก้อนหนึ่งจากงานวิจัยเครื่องส่งสัญญาณเสียงทางไกล เขานำเงินนั้นมาก่อตั้ง American Bell อีกสิบปีต่อจากนั้นบริษัท American Telephone & Telegraph ถือกำเนิดขึ้นในฐานะบริษัทที่เป็นเจ้าของสาขาทั้งหมดของ American Bell และเป็นเจ้าแรกที่ให้บริการเครือข่ายทางไกล การใช้โทรศัพท์ในประเทศขยายตัวอย่างมาก ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และ AT&T ซื้อสินทรัพย์ของบริษัทแม่ American Bell และเข้าสู่เส้นทางของการเป็นบริษัทให้บริการโทรศัพท์ที่น่าอัศจรรย์ที่สุดและเป็นที่อิจฉาของทั้งโลก แต่เมื่อเดือนสิงหาคม ปีที่แล้ว หนังสือพิมพ์ Wall Street Journal รายงานข่าวว่า [ เป็นเวลากว่าร้อยปีของการเชื่อมโยงอเมริกาไว้กับสัญญาณเสียงและสายทองแดง AT&T บริษัทซึ่งครั้งหนึ่งเคยใหญ่ที่สุด ร่ำรวยที่สุด และแข็งแกร่งที่สุดในประเทศ กำลังแก้ปัญหาของตัวเอง ]

ที่มาของปัญหาของบริษัทคือ 1. ไม่มีบริษัทไหนไม่ว่ายิ่งใหญ่ขนาดไหนที่จะรอดพ้นจากผลกระทบอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการสื่อสารเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากระบบเดิมๆ ของ Bell บริษัทต้องเรียนรู้ที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

อีกสาเหตุเป็นเพราะ AT&T ไม่สามารถล่วงรู้ความต้องการของลูกค้า เมื่อรัฐบาลบังคับให้บริษัทต้องตัดแบ่งธุรกิจออกไปบางส่วน โดยให้ Baby Bells แยกออกจาก AT&T ในปี 1982 บริษัทไม่ได้เป็นเจ้าของ [ dial tone] อีกต่อไป ในขณะที่ยังต้องจ่ายให้กับ Baby Bells ในการใช้สัญญาณทางไกล (long-distance) แน่นอนว่า AT&T สูญเสีย local exchange business แต่บริษัทยังคงเป็นเจ้าของอุปกรณ์ต่างๆ และธุรกิจของบริษัทก็ยังคงอยู่

ปัญหาจริงๆ ของบริษัทเกิดจากตัวเองทำตัวเองมากกว่าจะเกิดจากสิ่งที่คนอื่นทำ บริษัททำพลาดหลายอย่างเนื่องจากการแข่งขันเป็นประสบการณ์ใหม่ของบริษัท ซึ่งอยู่ในธุรกิจที่ผูกขาดโดยธรรมชาติมาตลอด พวกเขาไม่เคยรู้ว่ามันยากเย็นขนาดไหนที่ต้องอยู่ในโลกจริงๆ ซึ่งทุกๆ คนข้างนอกอยากจะได้ธุรกิจของคนอื่นๆ

หลายปีผ่านไปบริษัทซื้อเทคโนโลยีที่สำคัญๆ โดยผ่าน Bell Laboratories ทำให้สามารถพัฒนา ระบบปฏิบัติการ UNIX ภาษาคอมพิวเตอร์ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น การเข้ามาท้าทาย IBM ที่อยู่ในธุรกิจเทคโนโลยีข้อมูลองค์กร (Corporate Information Technology) เป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาด ด้วยความไม่มีประสบการณ์ ทำให้นักการตลาดของ AT&T คิดว่าการปรับเปลี่ยนไปสู่บริษัทคอมพิวเตอร์เป็นเรื่องง่าย แต่ความพยายามดังกล่าวล้มเหลว แทนที่จะหันมาผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล การนำเงินบางส่วนมาใช้ในการสู้รบกับ คู่แข่งรายใหม่ ในธุรกิจสื่อสารทางไกล(long-distance) อย่าง MCI และ Sprint ยังจะเข้าทำกว่า

