

การสร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์

ที่มา: <http://www.geocities.com/desire44444/Brand.doc>

ตอนที่ 1 : แบรนด์คืออะไรกันแน่

ในยุคนี้ ใครต่อใครก็พากันกล่าวถึง "การสร้างแบรนด์" (Brand Building) กันจนกลายเป็นแฟชั่น อะอะก็พูดถึงความสำคัญในการสร้างแบรนด์กันไว้มาก่อนให้ดูโก้โก้ ไม่ตกยุคตกสมัย

โดยเฉพาะบรรดาผู้ใหญ่ทั้งหลาย อาทิ ซีอีโอขององค์กรใหญ่ๆ กรรมการผู้จัดการของบริษัทต่างๆ รวมทั้งท่านรัฐมนตรี อธิบดี และผู้ว่าการรัฐวิสาหกิจทั้งหลาย

แต่ไม่อยากจะบอกกันเลยว่า มีเพียงไม่กี่ท่านที่เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการสร้างแบรนด์จริงๆ นอกจากนั้นเป็นการพูดไปตามกระแสไม่ให้ตกยุคเท่านั้นเอง

เรื่องของเรื่องก็คือ ท่านทั้งหลายไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะศึกษาเรื่องการสร้างแบรนด์อย่างจริงจัง หลายคนอาจจะเคยผ่านการอบรมหลักสูตรการตลาดมาเมื่อหลายสิบปีมาแล้ว สมัยที่ยังพิศอยู่จนถึงปัจจุบันก็ยังใช้แนวความคิดในการทำการตลาดด้วย 4P (Product, Price, Place และ Promotion) ในรูปแบบเดิม

จริงอยู่ 4P เป็นเรื่องอมตะ แต่มุมมองในเรื่องนี้ต้องเปลี่ยน และกว้างไกลขึ้น อาจจะเป็น 8P หรือ 4C ไปแล้ว ก็ลองถามเด็กรุ่นใหม่ๆ ดูก็แล้วกัน

อีกหลายๆ คนก็ยังใช้วิธีการค้นหา USP (Unique Selling Proposition) ของสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างอยู่ ทั้งๆ ที่ นายรอสสเลอร์ รีฟ (Rossler Reeves) ซึ่งเป็นผู้บัญญัติคำคำนี้ก็ได้ถึงแก่กรรมไปนานแล้ว

ส่วนที่หลงตัวเองว่ามีแนวคิดใหม่ๆ แล้วยังทำการตลาดด้วยการวางตำแหน่งสินค้าลงในจิตใจของผู้บริโภค หรือที่เรียกกันว่า Positioning อยู่ นั่น ก็ได้หาว่าแนวคิดการตลาดแบบนั้นเก่าไปแล้วเสียแล้ว

คิดดูแล้วกันว่า นายอัล รีส และนายแจ็ก เทราต์ (Al Ries & Jack Trout) ซึ่งเป็นปรมาจารย์ทางด้านการตลาดผู้เขียนหนังสือ Positioning ก็ได้ออกหนังสือมาใหม่ๆ อีกหลายเล่มเกี่ยวกับ Branding

และบางคนที่ยึดติดกับวิถีทางในการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand image Building) ในวิถีทางของ นายเดวิด โอกลิวี่ (David Ogilvy) ก็อาจจะไม่ทราบเลยว่า Ogilvy & Mather ในปัจจุบันก็ได้ปรับปรุงวิถีทางเก่าๆ นั้นขึ้นมาใหม่ และกลายมาเป็นแนวคิดในการสร้างแบรนด์ 360 องศา (360 Degree Branding) ไปแล้ว

นอกจากนี้...องค์กรระดับโลกชั้นนำต่างๆ ก็ล้วนมีวิถีทางในการสร้างแบรนด์ของตนเองกันแล้วทั้งสิ้น เช่น

J. Walter Thompson มี Total Branding

Leo Burnette มี Brand Belief System

TBWA มี Disruption

Unilever ก็มีการใช้ Brand Key ในการวาง แผนกลยุทธ์ เป็นต้น

ใครไม่ได้สนใจเรียนรู้เรื่องแบรนด์อย่างจริงจังในช่วงหลายปีที่ผ่านมา แล้วคิดว่าตนเข้าใจเรื่องการสร้างแบรนด์นั้น ระวังจะกลายเป็นคนทำลายชาติโดยไม่รู้ตัวนะครับ เพราะการสร้างแบรนด์เป็นเรื่องระดับชาติไปแล้ว

ผมเคยรับเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานหลายแห่งที่เจ้าหน้าที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ แต่สิ่งที่จะพบเสมอก็คือ ท่านอธิบดี หรือท่านประธานเฝ้ามาเปิดงานแค่ 15 นาที แล้วก็...ชะแวบ

ใช้ว่าจะรู้เรื่องนะครับ แต่คงแก่แล้วเลยไม่ยอมเป็นนักเรียน หรือไม่ก็ความมั่นใจในตัวเองสูงเกินไป คิดว่าตัวเองเก่งแล้วทุกเรื่อง

ตกลงเมื่อสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ก็จบทั้งองค์การเข้าใจเรื่องแบรนด์กันหมด นอกจาก "ท่าน" ที่ต้องเรียกคนเข้ามาบริฟเพื่อเลือกข้อความเก๋ๆ ให้อัปกับนักข่าว

พอลงมือทำงานเข้าจริงๆ ท่านก็จะใช้งบประมาณไปกับเรื่องอื่นก่อนเสมอ เพราะไม่ได้มีความเข้าใจเรื่องการสร้างแบรนด์อย่างจริงจังเลย

ตกลงจะมีแบรนด์ไทยในตลาดโลกได้มั้ยเนี่ย...

ขอทำความเข้าใจกันก่อน

บทความชุดนี้มีจุดประสงค์ที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของการสร้างแบรนด์อย่างชัดเจน และยังก้าวไปถึงแนวทางของการสร้างแบรนด์ในแนวคิดใหม่ๆ ให้แตกต่างอย่างสร้างสรรค์

ผมจึงตั้งชื่อบทความนี้ไว้ให้รับทราบกันได้เลยว่า เป็นวิถีทางในการสร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์ (creative branding) ซึ่งเป็นก้าวถัดไปจากการสร้างแบรนด์ในรูปแบบเดิมๆ ที่เริ่มจะซ้ำซาก และไม่มีความแตกต่างกันอีกแล้ว

ผมจะใช้แนวคิดอันไม่ยึดติดกฎเกณฑ์ หรือ ดิสรัปชั่น (disruption) ขององค์กรระดับโลกอย่าง บริษัท TBWA และการสร้างแบรนด์ 4 มิติ (4-D Branding) ของบริษัท ครีเอทีฟ จูชจีวัน เป็นหลักที่จะดำเนินความโดยตลอด

ดังนั้น...โครงสร้างของบทความชุดนี้ จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นจากพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ และการสร้างแบรนด์ แล้วจึงเริ่มซับซ้อนขึ้นจนถึงขั้นที่จะแนะนำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะสร้างแบรนด์ให้โดดเด่น และประสบความสำเร็จในการตลาดวันนี้

ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีคนเข้าใจ นำไปใช้ จนเกิดแบรนด์ไทยๆ ที่แข็งแกร่งขึ้นในอันดับต้นๆ ของโลก อย่างน้อยก็ได้เป็นหนึ่งในห้าสิบแบรนด์ชั้นนำของโลก ซึ่งปัจจุบันมีเพียง 3 แบรนด์จากเอเชียที่สามารถเข้าไปยืนแทรกอยู่ในห้าสิบอันดับแรกได้ ซึ่งได้แก่ Sony, Toyota และ Samsung

แบรนด์หลายแบรนด์จากประเทศไทยน่าจะมีโอกาสในตลาดโลกนะครับ ไม่ว่าจะเป็น Singha, RedBull, Thai Airways, Mama, Nautilus, MK Suki และ Malee รวมทั้งแบรนด์เล็กๆ อย่าง

Propaganda, Jaspal, Greyhound, Yothaga และรวมทั้ง "Khun Tongdaeng" (คุณทองแดง) ที่ต้องเข้าคิวซื้อกันยาวเหยียด

แม้แต่ "ประเทศไทย" ทั้งประเทศเอง ก็จำเป็นจะต้องสร้างขึ้นมากลายเป็นแบรนด์ที่มีจุดยืนเด่นชัด ให้ทั่วโลกสามารถนึกถึงจุดเด่นที่สุด สักจุดหนึ่ง คงจะดีกว่าไม่มีใครทราบว่าเป็นอะไร

ให้เป็นอะไรก็ควรเป็นไปสักอย่างหนึ่งให้ชัดเจนไปเลย ไม่ควรจะโลภมากอยากจะเป็นเสียทุกอย่าง ไม่มีใครได้หมดทุกอย่างหรอกครับ จะให้เป็นอะไรก็ไปสักอย่างหนึ่งเสียที่จะได้ไหม รีบเคาะกันออกมาเถิดครับ

จะเป็น "อาหาร" แบบที่เคยพูดกันว่าจะเป็น Food For The World ก็ได้ หรือถ้าเกรงจะขายอย่างอื่นที่ไม่ใช่อาหารไม่ออก...ก็ขาย "ความประณีตในฝีมือ" (refinement) อย่างที่ผมเสนอไว้ให้กรมส่งเสริมการส่งออกก็ได้

ดูประเทศที่มีจุดยืนชัดเจนสิครับ ถ้าเป็นแฟชั่น ก็ต้องฝรั่งเศส...ดีไซน์ ก็ต้องอิตาลี...เทคโนโลยีก็ต้องญี่ปุ่น แต่ใช้ว่าไวน์ฝรั่งเศส อาหารอิตาลี และแฟชั่นญี่ปุ่นจะขายไม่ออกสักหน่อย

กล้าๆ กันหน่อย อย่ามัวลังเลกันเลยครับ

อันดับแรกที่จะต้องทำความเข้าใจกันให้ชัดเจนก็คือ การสร้างแบรนด์ ไม่ใช่การสร้างชื่อของแบรนด์ (brand name) ไม่ใช่การสร้างสัญลักษณ์ หรือโลโก้สินค้า (logo) ไม่ใช่การสร้างตราสินค้า (trade mark)

หยุดเสียที... ที่จะพูดกันว่า เราต้องสร้างสินค้าแบรนด์เนม เราต้องพัฒนาตราสินค้าไทย เรามีแบรนด์ของประเทศไทยแล้วเป็นรูปช้าง ฯลฯ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวงกันต่อไปไม่รู้จบ

หากอ่านบทความถึงตรงนี้แล้วไม่เข้าใจว่าทำไมแบรนด์จึงไม่ใช่ brand name หรือ logo หรือ trade mark ก็แสดงว่ายังไม่รู้เรื่องพื้นฐานของ แบรนด์เลยด้วยซ้ำ กรุณาติดตามบทความนี้ต่อ หรือไม่ก็รีบเข้าสัมมนาเรื่องแบรนด์กับ "ผู้รู้จริง" โดยด่วน

เลิกเป็นนกแก้วนกขุนทองเสียทีเถิด

ความเข้าใจผิดของคนส่วนใหญ่เกี่ยวกับเรื่อง แบรนด์ เกิดขึ้นมาจากความล้มเหลวของระบบ การศึกษาในบ้านเรา ที่ส่งเสริมให้ "ท่องจำ" มากกว่า "ทำความเข้าใจ"

อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวนมากอุตส่าห์ไปเปิดตำรับตำราภาษาอังกฤษมาสอน โดยคัดลอกคำจำกัดความของแบรนด์มาส่วนหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นประโยคแรกในส่วนที่จำหัวไว้ว่า "แบรนด์คืออะไร ?" (What is a Brand?)

แล้วอาจารย์ก็นำมาสอนนิสิตนักศึกษาภาค วิชาการตลาดในบ้านเรามาจนร่วมยี่สิบปี จน นักศึกษาบางคนจบออกไปเป็นใหญ่เป็นโต แล้วก็ยังจำคำจำกัดความเดิมๆ นั้นอยู่

เพราะถ้าในสมัยที่เรียน หากตอบไม่ตรงตามนั้นเป๊ะ ก็จะได้คะแนน ต่ำเอง... ก่อให้เกิดความ ไม่เข้าใจในความหมายของแบรนด์ มาจวบจนทุกวันนี้

คำจำกัดความยอดนิยม มาจากประโยคแรกในหนังสือชื่อ Marketing Management ซึ่งเขียนโดย ศาสตราจารย์ฟิลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1984 ซึ่งบรรยายไว้ว่า....

"แบรนด์คือ ชื่อ คำ ตรา สัญลักษณ์ หรือรูปแบบ หรือสิ่งเหล่านั้นรวมๆ กันเพื่อที่จะแสดงว่าสินค้า หรือบริการนั้นเป็นของใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร"

(A Brand is a name, term, sign, symbol or design or a combination of them, which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.)

จนถึงทุกวันนี้ ผมยังเห็นเอกสารจากมหาวิทยาลัย และการสัมมนาต่างๆ ที่มีวิทยากรเป็นบุคคล
ชั้นนำของวงการตลาดและวงการโฆษณา ยังใช้คำจำกัดความนี้อยู่ ทั้งๆ ที่เป็นคำจำกัดความที่
บกพร่อง และก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอยู่อย่างต่อเนื่อง

ถ้าใครที่ยังใช้อยู่ และมีโอกาสได้อ่านบทความนี้ กรุณาเถิดครับ... เลิกใช้เสียที มิฉะนั้นคนใน
บ้านเมืองนี้ไม่มีวันสร้างแบรนด์ไทยให้เป็นแบรนด์ระดับโลกได้เลย

แล้วดีไม่ดีจะถูกนักเรียนรุ่นใหม่ๆ ดูถูกเอาว่า โศตรเชยเลย เคยอ่านหนังสือใหม่ๆ บ้างรึเปล่า

คอตเลอร์ท่านไม่ได้เขียนคำจำกัดความผิดหรอกครับ คนอ่านต่างหากที่อ่านไม่จบ หรืออ่านข้ามๆ
แล้วหยิบยกเอาประโยคแรกมาเป็นหลักเกณฑ์

ถ้าอ่านต่อไปจะพบว่าแบรนด์ไม่ใช่เพียงแค่อะไรๆ สัญลักษณ์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงอะไรต่อมิ
อะไรอีกมากมาย

อย่าลืมนะครับว่า การตลาดในยุคเก่าๆ นั้นเป็นยุคของผู้ขาย หรือเป็นยุคของผู้ผลิต (Production
Era) ซึ่งหมายความว่าผู้ผลิตเป็นใหญ่ สามารถสร้างสินค้าออกมาตามที่ตนเองถนัดออกมาขาย
เยียดขายได้ง่ายๆ

อย่างไรเสีย... ผู้บริโภคยุคนั้นก็ไม่มีทางเลือกมากนัก ต้องมีผู้บริโภคส่วนหนึ่งที่ซื้อสินค้านั้นอยู่ดี
และมีจำนวนมากพอเสียด้วย ถึงได้เรียกกันว่าเป็น การตลาดมวลชน (mass marketing)

เป็นยุคที่ผู้ผลิตรถยนต์ยักษ์ใหญ่สามารถพูดได้หน้าตาเฉยเลยว่า "ผู้บริโภคมีสิทธิ์จะซื้อรถยนต์สี
อะไรก็ได้ ตราบเท่าที่มันเป็นสีดำ" (consumers can choose any colour as long as it is black.)

ดังนั้นคำขึ้นต้นของคำจำกัดความของแบรนด์ในยุคที่ต่อเนื่องมาจากยุคของผู้ผลิตนั้น จึงค่อนข้าง
โอนเอียงไปทางผู้ผลิตและผู้ขาย

จึงกลายเป็นเรื่องของชื่อ หรือสัญลักษณ์ ที่จะบอกว่าใครเป็นเจ้าของไปมากกว่า ชำยังระบุให้เป็นความแตกต่างที่จับต้องได้ของสินค้าและบริการ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของการใช้แนวความคิดเรื่อง USP (Unique Selling Proposition) มาอย่างต่อเนื่องหลายสิบปี

ชะรอย คอตเลอร์ท่านคงจะทราบเหมือนกันว่ามีผู้คนสับสนไปมากมาย จึงเขียนไว้ในหนังสือ เล่มถัดไปที่ชื่อ "Principles of Marketing" ซึ่งเริ่มออกจำหน่ายในปี ค.ศ.1991 โดยให้คำขยายความใหม่และให้ข้อตักเตือนที่ชัดเจนขึ้นว่า

"แบรนด์ จะให้ความหมายได้ถึง 4 ระดับด้วยกัน คือ รูปร่างหน้าตาภายนอก คุณประโยชน์ คุณค่า และบุคลิกภาพ หากบริษัทใดยังให้ความสำคัญของแบรนด์เพียงแค่ชื่อของมัน นั้นแสดงว่าไม่เข้าใจเรื่องการสร้างแบรนด์เลย"

(A brand can deliver up to four levels of meaning : attributes, benefits, values, personality. If a company treats a brand only as a name, it misses the point of branding.)

ผมขอขยายความเพิ่มเติม คำทั้งสี่คำดังนี้ ครับ

‘ **attributes** คือ รูปร่างหน้าตาภายนอกที่ผู้บริโภคจดจำแบรนด์นั้นได้ เช่น โลโก้ ชื่อ สี สัน รูปร่างของบรรจุภัณฑ์ เป็นต้น

‘ **benefits** คือ คุณประโยชน์ที่จับต้องได้ของผลิตภัณฑ์นั้นในความรู้สึกของผู้บริโภค เช่น รสชาติอร่อย สระผมแล้วไม่มีรังแค ชักผ้าแล้วขาว เป็นต้น

‘ **values** คือ คุณค่าที่อาจจะจับต้องไม่ได้โดยตรง แต่ผู้บริโภคมีความรู้สึกกับแบรนด์นั้นได้ เช่น ความรู้สึกน่าเชื่อถือ มั่นใจที่จะใช้ คู่แข่งเพราะอยู่มานาน หรือความทันสมัย เป็นต้น

‘ **personality** คือ บุคลิกภาพที่ให้กับผู้ใช้ แบรนด์นั้น และคิดว่าผู้อื่นจะมองตนเองแบบนั้น เช่น ดูเป็นวัยรุ่น เป็นคนฉลาดชื่อ เป็นแม่บ้านสมัยใหม่ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแบรนด์เป็นอะไรที่ซับซ้อนมาก โดยมีชื่อและโลโก้เป็นส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่มีความรู้สึกของผู้ใช้ไปอีกถึงสามด้าน

เพราะฉะนั้นพอเสียทีนะครับ แบรินด์ก็คือ แบรินด์ ไม่ใช่แบรินด์เนม ไม่ใช่โลโก้ ไม่ใช่ตราอะไรทั้งสิ้น

ผมว่าต้องช่วยกันเลิกแปล เลิกเรียกคำว่า แบรินด์เป็น "ตราสินค้า" เสียด้วยจะดีกว่าไหม มันไม่เหมือนกันหรอกครับ เรามาใช้คำทับศัพท์ดีกว่ากระมัง อย่างกลัวว่าลูกค้ากำลังจะพูดถึง แบรินด์ซูปเปอร์ หรือแบรินด์ริงนกเลย

คนไทยเราจะได้สร้างแบรินด์กันเก่งๆ เสียที

หรือถ้ารังเกียจภาษาอังกฤษนักละก็... ผมว่าพอจะใช้คำว่า "ยี่ห้อ" แทนได้ครับ ดูเป็นคำเฉพาะ ซึ่งต่างจาก "ตรา" และ "เครื่องหมายการค้า" แน่นนอน

ตอนที่ 2 : แบรินด์คือ ความรู้สึกของผู้ใช้

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์

ในยุคที่ผู้ผลิตเป็นใหญ่ (production era) คำจำกัดความของแบรินด์ก็จะเป็นเพียงชื่อ และตราสัญลักษณ์ซึ่งแสดงที่มาเท่านั้น

แต่นานหลายสิบปีแล้วที่ตลาดกลับกลายเป็นยุคที่ผู้บริโภคเป็นใหญ่ (consumer era) คำจำกัดความที่ถูกต้องของแบรินด์จึงกลับกลายเป็นเรื่องของผู้บริโภคไปแล้ว

ช่วงที่เข้าสู่ยุคของผู้บริโภคใหม่ๆ ผู้ผลิตจึงยังแข่งขันกันสร้างสินค้าที่แตกต่าง (product differentiation) โดยนำเสนอสินค้าที่มีคุณสมบัติทางกายภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ประเภท...ดีกว่า ทนกว่า หอมกว่า ฯลฯ

จนเกิดเป็นแนวความคิดทางการตลาดที่บัญญัติขึ้นมาโดย นายรอสส์เลอร์ รีฟส์ (Rossler Reeves) ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 60 ซึ่งเรียกกันว่า การนำเสนอจุดขายที่แตกต่าง (unique selling proposition หรือ USP)

ในยุคนั้น...มีการพัฒนาความแตกต่างของสินค้าและบริการเกิดขึ้นมาแข่งขันกันมากมาย เช่น ในตลาดรถยนต์ก็จะแข่งขันกันเรื่องเครื่องยนต์โดยตรง จึงนำเสนอเครื่องยนต์ประเภทต่างๆ ออกสู่ตลาดมากมาย

เช่น เครื่องยนต์รูปตัววี ไม่ว่าจะเป็นหกสูบ แปดสูบ หรือสิบสองสูบ เครื่องยนต์วางขวาง เครื่องยนต์บ็อกเซอร์ และยังมีรูปแบบนั้นมาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นเครื่องยนต์โอเวอร์เฮดแคมชาฟต์ เครื่องยนต์ทวินแคม เครื่องยนต์โรตารี เครื่องยนต์หัวฉีด ฯลฯ