### **บทเรียนจากความผิดพลาดของ AT&T คือ**

การมีจุดโฟกัสเป็นสิ่งสำคัญในยุคแห่งการแข่งขัน AT&T เป็นบริษัทให้บริการการสื่อสารพวกเขาเป็นเช่นนั้นมาตลอดมาและจะเป็นอย่างนั้นต่อไป การเข้าสู่ธุรกิจไร้สาย (wireless) เป็นการกระทำที่มีเหตุผลเพราะมันคือการสื่อสารเหมือนกัน แต่การเข้าสู่ธุรกิจเคเบิลทีวียังเป็นปัญหาอยู่เพราะไม่ใช่รูปแบบของการสื่อสารสองทาง มันเป็นการสื่อสารทางเดียว เนื่องจากการสื่อสารมีหลากหลายรูปแบบ มันเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ดังนั้นขั้นแรกจะต้องหาจุดเน้นที่ชัดเจน

บริษัทต้องหาจุดเน้นที่ตัวธุรกิจ เมื่อ AT&T เสียลูกค้าในประเทศให้กับ Baby Bells ถึงเวลาที่บริษัทควรจะมาคิดว่าจะต้องฟังความสนใจไปที่ใด พวกเขายังคงควบคุม long-distance อยู่เป็นจำนวนมาก และยังมี national network ที่ยิ่งใหญ่ ยังคงมีดาวเทียม และ fiber-optic cable อีกทั้งยังมีผู้เชี่ยวชาญด้านเครือข่ายอีก 40,000 คน ที่จะทำให้ทั้งหมดทำงานได้ พวกเขายังอยู่ในตำแหน่งที่น่าเกรงขาม ในตลาดการให้บริการสื่อสารกับธุรกิจ เพราะทั้งหมดที่ AT&T มีเป็นสิ่งที่บริษัทขนาดใหญ่ต้องการ กลยุทธ์ของบริษัทไม่ควรจะพยายามเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคน บริษัทควรใช้กลยุทธ์ที่เน้นเป็นผู้นำการให้บริการสื่อสารของธุรกิจทั่วโลก (global business communications)

### Levi Strauss: Ignoring Competition is bad for your business

Levi Strauss เป็นผู้คิดค้นกางเกงยีนส์เป็นเจ้าแรกในปี 1853 กลุ่มเป้าหมายหลักคือแรงงานที่ทำงานในเมือง ซึ่งต้องการกางเกงที่ทนทานสำหรับการทำงานหนัก ต่อจากนั้นในปี 1873 กางเกงยีนส์ 501 ถือกำเนิดขึ้นและกลายเป็นมาตรฐานการแต่งตัวของช่างไม้ คาวบอย ชาวนา คนงานสร้างทาง และคนทำงานขุดน้ำมัน จนกระทั่งในปี 1950 กางเกงยีนส์จึงได้กลายเป็นสัญลักษณ์แต่งตัวของวัยรุ่นอเมริกัน และในปี 1960 บริษัทเริ่มออกสินค้าสำหรับผู้หญิงและตามด้วยการขยายตลาดไปต่างประเทศ

ในปี 1971 บริษัทเข้าสู่ตลาดหุ้น Wall Street และเริ่มจะขยายธุรกิจไปมากมายเพื่อเอาใจตลาดหุ้น โดยพยายามจะทำทุกอย่างเพื่อทุกคน ในขณะที่ธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ยีนส์กลายเป็นความผิดพลาดมโหฬาร ธุรกิจยีนส์ก็โตวันโตคืนอย่างไม่ลืมหูลืมตา ในปี 1981 จำนวนกางเกงยีนส์ที่ขายได้มีถึง 502 ล้านตัว เฉพาะในตลาดอเมริกา แน่นจนไม่เพียงแต่คาวบอยเท่านั้นที่ใส่มัน เด็กๆ ก็ยังใส่ Levi's เพิ่มความโก้ด้วยเหมือนกัน

ธุรกิจของบริษัทเริ่มจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งต่อมาระกูล Haas พยายามที่จะเข้ามามีบทบาทในการบริหารบริษัท โดยนำบริษัทออกจากตลาด และขายธุรกิจที่ไม่ใช่ยีนส์ทิ้ง พวกเขาหันมาโฟกัสที่ธุรกิจกางเกงอีกครั้งหนึ่ง ในปี 1987 พวกเขาออกไลน์สินค้าใหม่ใช้ชื่อว่า Dockers ที่ประสบความสำเร็จมาก ต่อมาในปี 1990 ก็ออกบลูยีนส์ซึ่งเป็นเหมือนเครื่องแบบสำหรับพวกหัวรั้นใส่กันจนเป็นแฟชั่น แต่ยอดขายในอเมริกาดลดลงจาก 502 ล้านตัว เหลือแค่ 387 ล้านตัว ในปี 1989 ปัญหาลงไปได้ปะทุขึ้น