ส่วนวงการน้ำมันเชื้อเพลิงก็นำเสนอสูตรพิเศษใหม่ๆ ขึ้นมา จนเกิดเป็นน้ำมันที่โดดเด่น เช่น เบนซินซูเปอร์ สูตร CX-3 ของ Caltex ซึ่งเผาไหม้หมดจด เร็วมาเป็นสงครามออกเทน และสงครามสารทำความสะอาดห้องเครื่อง (additive) ฯลฯ

แต่ในที่สุดสินค้าคู่แข่งก็สามารถนำเสนอสิ่งเดียวกันได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ และกลายเป็นว่าผู้นำต้องลงทุนในการให้ผู้บริโภคเรียนรู้กับเรื่องราวใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์ แต่ผู้ตามสามารถนำเสนอสินค้าที่ไม่ต่างกันได้ในเวลาไม่กี่วัน...ในราคาที่ถูกลงกว่า

กลายเป็นสินค้าที่เหมือนๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นออกมาจากผู้ผลิตรายใดก็ตาม เรียกกันว่าเป็น me-too products (อันเป็นกลยุทธ์หลักของประเทศจีนในปัจจุบัน)

ยิ่งในยุคนี้แล้วจะมีของส่วนกลางที่ผลิตโดยผู้เชี่ยวชาญ ออกขายให้กับแบรนด์ใหญ่ๆ มากมาย ซึ่งใครจะซื้อไปใช้ก็ได้ เป็นการลดต้นทุนในการค้นคว้าและผลิต

เช่น BOSCH ผลิตหัวฉีดให้รถยนต์หลายแบรนด์

ระบบเบรก ABS ซึ่งใครๆ ก็ซื้อไปใช้ได้ รถยนต์ทุกยี่ห้อจึงต่างก็มีเบรก ABS ได้ทั้งนั้น

Philips และ Sony ก็ขายหัวอ่านเลเซอร์ให้ผู้ผลิตทีวีดีวีดียี่ห้อต่างๆ ตัวอย่าง family ของไทยก็ใช้หัวอ่านเลเซอร์ของ Sony นะครับ จึงกล้าโฆษณาว่าทนเหมือนแว่น น่าเสียดายที่ไม่หาซื้อดีๆ ทำโฆษณาให้เลยยังไม่เจ๋งพอ

สารปกป้องเครื่องยนต์ หรือ additive ก็มีผู้ผลิตที่ขายให้บริษัทน้ำมันทุกเจ้าที่มีเงินซื้อ ผู้บริโภคก็ไม่ค่อยคิดว่าน้ำมันจะแตกต่างกันนักหนา

สงสัยไอ้ตัวผีของ ปตท.จะไม่แรงเหมือนยุคมุขยตะกั่วกระมังครับ

ยิ่งไปกว่านั้น สมัยนี้ยังมีการลดต้นทุนด้วยการร่วมทุน เพื่อออกแบบและผลิมาใช้ร่วมกัน แล้วต่างคนก็ต่างติดยี่ห้อของตัวเองออกขาย เช่น Ford Laser กับ Mazda 323 หรือ Honda Civic กับ Isuzu Vertex

แถมสินค้าบางชนิดก็รับจ้างผลิตให้ชาวบ้านด้วยซ้ำ เช่น โรงงานตู้เย็นของ Toshiba ในบ้านเราก็ผลิตให้คนอื่นเกือบทุกยี่ห้อ

โรงงานบางชิ้นแอสเซมบลีก็ประกอบรถยนต์หลายยี่ห้อ

โรงกลั่นน้ำมันบางจากก็กลั่นให้น้ำมันเกือบทุกเจ้า

โลกปัจจุบันจึงมีผลิตภัณฑ์หลากหลายหมวดหมู่ที่ไม่ได้แตกต่างกันอย่างแท้จริง

หมดยุค product differentiation และ USP ไปนานแล้วครับ

ยุคของแบรนด์

เมื่อสินค้าเริ่มไม่มีความแตกต่างกันจริง นักการตลาดก็หันมาทำให้ผู้บริโภค "รู้สึก" แตกต่างไปเอง ทั้งๆ ที่ตัวสินค้าอาจจะเหมือนกันด้วยซ้ำ

ถ้าพูดกันในเชิงคุณภาพ ก็จะกลายเป็นความรู้สึกว่าคุณภาพเหนือกว่า (perceived quality) ทั้งๆ ที่ความจริงอาจจะไม่ได้เหนือกว่าเลย

เช่น คนที่ใช้แชมพู Sunsilk ก็จะได้คิดว่าแชมพูนี้คุณภาพดีเหนือยี่ห้ออื่นๆ แต่ในความเป็นจริงแชมพูที่ดีที่สุดในโลกอาจจะเป็นแชมพูสมุนไพรจากบ้านท่าทรายก็เป็นไปได้

ฉะนั้น คุณภาพที่แท้จริงกลับไม่สามารถเอาชนะความรู้สึกและความเชื่อได้เลย

คำจำกัดความของแบรนด์ที่ถูกต้อง จึงเป็นมุมมองจากผู้บริโภคมากกว่า ต้องเป็น "ความรู้สึก" ของผู้บริโภคยามที่ได้ยินชื่อแบรนด์ หรือเห็นตราสัญลักษณ์ โลโก้ ฉลากของบรรจุภัณฑ์ ว่าคิดและเชื่อว่าสินค้าแบรนด์นั้นให้คุณประโยชน์ คุณค่า บุคลิกภาพ หรือให้อะไรกับเขาได้บ้าง

แบรนด์จึงกลายเป็นเรื่องที่มาจากผู้บริโภค มากกว่าจะเป็นเพียงสิ่งที่บ่งบอกว่าผู้ผลิตคือใคร มีเครื่องหมายอะไรเป็นที่จดจำ

เดวิด โอเกลวี น่าจะเป็นบุคคลแรกที่ทำให้คำจำกัดความของแบรนด์จากมุมมองของผู้บริโภค โดยท่านกล่าวไว้ตั้งแต่ ค.ศ. 1955 ว่า...

"แบรนด์คือ สัญลักษณ์ที่ซับซ้อน คือผลรวมที่จับต้องไม่ได้จากการที่ได้เห็นรูปร่างหน้าตาภายนอกของสินค้า การได้ยินชื่อ การได้สัมผัสบรรจุภัณฑ์และราคา

การได้รับรู้ประวัติความเป็นมา และชื่อเสียงที่แบรนด์นั้นสั่งสมเรื่อยมา และความรู้สึกที่มีต่อวิถีทางที่แบรนด์นั้นโฆษณาไว้

เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นจากความรู้สึกโดยรวมของผู้ใช้ และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้ใช้ที่ได้สัมผัสกับแบรนด์นั้นมา"

(A Brand is a complex symbol. It is the intangible sum of product's attributes, its name, packaging, and price, its history, reputation, and the way it's advertised.

A Brand is also defined by consumer's impressions of the people who use it, as well as their own experience.)

ดังนั้น เมื่อผู้บริโภคได้เก็บเกี่ยวประสบการณ์จากรอบตัวแบรนด์นั้นเข้ามาสะสมไว้ เขาก็จะค่อยๆ สร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ (brand image) ของแต่ละแบรนด์ขึ้นมา

ในที่สุดเดวิด โอกลีวี่ จึงเป็นผู้พลิกประวัติศาสตร์การตลาดในต้นศตวรรษที่ 70 เปลี่ยนจากการใช้ USP มาเป็นการใช้ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่างกัน (brand image differentiation) เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด me-too product

ในยุคนั้นการโฆษณาสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของแบรนด์ให้แตกต่างจึงเป็นที่จับตามองของนักการตลาดเป็นอย่างยิ่ง โฆษณาจาก Ogilvy & Mather จึงเป็นโฆษณาที่ถูกพูดถึงอย่างมาก และประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในสมัยนั้น

โฆษณาหลายชิ้นเป็นโฆษณาที่เดวิด โอกลีวี่ เขียนขึ้นเอง เช่น โฆษณารถยนต์โรลสรอยซ์ ซึ่งมีพาดหัวอันโด่งดังว่า "ที่ 60 ไมล์ต่อชั่วโมง เสียงดังที่สุดที่คุณได้ยินจากรถโรลสรอยซ์รุ่นใหม่ มาจากเสียงนาฬิกาไฟฟ้า"

และยังมีโฆษณาเสื้อเชิ้ตแฮธะเวย์ (Hathaway) ที่นายแบบมีที่ปิดตาข้างหนึ่งแบบคนตาบอด แต่มาดสุดแมน เนียบ และเท่กว่าใคร

ส่วนในประเทศไทยก็คงจะต้องกล่าวว่า โฆษณาของเปียร์ลิงก์ เป็น brand image advertising ตัวแรกแน่นอน เพราะเริ่มชุดแรกเมื่อเกือบๆ 30 ปีมาแล้ว และถือว่าเป็นสุดยอดโฆษณาในยุคนั้น ผู้สร้างสรรค์โฆษณาเปียร์ลิงก์ เป็นครีเอทีฟชาวต่างชาติที่นักโฆษณาคนไทยทุกคนต้องยกย่อง คือ นายแบร์รี โอเวน (Barry Owen) ผู้ที่เป็นกำเนิดแห่งสีสันของโฆษณาไทย และกลายเป็นแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่ๆ อยากทำงานโฆษณา

เราจึงได้เห็นครีเอทีฟชาวไทยเก่งๆ ในยุคต่อมามากมายหลายคน

ผมเองไม่ใช่ครีเอทีฟ แต่ก็อยากเข้าวงการโฆษณาก็เพราะเปียร์ลิงก์นี่ละ

ตอนที่ 3:ผลิตภัณฑ์เหมือนกัน แต่ต่างแบรนด์

ความรู้สึกย่อมแตกต่างกันได้

หากแบรนด์เป็นเรื่องของประสบการณ์ร่วมของผู้ใช้ จากการที่ได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้รับรู้ สิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวแบรนด์นั้น แสดงว่าผู้บริโภคที่มีประสบการณ์ต่างกันอาจจะมีความรู้สึกต่างกันได้

ดังนั้นแต่ละคนย่อมเห็นสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เดียวกันเป็นแบรนด์ที่แตกต่างกันได้

นายสตีเฟน คิง (Stephen King) ซึ่งเป็นครีเอทีฟและผู้บริหาร ชื่อดังของเอเจนซี J.Walter Thomson เคยกล่าวไว้ว่า...

"ยามที่โรงงานผลิตออกมาชิ้นนั้น ต่างก็เป็นผลิตภัณฑ์ตัวเดียวกัน แต่ยามที่ผู้บริโภคซื้อหามาใช้นั้นจะกลายเป็นคนละแบรนด์อย่างสิ้นเชิง"

(As made in the factory, exactly the same product. But as bought by the consumers, totally different brands.)

โหงเป็นงั้นไปได้ละ

ตัวอย่างที่จะเล่าให้ฟังต่อไปนี้จะช่วยเปิดหูเปิดตาคนบางคนให้เข้าใจเสียที่ว่า แบรนด์ ไม่ใช่แบรนด์เนม มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์โดยสิ้นเชิง

และการทำการตลาดเพื่อขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (product selling) ไม่เหมือนกับการทำการตลาดเพื่อขายแบรนด์ (Branding)

เพราะแบรนด์ คือความรู้สึกโดยรวมที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้านั้นๆ

ไม่ได้เป็นแค่ตราที่บ่งบอกว่าใครเป็นผู้ผลิต

ขอยกตัวอย่าง รถยนต์โฟล์กสวาเกน (Volk Swagen) ซึ่งใครต่อใครมักจะนึกถึงโฟล์กเต่า (beetle) เป็นอันดับแรก เพราะมีมานาน และรูปร่างหน้าตามีเอกลักษณ์เป็นที่สุด โดยผมจะพูดถึงโฟล์กเต่ารุ่นเก่า ไม่ใช่รุ่นใหม่เอี่ยมที่โฉบเฉี่ยวอย่างทุกวันนี้

ในทีนี้...ตัวสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ (product) ก็คือ รถยนต์

ชื่อของแบรนด์หรือแบรนด์เนม (brand name) ก็คือโฟล์กสวาเกน

ฉะนั้นไม่ว่าจะผลิตมาจากโรงงานของบริษัทในประเทศใดก็ตาม หากเป็นรุ่นเดียวกันแล้วไซ้ร้ ก็จะเป็นผลิตภัณฑ์เดียวกัน และมีแบรนด์เนมเดียว กันเสมอ

เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติทางกายภาพที่ผู้คนพึงพอใจเหมือนกัน คือ ทน ไม่จุกจิก ไม่ต้องเติมน้ำมัน เพราะระบายความร้อนด้วยลม และประหยัดน้ำมันเหลือหลาย

แต่เชื่อหรือไม่ว่า ยามที่ไปขายอยู่ในตลาด อาจจะกลับกลายเป็น "แบรนด์ที่แตกต่างกัน" อย่างสิ้นเชิง ได้เคยๆ เลย?!!

ดังเช่น ผู้บริโภคที่อยู่ในเมืองเซา เปาโล (Sao Paulo) ทวีปอเมริกาใต้ จะรู้สึกว่ารถโฟล์กเต่าเป็นรถขนาดครอบครัวที่เก๋หรืออย่าบอกใคร หากได้ขับโฟล์กเต่าใหม่เอี่ยมสักคันก็จะเป็นที่ภาคภูมิใจเหลือที่สุด

นั่นเป็นเพราะพวกเขาเป็นเพียงเจ้าของรถจักรยาน รถจักรยานยนต์ หรือรถยนต์เก่าๆ กันทั้งบ้านทั้งเมือง ประสบการณ์ของพวกเขาจึงทำให้สั่งสมความรู้สึกต่อรถยนต์ที่มีชื่อแบรนด์ว่า โฟล์กสวาเกนให้กลายเป็นแบรนด์ในฝันที่แพงและเก๋มากๆ ที่เดียว

ต่างจากคนในเมืองคอนเนทิคัต (Connecticut) ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมองว่ารถโฟล์กเต่าเป็นรถยุโรปถูกๆ รูปร่างน่าเกลียดดี เลยดูเป็นรถสนุก สนุกที่ขับเล่นสนุกๆ เป็นรถฮิปปี้ เป็นรถที่จะซื้อให้เป็นของขวัญกับลูกเมื่อสำเร็จการศึกษา

หรือเป็นรถที่ขับแล้วมั่นใจว่าชาวบ้านจะรู้ว่าคงจะมีรถยนต์อยู่ในบ้านสัก 2-3 คัน

เพราะฉะนั้น คนในอเมริกาเหนือและอเมริกาใต้ ใช้ผลิตภัณฑ์เดียวกัน มีชื่อแบรนด์ เหมือนๆ กัน แต่กำลังเลือกใช้คนละแบรนด์อย่างสิ้นเชิง เพราะต่างมี "ความรู้สึก" จากประสบการณ์ที่แตกต่างกันนั่นเอง

ในยุคสมัยนั้น ยังไม่มีใครรู้จักคำว่าโลกไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์ ยังไม่มีใครบัญญัติคำว่า Globalization ดังนั้น... การตลาดของแต่ละประเทศจึงแตกต่างกันได้ตามแต่สภาพแวดล้อมสินค้าเดียวกันอาจถูกสร้างความรู้ และความคาดหวังจากผู้บริโภคในแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกันได้ เพียงเพื่อให้ขายได้มากที่สุด

ดังนั้น... แบรนด์เก่าแก่อย่างโฟล์กสวาเกน จึงมีภาพลักษณ์แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในแต่ละประเทศ กว่าที่จะค่อยๆ ตบให้เข้าที่เข้าทางได้ ต้องใช้เวลาเกือบสามทศวรรษแก้ไขความคิดของผู้บริโภคยุคโลกาภิวัตน์ได้

ผิดกับแบรนด์รุ่นใหม่ ๆ อย่างอินเทล (intel) ไมโครซอฟท์ (microsoft) หรือเครือข่ายโทรศัพท์ออเรนจ์ (orange) ที่คิดเผื่อไว้แล้วว่าจะให้ประชากรโลกรู้สึกเหมือนๆ กันได้ตั้งแต่เริ่มแรก

กาลเวลาผ่านไป วิธีคิดก็ต้องแตกต่างกันไปด้วย

ความแตกต่างอยู่ตรงที่ใด

หากนำแบรนด์โฟล์คสวาเกนจากผู้บริโภคในสองประเทศนั้น มาวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบแบบคอตเลอร์ จะแยกแยะความเหมือน และความแตกต่างในแต่ละส่วนได้ ดังนี้

1. **attributes** รูปร่างภายนอกเหมือนๆ กัน โลโก้เดียวกัน เครื่องหมายการค้าเดียวกัน ชื่อแบรนด์เดียวกัน
2. **benefits** ให้คุณประโยชน์ต่อผู้ใช้ได้เหมือนๆ กัน วิ่งเร็วเท่ากัน ทนเหมือนกัน ประหยัดเหมือนกัน
3. **values** ให้คุณค่าทางใจที่ต่างกัน ชาวละตินอเมริกันได้ความโก้หรู ภาคภูมิใจ แต่ชาวอเมริกันได้ความสนุกสนาน ได้เอกลักษณ์ที่รู้สึกแตกต่างจากการใช้รถทั่วไป
4. **personality** ให้นุคลิกและภาพลักษณ์ที่ต่างกันแน่นอน เพราะถ้าใช้ในอเมริกาได้จะถูกมองเป็นผู้มีอันจะกิน รสนิยมวิไล แต่ในอเมริกาเหนือจะถูกมองเป็นจิกโก๊ เก๋ๆ หน่อย

ผลิตภัณฑ์จะครอบคลุมสองส่วนแรก คือ attributes กับ benefits รถโฟล์คเต่าทุกคันจึงมีเหมือนกัน แต่แบรนด์...ซึ่งครอบคลุมทั้งสี่ส่วน values และ personality ต่างกัน จึงทำให้แบรนด์นี้ในสองประเทศแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

คำจำกัดความเพิ่มเติม

ขอย้ำอีกครั้ง...แบรนด์ ไม่ใช่ชื่อ ไม่ใช่สัญลักษณ์ แต่แบรนด์คือความรู้สึกโดยรวมที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้าต่างหาก

ยังมีคำจำกัดความจากแหล่งต่างๆ ที่สอดคล้องกันอีกมากมาย เช่น

คำจำกัดความจากผู้บริหารของ สถาบันวิจัย มิล เวิร์ดบราวน์ อินเตอร์เนชันแนล (Millward Brown International) ซึ่งกล่าวไว้ในงานสัมมนาครั้งใหญ่ที่ชื่อ People, Brand & Advertising มีใจความว่า...

"แบรนด์ไม่ใช่อะไรอื่น นอกเสียจากเป็นความรู้สึกในจิตใจโดยรวมของผู้คนที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่อยู่โดยรอบ ซึ่งอาจจะเป็นความทรงจำตั้งแต่วัยเด็ก หรือสิ่งที่แม่เคยพูดถึง แต่ส่วนมาก...ยังเป็นแบรนด์ที่ใหม่ๆ ด้วยละก้อ.... มักจะมาจากความทรงจำที่ได้เห็นในโฆษณา"

(A Brand is nothing more or less than the sum of all the mental connections people have around it. These will be memories from childhood, things mother said about it...but very largely, particularly in case of newer Brands, memories from advertising.)

นายดอน คาวลีย์ และ นายพอล เฟลด์วิก (Don Cowley & Paul Feldwick) ได้เขียนสรุปไว้สั้นๆ ในหนังสือของพวกเขาที่ชื่อ Understanding Brands ตั้งแต่ปี ค.ศ.1991 ว่า...

"แบรนด์ คือ ความรู้สึกโดยรวมที่อยู่ในจิตใจของผู้บริโภค"

(A Brand is simply a collection of perceptions in the mind of the consumer.)

ตอนที่ 4 : ชื่อและตรา ไม่ใช่แบรนด์ จากการขายสู่การตลาดสู่การสร้างแบรนด์

การทำตลาดในยุคก่อน เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ (product) ออกมาจากมุมมองของผู้ผลิต (manufacturer) เพื่อทำการขาย (selling) ไปยังผู้บริโภค

วิธีการคือ การนำเสนอข้อแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) เช่น จุดขายที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง (unique selling proposition) การโฆษณาก็จะขายคุณภาพที่จับต้องได้อย่างตรงไปตรงมา

ยุคนั้นเป็นยุคที่ฝ่ายโรงงาน (production department) และฝ่ายขาย (sales department) เป็นใหญ่ ระดับบริหารของบริษัทจึงมักเติบโตมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนมากมักจะเป็นนักขายมือทองของบริษัทมาหลายยุคหลายสมัย

ในยุคนั้นจะมีหนังสือจากนักขายมือทองเหล่านี้ออกมามากมาย เช่น Arts of Selling, How To Increase Orders, Negotiation Skills เป็นต้น

ต่อมา...เมื่อการแข่งขันสูงขึ้น และพลิกผันเข้าสู่โลกที่ผู้บริโภคเป็นใหญ่ (consumer era) ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบริษัทต่างๆ เพื่อรองรับการตลาดยุคใหม่ขึ้น มีการตั้งแผนการตลาด (marketing) ขึ้น และทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีอำนาจเหนือฝ่ายขายเป็นส่วนใหญ่

ผู้ที่เป็นใหญ่ในแผนกนี้ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (marketing director) ก็คือผู้ที่มีโอกาสสูงจะก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกกันว่า กรรมการผู้จัดการ (managing director) หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ก็ตามแต่