เมื่อกางเกงยีนส์ได้รับความนิยมไปทั่ว คู่แข่งหน้าใหม่ๆ ก็เข้ามาในตลาด VF Corporation มีกางเกงยีนส์ถึง 3 แบรินด์ คือ Lee, Wrangler และ Rustler ร้านค้าอย่าง JCPenney, Sears และ Gap ก็ไม่ขายยีนส์ของตนเองออกมาขายด้วย นอกจากนี้ยังมียีนส์จากดีไซเนอร์ดังอย่าง Calvin Klein และ Tommy Hilfiger ไม่เว้นแม้แต่เสื้อผ้าวัยรุ่นยี่ห้อดังจากอิตาลี Diesel ก็เข้ามาร่วมวงด้วยในตลาดยุโรป เมื่อความวุ่นวายก่อตัวขึ้น ผู้บริโภคก็เริ่มมองหาเสื้อผ้าประเภท Junco, Mudd, Arizona, Fubu, Badge และอื่นๆ ซึ่งแม้แต่ผู้บริหารของ Levi ก็อาจจะไม่เคยได้ยินมาก่อน

ในปี 1990 Levi's มีส่วนแบ่งในตลาดสินค้าประเภทยีนส์อยู่ประมาณ 48.2 % Lee และ Wrangler มีส่วนแบ่ง 22.1 % ที่เหลืออีก 29.7% เป็นของแบรนด์อื่นๆ แต่พอมาในปี 1998 ส่วนแบ่งตลาดของ Levi's เหลือเพียง 25% ในขณะที่ Lee และ Wrangler มีส่วนแบ่งเพิ่มขึ้นเป็น 31.9% และอีก 43.2 % เป็นของแบรนด์อื่นๆ ทั้งที่มีอยู่แล้วและเกิดใหม่ โลกหมุนกลับความเป็นผู้นำของผู้คิดค้นยีนส์ค่อยๆ ละลายหายไปพร้อมกับยอดขาย การกระทำหลายอย่างช่วยให้คู่แข่งได้ประโยชน์ Levi's ถือว่าเป็นตัวอย่างที่หาได้ยากมากที่ใช้ความเป็นผู้นำเพื่อแจกจ่าย

### **บทเรียนจากความผิดพลาดของ Levi's คือ**

ไม่ตักตวงโอกาสจากการเป็นผู้นำ ทำให้คู่แข่งไล่ตามทัน เมื่อ Levi's อยู่ในสถานะผู้นำที่แข็งแกร่ง บริษัทควรจะปักปันเขตแดนบ่งบอกให้คู่แข่งและตลาดรู้ การเป็นผู้นำมีอำนาจเหลือล้นที่จะสร้างความโดดเด่นให้กับแบรนด์ เพราะมันเป็นวิธีที่ตรงไปตรงมาที่สุด ที่จะสร้างการยอมรับในแบรนด์ เมื่อคุณอยู่บนจุดสุดยอดคุณต้องมั่นใจว่าตลาดรับรู้ สิ่งนั้น หลายบริษัทไม่เคยแสวงหาประโยชน์จากมัน การทำสิ่งเหล่านี้เป็นการเพื่อโอกาสให้กับคู่แข่ง ถ้าคุณมีโอกาสต้องปิดประตูโอกาสของคู่แข่ง

Coke เคยใช้คำ 3 คำในการประกาศศักดาของการเป็นผู้นำต่อ Pepsi และกลุ่มเป้าหมาย ทั้งตลาดว่า Coke คือ The real thing นี่เป็นการประกาศศักดิ์ศรี และเป็นคำถามไปถึงคู่แข่งด้วย ในทางจิตวิทยาความต้องการของแท้ (original) เจ้าแรก(the first) หรือผู้ประดิษฐ์คิดค้น (inventor) สิ่งที่ Levi's ควรจะทำคือลงท้ายในชื่อโฆษณาทุกๆ ชื่อด้วยข้อเท็จจริงที่ทรงพลังที่สามารถทำให้คู่แข่งกลายเป็นสินค้าอันดับรองที่ไม่มีทางเทียบเคียงของแท้ได้ ซึ่งนั่นจะทำให้ผู้บริโภคต้องหันมาถามตัวเองว่าต้องการของจริงหรือของเลียนแบบ ถ้าราคาสินค้าทั้งสองชนิดนั้นไม่ต่างกันมาก คนส่วนใหญ่มักจะไปซื้อของจริง