นอกจากนี้...ก็จะมีหนังสือเกี่ยวกับการตลาดออกมาขายมากมายเช่นกัน หนังสือเล่มไหนขึ้นต้นด้วยคำว่า marketing ก็ขายได้ทันที เช่น Marketing Management, Marketing Warfare, Principles of Marketing เป็นต้น

เช่นเดียวกับในยุคปัจจุบัน นับสิบปีแล้วที่หนังสือที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า "brand" จะขายดีเป็นเทน้ำเทท่า นักเขียนหนังสือในยุคการตลาดหลายท่านรีบพลิกปากกามาเขียนเรื่องแบรนด์กันเป็นการใหญ่

ฟิลิป คอตเลอร์ ซึ่งเคยเขียนหนังสือ Marketing Management ก็หันมาเขียนหนังสือ Brand Management และอัล ริส-แจ็ค เทราท์ ก็หันจาก 22 Immutable Laws of Marketing มาเป็น 20 Immutable Laws of Branding เฉยเลย

นอกจากนี้ ชื่อตำแหน่งของคนในแผนกการตลาดก็เปลี่ยนจาก product manager มาเป็น brand manager ด้วยเช่นกัน

จากผลิตภัณฑ์ สู่แบรนด์

เรามาแยกแยะความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product) และแบรนด์ (brand) ให้ชัดเจนกันเลย...ดีไหมครับ

‘ผลิตภัณฑ์คือสิ่งที่จับต้องได้ (tangible) เราสามารถสัมผัสได้ มองเห็นได้ มีรูปร่างหน้าตา มีสไตล์ มีรุ่น มีแบบ มีราคา

และที่สำคัญ...ผลิตภัณฑ์จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายได้ในแง่ของประสิทธิภาพ (performance)

ถ้าพูดตามภาษาของฟิลิป คอตเลอร์ ก็คือส่วนที่เป็น attributes และ benefits เท่านั้น

ตัวอย่างเช่น คนที่รักความเร็วเป็นชีวิตจิตใจอาจจะตั้งความหวังไว้ว่าจะซื้อรถยนต์สวยๆ สักคันที่วิ่งได้เกินกว่า 200 ก.ม./ชั่วโมง นั่นคือเขากำลังจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ (product)

ในความเป็นจริงมีรถยนต์มากมายที่คงจะสวยถูกใจเขา และมีความสามารถที่จะวิ่งได้เกินกว่า 200 ก.ม./ชั่วโมง ไม่ว่าจะเป็น TOYOTA Supra, MAZDA RX7, Lexus RS400, VOLVO S60, BMW 535iA, Porsche 911, Jaguar XK8 หรือ Rolls Royce Silver Spur

ทำไม...คนเราจึงต้องเลือกอีกชั้นหนึ่งว่าจะซื้ออะไรดีที่เหมาะสมกับตัวเอง ทั้งๆ ที่ก็วิ่งเร็วเหมือนกัน มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังเหมือนกัน แถมคันที่เลือกซื้ออาจจะไม่ใช่คันที่คิดว่าสวยที่สุดเสียด้วย

นั่นเป็นเพราะคนเรามักจะเลือกซื้อที่แบรนด์ (brand) ไม่ใช่เลือกเพียงผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่างหน้าตาถูกใจ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการเท่านั้น

‘แบรนด์ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ผลิตภัณฑ์มีทั้งหมด คือส่วนที่จับต้องได้ (tangible) และยังครอบคลุมไปถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible) อีกชั้นหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น

o ความน่าเชื่อถือ (trust/reliability)

o ความมั่นใจ (confidence)

- o ความคุ้นเคย (familiarity)
- o ประสบการณ์ที่ได้สะสมมา (shared experiences)
- o ความสัมพันธ์ และความผูกพัน (relationship)
- o สถานภาพ (status)
- o บุคลิกภาพ (personality)

เราจะพบว่าผลิตภัณฑ์จะหยิบยื่นให้เฉพาะความพึงพอใจทางด้านกายภาพที่สัมผัสได้ (functional or tangible benefits) แต่หากเป็น แบรินด์แล้ว จะสามารถให้ทั้งความพึงพอใจทางด้านกายภาพ และความพึงพอใจทางด้านอารมณ์ที่อาจจะสัมผัสตัวตนไม่ได้ (emotional or intangible benefits)

ในภาษาของคอตเลอร์ก็คือ ต้องครบ 4 ส่วน ได้แก่ attributes, benefits, values และ personality

ถึงมีชื่อ มีตรา ก็ใช่ว่าจะเป็นแบรนต์

ยังมีสินค้าอีกจำนวนมากที่ยังไม่มีความเป็นแบรนต์ ยังไม่บรรลุไปถึงจุดที่เรียกว่าเป็นแบรนต์ได้ จะเป็นเพียงผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อแบรนต์ (brand name) มีโลโก้ (logo) มีสติกเกอร์ (label) มีบรรจุภัณฑ์ (packaging) แต่ยังไม่ได้เป็นแบรนต์

เพราะเมื่อผู้บริโภคเห็นตราสินค้าหรือโลโก้แล้วยังไม่สามารถก่อให้เกิด "ความรู้สึก" ใดๆ ต่อจิตใจเขาเลย เขาไม่สามารถทราบได้ว่าผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีตรานี้จะมีบุคลิกอย่างไร ผลิตภัณฑ์ที่น่าเชื่อถือไหม

ผมเคยมีโอกาสไปอบรมให้กับผู้ส่งออกชาวไทย ซึ่งกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้
ถามกับผู้ส่งออกว่า เริ่มสร้างแบรนต์กันอย่างไรจริงจังหรือยัง ?

หลายคนจะตอบว่า สร้างแล้ว นี่ไง...ชื่อแบรนด์ มีโลโก้แบบนี้ มีการออกแบบฉลากเป็นแบบนี้ ผมต้องใช้เวลาถึงสองวันเต็มเพื่อที่จะทำความเข้าใจกับพวกเขาให้ชัดเจนว่า เขายังไม่ได้เป็นเจ้าของแบรนด์หรือสร้างแบรนด์อะไรเลย

เขาเป็นเพียงเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่มีตรา มีโลโก้ มีแบรนด์เนมเท่านั้นเอง

แม้แต่แบรนด์ที่มีอยู่แล้วในตลาดก็จะมีระดับความเป็นแบรนด์ที่แตกต่างกันอยู่มาก บาง แบรนด์ชัดเจนเหลือเกิน ให้ความรู้สึกได้มากมาย ซึ่งถือเป็นแบรนด์ที่มีมิติลึก (deep brand)

ในขณะที่หลายต่อหลายแบรนด์ก็ยังเป็น แบรนด์ที่ยังมีมิติที่ตื้นเขินอยู่ (shallow brand)

ลองดูตัวอย่างในตารางต่อไปนี้ดูซิครับ

เพราะฉะนั้น...อย่าได้คิดว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อ มีตรา เป็นที่รู้จักผ่านโฆษณาแล้วจะกลายเป็นแบรนด์ได้เสมอไป ส่วนใหญ่ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่างหน้าตา (attributes) แล้วเท่านั้น แต่ยังไม่ได้เป็นแบรนด์อย่างแท้จริง เพราะยังขาดการรับรู้เกี่ยวกับคุณประโยชน์ (benefits) คุณค่า (values) และบุคลิกภาพ (personality) อยู่

จะสร้างแบรนด์...ก็ต้องบ่มเพาะความรู้สึกของผู้บริโภคให้เกิดความรู้สึกที่ดียามที่เห็นโลโก้หรือบรรจุภัณฑ์ให้จงได้ ผมจึงยืนยันกันว่าแบรนด์ไม่ใช่แค่ชื่อและตรา แต่เป็นความรู้สึกโดยรวมที่ผู้บริโภคเก็บเกี่ยวจากสิ่งละอันพันละน้อยรอบๆ ตัวสินค้าต่างหาก

ตอนที่ 5 : องค์ประกอบของแบรนด์

"ทุกแบรนด์ มีความเป็นผลิตภัณฑ์ด้วยแน่นอน แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกๆ ผลิตภัณฑ์จะเป็นแบรนด์ได้"

(Every brand is a product but not every product is a brand.)

เป็นข้อความที่น่าสนใจและเป็นจริงอย่างยิ่ง

ถึงแม้จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อแบรนด์ตราโลโก้ ฉลาก บรรจุภัณฑ์แล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผลิตภัณฑ์นั้นกลายเป็นแบรนด์แล้ว เพราะยามที่ผู้คนได้ยินชื่อ เห็นตรา หรือโลโก้ เห็นบรรจุภัณฑ์แล้วยังไม่เกิดความรู้สึกใดๆ ยังไม่สามารถบอกได้ว่า ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีคุณประโยชน์ (benefits) อะไรบ้าง

ยังไม่สามารถบอกได้ว่า มีความเชื่อ ความศรัทธา หรือเห็นคุณค่า (values) อะไรบ้าง

และไม่สามารถบอกได้เลยว่า ถ้าใช้แล้วจะรู้สึกว่าเป็นคนแบบไหน มีบุคลิกภาพ (personality) อย่างไรบ้าง

องค์ประกอบของแบรนด์

หากนำแบรนด์มาทำเป็นแผนภูมิ อาจจะพบว่าแบรนด์อาจจะแบ่งออกเป็นชั้นต่างๆ ได้ 3 ชั้น

- **ชั้นนอก The Tangible Assets** : เป็นส่วนที่แสดงความเป็นผลิตภัณฑ์ (product) อันได้แก่ รูปร่างหน้าตาภายนอก (attributes) กับคุณประโยชน์ (benefits)

- **ชั้นกลาง The Intangible Assets** : เป็นส่วนที่แสดงความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อแบรนด์นั้น อันได้แก่ คุณค่า (values) และบุคลิกภาพ (personality)

- **ชั้นใน The Essence or Brand DNA** : เป็นส่วนที่ทำให้แบรนด์นั้นมีความแตกต่างจากคู่แข่ง จนทำให้ผู้คนตัดสินใจเลือก แบรนด์นี้เป็นประจำ

ผมจะยังไม่เขียนถึงส่วนในสุด คือ essence หรือ brand DNA มากนักในช่วงต้นนี้ เพราะอยากจะแยกออกไปเขียนต่างหากให้ชัดเจน รบกวนติดตามอ่านต่อไปเรื่อยๆ ก็แล้วกันนะครับ

แบรนด์ที่ตื่นเงิน

หากเป็นแบรนด์ที่ผู้คนจดจำได้เพียงรูปร่างหน้าตา และคุณประโยชน์เท่านั้น ก็จะเป็นแบรนด์ที่ตื้นเขิน (shallow brand) อยู่

ยกตัวอย่าง บุหรี่จีเทนส์ (Gitanes) อาจจะมีนักสูบบุหรี่จดจำบรรจุภัณฑ์และตราของแบรนด์ได้ พวกเขาคงพอจะทราบว่าเป็นบุหรี่ที่มีรสชาติอย่างไร คนที่ชื่นชอบก็จะบ่งบอกความอร่อยของรสชาติในขณะที่ยสูบได้ นับเป็นคุณประโยชน์ (benefits) ที่เขาบ่งบอกได้

แต่ผู้คนยังไม่สามารถบอกได้ลึกกว่านั้น กล่าวคือ ไม่สามารถบอกถึงคุณค่าของแบรนด์ (values) เช่น ความน่าเชื่อถือ ความผูกพัน ประวัติศาสตร์ความเป็นมา ฯลฯ ได้

และยังไม่สามารถจะบอกถึงบุคลิกภาพ (personality) ของผู้ที่สูบบุหรี่แบรนด์นี้ได้เลย จะสูบบุหรี่นี้เพื่อจะบอกชาวบ้านว่าฉันเป็นคนแบบไหน ก็จะทำไม่ได้

หรือเวลาเห็นชาวบ้านสูบบุหรี่นี้แล้ว ก็ไม่สามารถบอกเช่นกันว่า เขาเป็นคนแบบใด

แต่แบรนด์บางแบรนด์ทำได้ครบถ้วนนะครับ !

แบรนด์ที่ลึกซึ้ง

แบรนด์ที่แข็งแกร่งจะให้ "ความรู้สึก" ต่างๆ นานาได้อย่างลึกซึ้ง ผู้คนจะจดจำเรื่องของแบรนด์นั้นได้มากมาย จึงเรียกว่าเป็นแบรนด์ที่ลึกซึ้ง (deep brand)

ยกตัวอย่างบุหรี่ปาร์โลโร (Marlboro) ที่คนทั่วโลกจดจำบรรจุภัณฑ์สีส้ม และตราของแบรนด์ได้ โดยเฉพาะสีขาวย-แดง และกราฟิกสามเหลี่ยม

จดจำโฆษณาได้ เช่น โฆษณาคาวบอย และข้อความ Marlboro Country

บ่งบอกคุณประโยชน์ของแบรนด์ได้ ว่ามีรสชาติเข้มข้น เต็มไปยา แน่นดี

บอกคุณค่าของแบรนดี้ได้ว่า เป็นแบรนดี้ที่ให้ความรู้สึกอิสระ (independence) ถ้าเป็นคนอเมริกัน จะบอกได้ด้วยว่าให้ความผูกพันต่อประเทศชาติ (nationalism) และประวัติความเป็นมาที่ผูกพัน มานาน (heritage)

บอกบุคลิกภาพของผู้ใช้แบรนดี้ได้ว่า คงจะเป็นคนเข้มแข็ง แบบชายแท้ เป็นแมน รักอิสระ รักการ ผจญภัย

หากลองนำรายละเอียดที่ผู้คนจดจำได้มาบรรจุในแผนภูมิองค์ประกอบของแบรนดี้ ก็จะได้อะไรต่อมิอะไรครบครันดังนี้

ที่มาขององค์ประกอบ

สิ่งที่ต้องจดจำไว้ให้ดีที่สุดคือ องค์ประกอบของ แบรนดี้ทั้งหมดนี้ต้องเกิดมาจากคำบอกกล่าวของผู้บริโภค

ผมว่า...หากให้เจ้าของแบรนดี้ ผู้ผลิต แบรนดี้ แมนเนเจอร์ หรือแอ็กเคานต์ เอ็กเซ็กคิวทีฟ กรอกข้อความในแผนภูมินี้เอง ก็สามารถจับอะไรต่อมิอะไรยัดลงไปได้จนครบหมดนั่นละ

ทุกคนจะคิดเป็นตุเป็นตะได้ทั้งนั้นว่า แบรนดี้ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ มีรูปร่างหน้าตาอย่างไร ให้คุณประโยชน์อย่างไร

จะเข้าข้างตัวเองได้สารพัดว่า ผู้บริโภคเห็นคุณค่าอย่างไร และมองว่าแบรนดี้มีบุคลิกภาพอย่างไร

โกหกเข้าข้างตัวเองทั้งเพ อย่างนี้ฝรั่งเค้าเรียกกันว่า บูลชิต (bullshit) ครับ !

จำให้แม่นเลยว่า...ต้องให้ผู้บริโภคเป็นคนบอกนะครับ ไม่ใช่เราคิดเอง

เราจะต้องทราบให้ได้ว่าเขาจดจำอะไรเกี่ยวกับแบรนดี้ได้บ้าง งานนี้ต้องพึ่งงานวิจัยแน่นอน !

ตอนที่ 6 : เรื่องของมาร์ลโบโร

ตอนนี้ถือเป็นกรณีศึกษาแทรกเข้ามาเป็นเกร็ดความรู้ก็แล้วกันครับ ผมจะเล่าให้ฟังเกี่ยวกับแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแบรนด์หนึ่งในโลก นั่นคือ บุหรี่มาร์ลโบโร

เชื่อไหม...แบรนด์นี้เคยเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งของโลกมานานเกือบทั้งทศวรรษ แต่แล้ว...ก็ถูกโค่นลงจากอันดับหนึ่ง โดยแบรนด์ที่ชื่อ Coca-Cola เมื่อประมาณ ค.ศ.1990 นี่เอง

ไม่ใช่อะไร...คนสูบบุหรี่น้อยลงเพราะมีการรณรงค์ต่อต้านในขณะนั้นที่ทั่วโลกตื่นโศกกันมากขึ้น

ต่อมาก็หล่นจากอันดับสองลงไปเรื่อยๆ แต่ไม่ได้ถือว่าล้มเหลวเพราะผลิตภัณฑ์นี้ถูกห้ามบริโภคในอาคารสาธารณะ ถูกห้ามโฆษณา ถูกบังคับให้ใส่คำเตือน ฯลฯ

ประกอบกับสินค้าในหมวดอื่นมีผู้ใช้มากขึ้นเรื่อยๆ เช่น คอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์ จึงมีแบรนด์ใหม่ๆ แชงขึ้นหน้าไปอย่างรวดเร็วในสิบกว่าปีที่ผ่านมา

แบรนด์ระดับต้นๆ ของโลกปัจจุบันจึงเต็มไปด้วยแบรนด์เทคโนโลยีอย่าง Microsoft, IBM, Intel, AT&T, Nokia เป็นต้น

แต่มาร์ลโบโรก็ยังอยู่เป็น 1 ใน 50 แบรนด์ที่มีมูลค่าแพงที่สุดในโลกอยู่ดี และเป็นแบรนด์บุหรี่ยอดนิยมอันดับหนึ่งตลอดกาล

พลิกโฉมครั้งใหญ่

หากย้อนกลับไปในปี ค.ศ.1950 แบรนด์มาร์ลโบโรกำลังย่ำแย่ เป็นแบรนด์ที่ถูกมองว่าเก่า เซย และกำลังจะตาย ในที่สุด บริษัท ฟิลิป มอริส (Philip Morris) ได้ตัดสินใจวางกลยุทธ์ใหม่ให้กับแบรนด์มาร์ลโบโรใน ค.ศ.1954 ซึ่งถือเป็นการ ปฏิวัติใหม่หมดดังที่แสดงไว้ในตาราง

ที่จริงในยุคนั้นผู้คนในตลาดสหรัฐอเมริกา 90% ยังนิยมบุหรี่ที่ไม่มีก้นกรอง แต่งานวิจัยชี้ให้เห็นแนวโน้มที่คนรุ่นใหม่จะนิยมบุหรี่ที่มีก้นกรองอย่างต่อเนื่องในอนาคต

ฟิลิป มอริส จึงตัดสินใจจับแนวโน้มของผู้ชายรุ่นใหม่ เสนอทางเลือกให้สูบบุหรี่รสชาติเข้มข้นแต่มีก้นกรอง ช่วยไม่ให้ควันจากใบยาไหลเกินเหตุ

เอเยนซีโฆษณาที่ได้รับมอบหมายให้สื่อภาพลักษณ์ใหม่ให้กับบุหรี่ปาร์เลโอ คือ ลีโอ เบอร์เนทท์ (Leo Burnett) โดยสร้างให้แบรนดนี้เป็นตัวแทนของชายแท้ผู้รักการผจญภัย

แคมเปญโฆษณาชุดแรกไม่ได้มีแต่เพียงความบอยเท่านั้น แต่จะเป็นผู้ชายจากหลายต่อหลายสาขาอาชีพ ทั้งนักบิน นักประดาน้ำ วิศวกร

แต่ในที่สุด...ทุกคนก็พบว่าโฆษณาที่เป็นความบอยได้รับความนิยมขึ้นทอจากชนอเมริกันสูงสุด

ความชัดเจนย่อมส่งผลที่เหนือกว่า

โฆษณาชุดนักผจญภัยในสาขาอาชีพต่างๆ ถูก ใช้อย่างต่อเนื่องมานานถึง 9 ปี จนกระทั่งใน ค.ศ. 1963 จึงมีผลวิจัยที่ชี้ชัดว่าควรจะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งให้ชัดเจนไปเลยดีกว่า

ฟิลิป มอริส ตัดสินใจที่จะใช้ความบอยเพียงอย่างเดียว และคงเป็นหน้าที่ของเอเยนซีโฆษณาว่าจะกำหนดขอบเขตของความบอยมาร์เลโอเป็นอย่างไร

ในที่สุดจึงกำหนดแนวทางกันไว้ดังนี้

‘ ความบอยมาร์เลโอจะต้องถูกมองจากผู้ชายด้วยกันว่า "อยากจะเป็นอย่างนั้นบ้างวะ" และถูกมองจากผู้หญิงว่า "อยากจะมีลูก" จังเลย'

‘ ให้ดูเหมือนไปแอบถ่ายความบอยจริงๆ มา

‘ ต้องมองดูเป็นจริง เป็นธรรมชาติ ไม่ใช่แบบโพสท่าถ่ายรูป

‘ ต้องไม่ธรรมดา มองดูที่ไร มันเพ่ขาดใจ วิเศษสุดไปเลย

‘ ต้องมีโฆษณาหลายชิ้นหมุนเวียนกันออกมา ถ้าเป็นไปได้ควรจะมีอยู่ในอารมณ์ดูบุหรี่ปาร์เลโอ

หลังจากนั้นเป็นต้นมา...ยอดขายมาร์ลโบโรก็พุ่งขึ้นเรื่อยๆ ปีละไม่ต่ำกว่า 10% จนกระทั่งเป็นผู้นำในตลาดอเมริกา เมื่อ ค.ศ.1975 และขยายออกไปเป็นผู้นำทั่วโลกจนถึงปัจจุบัน

จำไว้เลยครับ...ไม่มีแบรนด์อะไรเป็นตัวแทนของทุกสิ่งทุกอย่างได้ จะเอาใจทุกสาขาอาชีพ ไม่มีทางส่งผลเท่ากับการเลือกเป็นอะไรซักอย่าง สักอย่างหนึ่ง