คนใน Levi's มักจะคิดว่าแค่ชื่อ Levi's อย่างเดียวก็พอแล้ว แต่ความจริงคือชื่ออย่างเดียวไม่เคยพอ แม้คุณจะเป็นผู้คิดค้นยีนส์ คุณก็ต้องคอยเตือนผู้บริโภคว่าใครคือผู้คิดค้นยีนส์ ใครคือผู้นำในธุรกิจเสื้อผ้ายีนส์

### Marks & Spencer: ปัญหาไม่อาจถูกพบจากการบริหารเบ็ดเสร็จ

Marks & Spencer บริษัทผู้นำด้านค้าปลีกเสื้อผ้าแห่งเกาะอังกฤษ แต่ปัจจุบันพวกเขาเริ่มค่อยๆ ร่วงหล่นจากหอคอยสูงตระหง่านในวงการค้าปลีกโลก ปัญหาคือการเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจพลาดพลังถึงตายได้ ในหนังสือ The 22 Immutable Laws of Marketing เราเคยพูดถึงกฎการแบ่งตัว (Law of Division) ประเด็นที่กล่าวถึงคือ หมวดของสินค้า (category) หนึ่งๆ สามารถแยกออกเป็นหมวดสินค้าใหม่ๆ ได้ เมื่อเวลาผ่านไป เช่น แต่ก่อนคอมพิวเตอร์เป็นหมวดสินค้าเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีการแยกย่อย เป็นคอมพิวเตอร์เมนเฟรม มินิคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล คอมพิวเตอร์เวิร์คสเตชัน โน้ตบุ๊กคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และในที่สุดแล้วในแต่ละส่วนของตลาดก็จะแยกจากกันอย่างชัดเจน โดยมีผู้นำในแต่ละตลาด เช่น IBM เป็นผู้นำในตลาดคอมพิวเตอร์เมนเฟรม ในขณะที่ Sun เป็นผู้นำในตลาดคอมพิวเตอร์เวิร์คสเตชัน และ Dell เป็นผู้นำในตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

บริษัทส่วนใหญ่ไม่เข้าใจกฎการตลาดข้อนี้ และคิดว่าเมื่อพวกเขาเคยเป็นผู้นำในหมวดสินค้าหนึ่งแล้วเขาสามารถเป็นผู้นำในหมวดสินค้าอื่นๆ ที่เกิดขึ้นใหม่จากหมวดเดิมนั้นด้วย พวกเขาพยายามที่จะใช้แบรนด์ อันเดิมในสินค้าหมวดใหม่ ปัญหาอีกประการคือผู้บริหารระดับสูงในบริษัทมักจะคิดว่าหมวดของสินค้ากำลังรวมกัน จากคำที่ใช้กันแพร่หลายอย่าง พลังผนึก (synergy) พันธมิตรธุรกิจ (corporate alliance) และอื่นๆ การรวมกันระหว่าง AOL กับ Time Warner ยิ่งแสดงถึงรูปแบบการรวมกันของสื่อ (คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์) ชัดขึ้น จริงๆ แล้ว หมวดของสินค้ากำลังแยกตัวออกจากกัน ไม่ใช่รวมกัน และหนทางที่ผู้นำจะรักษาความเป็นผู้นำไว้ได้ก็โดยการแทรกตัวเข้าไปในหมวดสินค้าใหม่ด้วยการสร้างแบรนด์ใหม่ ในโลกของการค้าปลีกตอนนี้ มีร้านค้าปลีกแบบใหม่ๆ ทั้ง discount retailers และชื่ออื่นๆ สุดแล้วแต่คุณจะตั้ง ในปี 1988 Marks & Spencer มีกำไรแย่ลง ปัญหาหนักที่สุดอยู่ที่ Marks & Spencer ที่อังกฤษ อย่างไรก็ตามร้านค้าในต่างประเทศก็ดูไม่ดีขึ้น กลยุทธ์การขยายตลาดในต่างประเทศไม่ทำอะไรให้กระเตื้องขึ้น

ตลอดทศวรรษ 1990 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอังกฤษ โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกจากการเพิ่มบริการต่างๆ ให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของการแข่งขัน ความ