เมื่อเลือกแล้วแบรนด์จึงจะมีบุคลิกภาพ (brand personality) ที่เด่นชัด

การที่ฟิลิป มอริส เลือกควาบบอยเพียงอย่างเดียวจนประสบความสำเร็จ คงเป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นชัดเจนขึ้นนะครับ และเชื่อไหมว่า โฆษณาออกจะเป็นผู้ชายขนาดนี้ แต่แบรนด์บุหรี่ยี่ห้อนี้เลือกสูบมากที่สุดในโลกนี่ก็คือ มาร์ลโบโรนี่ละ

แบรนด์ผู้หญิงแท้ๆ แบบเวอร์จิเนีย สลิม หรือคาร์เทียร์ หรืออีฟแซงฯ ทำอะไรไม่ได้เลยครับ

ข้อยกเว้นบางประการ

โฆษณาควาบบอยอาจจะเป็นที่ชื่นชอบของคนอเมริกันก็จริง และอาจเป็นโฆษณาที่คนชาติอื่นๆ ที่เห่อวัฒนธรรมอเมริกันชอบตามไปด้วยอีกมากมาย

แต่อย่าลืมว่า ฝรั่งเศสด้วยกันที่ดูถูกอเมริกันก็มีอีกมากมาย และพวกนี้...ไม่เคยมีใครนึกอยากจะเป็นควาบบอย

คนในยุโรปส่วนใหญ่เป็นแบบนั้นครับ โดยเฉพาะคนอังกฤษและฝรั่งเศส จะดูถูกว่าอเมริกันเป็นประเทศใหม่ ไม่มีสัญชาติที่แท้จริง ล้วนอพยพ ไปจากยุโรปทั้งสิ้น

คนเยอรมันที่รบกันมาyingไม่ต้องพูดถึงเลย คนยุโรปมองว่าควาบบอยอเมริกันเป็นคนชั้นล่าง ไม่มีสกุล ไม่มีอารยธรรมไปเลย

ฉะนั้น...ถ้านำควาบบอยไปใช้ในยุโรปก็จะมีแต่พัง...กับพัง

ฟิลิป มอริส ก็เก่งพอที่จะมองจุดนี้ออก และไม่ตึงตันที่จะต้องใช้โฆษณาแบบเดียวทั่วโลก

เขาใช้หลักการว่า ขอให้สื่อแก่นแท้ของแบรนด์ หรือแบรนด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) ออกมาให้ได้ ไม่ว่าจะเป็สภาพอะไรก็ถือว่าเป็นการสื่อสารสำหรับ แบรนด์เดียวกัน ใช้กลยุทธ์เดียวกันทั่วโลก (global strategy) แต่ยุทธวิธีและการนำเสนอให้ขึ้นกับแต่ละท้องถิ่น (local executions)

แบรนด์ก็ยังเป็นแบรนด์เดียวกันทั่วโลก เพราะผู้บริโภครู้สึกเหมือนๆ กันว่ามาร์ลโบโรคือบุหรืของชายแท้ รักอิสระ ชอบผจญภัย

โดยแต่ละท้องถิ่นก็รู้สึกซาบซึ้งกับภาพโฆษณาที่ตนเองชื่นชอบต่างๆ กัน

ด้วยเหตุนี้เองโฆษณามาร์ลโบโรในยุโรปจึงเป็นนักขับรถแข่งสูตร 1 แทนที่จะเป็นความบอย เพราะในยุโรปบ้าคลั่งกรี๊ดปรี๊ดกันสุดๆ มีการติดตามการแข่งขันในเกือบทุกประเทศ มากมายถึง 17 สนามด้วยกัน

แต่โฆษณาอย่างเดียวกันคงไม่จริงพอ เราจึงเห็นมาร์ลโบโรทีมขี่มอเตอร์ไซด์แข่งขันนำเป็นประจำปี บางปีเขาเป็นเจ้าของทีมแม็กลา เรน บางปีก็เฟอร์รารี บางปี ก็ฮอนด้า

ส่วนใหญ่เลือกขี่ทีมที่จะเป็นทีหนึ่งทั้งลัน เราจึงเห็นรถมาร์ลโบโรขาว-แดงเข้าเส้นชัยเป็นประจำ

ผมว่า...มาร์ลโบโรนี่ละเป็นโฆษณาระดับโลก (global advertising) อย่างแท้จริง

ไม่เหมือนบริษัทที่เจ้าอีกหลายแห่งที่ต้องลุกขึ้นใช้โฆษณาที่หน้าตาเหมือนๆ กัน ผลิตจากแหล่งเดียวกันหมด พอเอามาใช้ในประเทศอื่นๆ ก็ "แป้ก" ไปเป็นแถวกับอื่แค่อยากจะประหยัดงบค่าผลิต ค่าถ่ายทำไม่กี่สตางค์ เทียบกับงบค่าลงสื่อหลายล้าน และเทียบกับของที่ขายไม่ได้ มันคุ้มกันมั๊ยละ

หลายองค์กรก็พูดกันไปเถิดว่าคิดในระดับโลก แต่ปฏิบัติการในระดับท้องถิ่น (think local, act local) แต่ไม่เห็นทำจริงสักที

ในที่สุดก็มามากค่าผลิต พยายามจะถ่ายทำครั้งเดียวเพื่อไปใช้หลายประเทศ บางทีก็แบ่งกันถ่ายทำกันเป็นเซตๆ ไป

เขตเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นี้ก็ถูกบังคับให้ไปถ่ายกันที่มาเลเซียทั้งปี เพราะเป็นประเทศเดียวที่
ออกกฎบังคับได้ว่าโฆษณาที่มาเลเซียต้องถ่ายทำในประเทศมาเลเซีย ต้องใช้ตัวแสดงในประเทศ
ใช้ผู้กำกับฯและทีมงานมาเลเซียทั้งหมด

ไม่จำเป็นต้องให้ออกอากาศ (ไม่รู้ว่ามีอาชีพค้าไว้หาอะไร ชาติอื่นๆ จึงต้องยอมการกีดกันนี้)

องค์กรใดมีนโยบายแบบนี้...คนที่ทำงานด้วยก็ชวยไป เพราะฝีมือถ่ายในมาเลเซียไม่ได้ความสัณิด
เทียบกับเมืองไทยไม่ได้เลย ตัวแสดงก็ไม่ได้เรื่อง แถมยังแพงเสียอีก

พอโฆษณาไปออกในประเทศอื่น ผู้บริโภคจะไม่ชอบ ก็พาลไม่ชอบแบรนด์ ของก็ขายไม่ได้

จะเอางั้นหรือ ? ถ้าใครคิดแบบนี้ก็ควรทบทวนนโยบายหรือคิดดูใหม่ได้นะครับ

ตอนที่ 7 : ใครเป็นคนสร้างแบรนด์

เวลาที่ผมตั้งคำถามในการสัมมนา หรือการสอนในมหาวิทยาลัยว่า "ทราบไหม...ใครเป็นคนสร้างแบรนด์ ?" คำตอบที่ได้จะหลากหลายมาก

บางคนก็จะบอกว่า เจ้าของสินค้า ประธานบริษัท ผู้อำนวยการแผนการตลาด เรื่อยมาจนถึงผู้จัดการแบรนด์

บางคนบอกว่า เอเจนซี่ ผู้วางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ ที่ปรึกษาในการสร้างแบรนด์ ตลอดจนเอดี (account director) หรือเออี (account executive)

บ้างก็ว่า...ทั้งสองฝ่ายร่วมกันสร้างแบรนด์

แต่จริงๆ แล้ว...ไม่ใช่เลย บุคคลเหล่านี้มีส่วนร่วมในการวางโครงสร้างของแบรนด์เท่านั้น แต่ตัวจริงที่เป็นผู้สร้างแบรนด์ คือ "ผู้บริโภค" (consumer) ต่างหากครับ

ผู้บริโภคสร้างแบรนด์อย่างไร

นายเจอเมรี บัลมอร์ (Jeremy Bulmore) ผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มบริษัทดับบลิวพีพี ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรด้านการสื่อสารทางการตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก กล่าวไว้ว่า...

"ผู้บริโภคสร้างแบรนด์เหมือนกันกับนกสร้างรังจากเศษหญ้าเศษฟางเล็กๆ ที่เราหยิบยื่นให้พวกเขา"

(Consumers build brands as birds build nest. From the scraps and straws we chance upon.)

หมายความว่าผู้บริโภคจะเก็บเล็กผสมน้อยจากวัตถุดิบต่างๆ ที่นักการตลาดและนักโฆษณาหยิบยื่นให้

วัตถุดิบที่ว่ามันไม่ได้หมายความว่าแค่ตรา โลโก้ บรรจุภัณฑ์ และโฆษณาเท่านั้น

แต่ในความเป็นจริง อะไรก็ตามที่อยู่รอบๆ ตัวแบรนด์และเกี่ยวข้องกับแบรนด์ก็ล้วนแต่ถูกผู้บริโภค เก็บเล็กผสมน้อยแล้วนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการสร้างแบรนด์ด้วยกันทั้งสิ้น
ฉะนั้น ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบอะไรก็ตาม ก็จะสร้าง "ความรู้สึก" ให้กับผู้บริโภคได้ทั้งสิ้น

และความรู้สึกเหล่านั้นเองที่รวมตัวกันขึ้นจนกลายเป็นแบรนด์ที่มีภาพอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ในจิตใจ
ของผู้บริโภค

ผู้บริโภคจะเกิดความรู้สึกทันทีเมื่อมีประสบการณ์กับส่วนใดส่วนหนึ่งของแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็น
ตัวหนังสือที่เลือกมาใช้ทำโลโก้ สี สัน วัสดุของบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ

หรือรายละเอียดในโฆษณา ทั้งตัวแสดง เพลงที่เลือกใช้ เสียงโฆษก ประเภทของสื่อที่ออกมา ฯลฯ

ความรู้สึกต่อราคา ต่อส่วนลด ต่อสิทธิพิเศษที่มอบให้ ต่อการส่งเสริมการขายรูปแบบต่างๆ ต่อของ
แถมที่เลือกมาให้ ฯลฯ

รวมทั้งประสบการณ์ที่ผู้บริโภคได้สัมผัส ณ จุดขาย ที่โชว์รูม บูธแสดงสินค้า งานนิทรรศการ งาน
กิจกรรมพิเศษ คอนเสิร์ต กีฬา ฯลฯ

หรือแม้แต่บุคคลที่อยู่รอบๆ แบรินด์นั้น ทั้งพนักงานขาย พนักงานผู้ให้บริการ พนักงานประชาสัมพันธ์
โอเปอเรเตอร์ พนักงานต้อนรับ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ฯลฯ

ความรู้สึกเล็กๆ น้อยๆ ที่รวมเป็นเรื่องใหญ่

เชื่อไหมว่า...เพียงตัวหนังสือก็ทำให้เกิดความรู้สึกต่อแบรนด์ ต่อสินค้า ต่อธุรกิจ ต่อบริการที่
นำเสนอกับผู้บริโภคได้

ผมมีตัวอย่างเล่าให้ฟังครับ

ลองคิดว่าถ้าคุณกำลังพักผ่อนอยู่ในชนบท และกำลังมองหาขนมปังอร่อยๆ มาเป็นอาหารเช้า

คุณขับรถไปตามถนนบนเขา แล้วพบร้านค้าสองร้าน ร้านแรกติดป้ายไว้โดยเขียนข้อความ "Home made Bakery" ไว้บนแผ่นไม้เก่าๆ ฝุ่นๆ ด้วยสีทาบ้าน เป็นลายมือเขียนเองด้วยแปรง รอบๆ ป้ายจะเปราะเปื้อนสีที่หยดเป็นทาง

อีกร้านหนึ่งแสดงข้อความเดียวกัน แต่เป็นป้ายไฟอย่างดี สั่งทำด้วยวัสดุพิเศษ มีไฟกะพริบวิ่งไปมา ด้วยระบบคอมพิวเตอร์

คุณจะเชื่อว่าร้านใดทำขนมปังด้วยตนเอง สดๆ ทุกเช้าจริง ?