ล้มเหลวของ Marks & Spencer ในการที่จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงนี้ถูกหมกไว้ไม่ให้ Richard Greenbury ผู้ถูกแต่งตั้งให้เป็น CEO ในปี 1998 ล่วงรู้ โดยที่ Greenbury เองก็มีส่วนไม่น้อยที่ทำให้พนักงานระดับล่างลงไปไม่สามารถเปิดเผยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบริษัทอย่างหมดเปลือกต่อเขาได้ด้วยความสามารถที่เขาเป็นคนเข้าถึงได้ยาก และตลอดเวลาที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจนกระทั่งขึ้นมาเป็นประธานบริษัทในปี 1991 กลยุทธ์หลักของเขาในการบริหาร Marks & Spencer คือ ควบคุมต้นทุน และจำกัดจำนวนพนักงานให้น้อยที่สุด

อย่างไรก็ตาม ราวกลางทศวรรษ 1990 ความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้รับบริการที่ดีมีสูงขึ้น ซึ่งร้านค้าอื่นก็สามารถตอบสนองได้ในระดับที่สูงกว่าและสร้างสรรค์ขึ้น แต่สิ่งเหล่านั้น Marks & Spencer ให้กับลูกค้าไม่ได้ พนักงานขายมีน้อย บริการไม่ดี ลูกค้าก็ไม่แฮปปี้ ผลการสำรวจความพอใจของลูกค้าในปี 1998 มีลูกค้า 62% เท่านั้นที่บอกว่าร้านค้าให้บริการดี ในขณะที่ผลสำรวจลูกค้าในปี 1995 มีลูกค้าบอกว่าบริการดีถึง 71% ยิ่งไปกว่านั้น สิ่งเหล่านี้ได้รับการปกปิดไม่ให้ Greenbury ล่วงรู้ ในร้านค้าที่เขาเข้าไปเยี่ยมชมดูงาน จะมีการนำพนักงานมาเสริมเพื่อสร้างภาพลวงว่าบริการที่นี้ดีอยู่แล้ว และเขาก็อ้างว่าเขาไม่เคยได้รับผลการสำรวจความพอใจของลูกค้า และมันก็กลายเป็นปัญหาคาราคาซังของห้างนี้ตลอดมา

### **บทเรียนจากความล้มเหลวของ Marks & Spencer คือ**

อย่าหวังว่าจะมีใครเสี่ยงตายนำข่าวร้ายมาบอกคุณ การรักษาตัวรอดเป็นธรรมชาติของมนุษย์ปุถุชนคนธรรมดา ผู้จัดการเก่งๆที่เตรียมพร้อมขั้นต้นเสนอผู้บริหารนั้นรู้มากกว่าที่เขายก CEO ซึ่งนั่นทำให้บริษัทประสบปัญหา ผู้จัดการพวกนั้นตระหนักว่าเมื่อ CEO ได้รับข่าวร้าย จะต้องมีการรับผิดชอบเรื่องนั้นๆในทันที และนั่นหมายถึงความเสี่ยงที่จะมีเขาเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ทางที่ดีคือเก็บข่าวไม่ดีไว้ หรืออย่างน้อยพรางไว้ภายใต้ข่าวดี มากกว่าหนึ่งครั้งที่คนคิดว่าความจริงเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงถ้าอยากจะรักษางานหรือตำแหน่งไว้

ผู้นำที่ดีต้องค้นหาด้วยตัวเองว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงๆ คืออะไร คุณไม่สามารถแยกตัวออกจากที่ทำงาน Mr. Greenbury ไม่ได้ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในธุรกิจ และด้วยวิธีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ (autocratic) ทำให้เป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับรองๆ จะสื่อสารกับเขาได้โดยตรงต่างจาก Sam Walton ที่ติดตามธุรกิจของ Wal-Mart อย่างใกล้ชิดโดยการขับรถกระบะตระเวนไปตามร้าน Wal-Mart และพูดคุยกับเด็กว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ส่วน Jack Welch ใช้เวลาส่วนใหญ่ที่ศูนย์ฝึกอบรมของ GE เพื่อพูดคุยกับผู้จัดการ Welch สนับสนุนให้มีการ

ถกเถียงกันเกี่ยวกับสถานะของ GE จงระวังการบริหารมากขึ้นตอนแบบราชการ (Bureaucracy)  
มันอาจจะทำให้พนักงานไม่บอกเรื่องจริงทั้งหมดแก่คุณ