เห็นไหมครับ...เพียงตัวหนังสือและวัสดุที่ใช้ทำป้ายก็ทำให้คุณเกิด "ความรู้สึก" ต่อธุรกิจนั้นขึ้นมาได้แล้ว นอกจากตัวหนังสือและป้าย ทุกรายละเอียดก็ทำให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกต่อแบรนด์ได้ทั้งสิ้น

ถ้าไวน์บอร์โดซ์จากฝรั่งเศสชื่อ "โดราเอมอน" คุณจะเชื่อหรือไม่ว่ามาจากฝรั่งเศส ?

ถ้ารองเท้าปิ่นเขาที่ขายความทน ความแข็งแรง ชื่อแบรนด์ "ลำลี" คุณจะรู้สึกอย่างไร ?

ถ้านาฬิกาสวิสวางตำแหน่งไว้สำหรับคนมีสถานะในแวดวงไฮโซๆ แต่ดันไปลงโฆษณาในหนังสือ "นักร้องไก๋ชน" จะเป็นอย่างไร ?

ถ้าคุณอ่านพบในหนังสือจิตวิญว่า งานอดิเรกของประธานบริษัทที่ผลิตมอเตอร์ไซค์วิบาก คือ การถักโครเชต์ คุณจะคิดว่าขยับยี่ห้อนั้นแล้วเป็นแมนเหมือนในโฆษณาไหม ?

จะเห็นได้ว่า...ทุกรายละเอียดที่ประกอบขึ้นเป็นแบรนด์ล้วนก่อให้เกิดความรู้สึกจากผู้บริโภคได้ทั้งสิ้น

ดังนั้น ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบการขายแบรนด์นั้นไปยังผู้บริโภคต้องมั่นใจว่า รายละเอียดทุกอย่างที่หยิบยื่นให้ผู้บริโภคสัมผัส จะต้องอยู่ในทิศทางที่ถูกต้อง

เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกในแนวทางที่อยากจะให้ แบรนด์เป็นแบบนั้น

คุณเชื่อไหมว่า...เวลาเมื่อไรผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ ผู้บริโภคจะจำเรื่องไม่ดีเหล่านั้นควบคู่ไปกับแบรนด์มากกว่าเรื่องอื่นๆ

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าสัญญาณของเปย์ทีวีเราเกิดเสียขึ้นมา แล้วเราโทรศัพท์ไปแจ้งบริษัท XYZ ให้ส่งคนมาช่วยซ่อม ปรากฏว่าในวันนั้นโอเพอเรเตอร์เกิดทะเลาะกับสามีที่บ้านมา อารมณ์เสียแล้วดันมาตะคอกใส่เรา

เราจะด่าแบรนด์ XYZ ไปนานกว่าโอเพอเรเตอร์คนนั้นเสียอีก ใช่มั้ยครับ ?

หรือหากเราเดินเข้าไปซื้อของในห้างซื้อข้างแดง ซูเปอร์สโตร์ แล้วแคชเชียร์หน้าอเป็นจวก พูดจาไม่สุภาพ

เราอาจจะซื้อแคชเชียร์แล้วไปเล่นงานกับผู้บริหาร หรือเขียนจดหมายไปร้องเรียน

เราจำชื่อแคชเชียร์คนนั้นไม่ได้นานหรอกครับ แต่เราจะจำและพูดกับเพื่อนไปอีกหลายปีเลยว่า ข้างแดงเนี่ยะ...ห่วยแตกเลยละ

ปัญหาใหญ่ของแบรนด์เหียวนะครับ

ผู้วาดแบบ ไม่ใช่ผู้สร้าง

ฉะนั้น...นักการตลาดผู้วางกลยุทธ์เรื่องแบรนด์ หรือนักโฆษณาไม่ใช่คนที่สร้างแบรนด์หรอกครับ

หากเปรียบไปก็คงเป็นแค่สถาปนิกผู้วาดแบบบ้าน วางแผนไว้ว่าอยากจะให้บ้านหน้าตาเป็นอย่างไร

แต่คนสร้างเอาไปสร้างอย่างไร หากไม่คอยควบคุมดูแลก็คงจะไม่สามารถบอกได้เลยว่าบ้านดังกล่าวจะออกมาเป็นอย่างไรไป

ดังนั้น ผู้วาดแบบจะต้องคอยดูแล้วว่า วัตถุดิบต่างๆ ที่ถูกหยิบยื่นไปให้ผู้บริโคนั้นเป็นวัตถุดิบที่ถูกต้อง และทำให้แบรนด์มีรูปร่างหน้าตาดังที่วาง แผนไว้

เหมือนกับควบคุมดูแลให้ช่างก่อสร้างซื้อของถูกประเภท ซื้อวัสดุที่ถูกต้องไปให้กับเจ้าของบ้าน

วัตถุดิบที่จะหยิบยื่นเป็นเศษหญ้าเศษฟางให้ผู้บริโคนำไปสร้างแบรนด์นั้นจะต้องถูกดูแลอย่างดี ให้สะท้อนตัวตนของแบรนด์นั้นไว้ มิฉะนั้นแบรนด์นั้นจะสับสน ไม่ชัดเจน นี่คือน้ำที่แท้จริงของผู้วางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ครับ

การสร้างแบรนด์ครบวงจรก็คือการสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจโดยรวม ดังนั้นการหยิบยื่นองค์ประกอบรอบๆ ตัวแบรนด์จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

นายสตีเฟน คิง (Stephen King) เขียนไว้ในหนังสือชื่อ Developing New Brands ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 เกี่ยวกับประสบการณ์รวมของผู้บริโภคกับการสร้างแบรนด์ใหม่ๆ ไว้ว่า...

"ความสำเร็จในการสร้างแบรนด์อยู่ที่ตัวตนของแบรนด์นั่นเอง"

แต่ถ้าพูดขึ้นต้นไว้เพียงว่า...ความสำเร็จหรือความล้มเหลวอยู่ที่ความพึงพอใจโดยรวมของผู้บริโภค เมื่อได้ใช้แบรนด์ หลายต่อหลายคนคงไม่คิดว่าเป็นเรื่องใหม่ และไม่น่าตื่นเต้นอะไร

แต่ที่จริงแล้ว...ก็หนีเรื่องนี้ไปไม่พ้นหรอก และเป็นเรื่องที่เราต้องใส่ใจมากๆ ด้วย

จริงอยู่...แบรนด์ล้มเหลวได้ทันทีหากเปิดตัวและกระจายสินค้าไม่ดี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าถ้าทำดี...แล้วจะสำเร็จเสมอไป

หรือต่อให้สามารถนำเสนอสินค้าที่คุณภาพมาตรฐาน หรือมีการพัฒนาปรับปรุงสินค้าอยู่เสมอ ก็ไม่ใช่เครื่องประกันความสำเร็จเช่นกัน

สิ่งสำคัญก็คือ ความพึงพอใจโดยรวม ที่ให้กับผู้ที่เข้ามาทดลองใช้กลุ่มแรกๆ และผู้ที่สนใจจริงจังกมากกว่า"

(What matters for success is the nature of the brand...At first sight, it may not seem very startling to conclude that success or failure depends on how satisfied the consumer is with the brand in use. But in fact it shows us where to concentrate. The actual business of launching and distributing the brand can, if it is badly done, make the brand fail ; but however well it is done, it cannot by itself make the brand succeed...it seems that product parity or minor product improvement is not enough to ensure success.

What really seems to matter in the market place is the " total range of satisfactions" that the new brand offers its early and most interested triers.)

มิสชีสเชลลี ลาซารุส (Ms.Shelly Lazarus) ประธาน บริษัทโอกิลวี แอนด์ เมเธอร์ เวิลด์ไวด์ ได้อภิปรายสรุปเกี่ยวกับประสบการณ์รวมของผู้บริโภคกับแบรนด์ไว้ว่า....

"ที่จริง...แบรนด์ไม่ได้มีความหมายดังที่ใครๆ ชอบพูดถึงหรอก แบรนด์เป็นทุกแง่ทุกมุมที่บริโภคสัมผัสประสบการณ์รวมและเกิดความรู้สึกต่อตัวผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่คุณภาพ รสชาติ รูปร่างหน้าตาของบรรจุภัณฑ์ บรรยากาศในร้านค้า โซนร้าน การขยายประเภทสินค้า ความเหมาะสมหรือการกระทบกับสัดส่วนของร่างกาย การออกแบบและเลือกสีส้น กิจ กรรมส่งเสริมการขาย ราคา ชื่อเสียงที่บริษัทสั่งสมมา งานประชาสัมพันธ์ พนักงานขายและประสบ การณ์จากการเข้ารับบริการ รวดเร็ว สินค้า เสียเงาเสื่อมแบบปากต่อปาก ไปจนถึงบทพูดของพนักงานขายตรงทางโทรศัพท์ และวิธีการต้อนรับของเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ คำพูดที่เข้ารับโทรศัพท์ เรื่องราวอดีตและทัศนคติของสังคมโดยรวม ความทรงจำส่วนตัวที่สั่งสมมา และประวัติศาสตร์ความเป็นมาของมัน ทั้งหมดเป็นเหมือนเศษหญ้าเศษฟางที่ถูกเก็บเล็กผสมน้อยรวมกันไปสร้างสมบัติที่มีมูลค่าสูงที่สุดที่แต่ละบริษัทมีอยู่"

(Brand is not just what you say it is. It is the totality of what consumer experiences. From quality, to taste, to packaging, to the retail environment, to your showroom, to line extensions, to ergonomics, design and colour, to sales promotions, to price, to corporate reputation and public relations, to the sales force and service experiences, to the delivery trucks, to word-of-mouth, to telemarketing scripts and receptionists style, to the way you answer the telephone, to overreaching prejudices and social attitudes, to collective and individual memories, to history. Scraps and straws that add up to the most valuable asset a company has.)

ต่อไปนี่...เข้าใจตรงกันแล้วนะครับ

ตอนที่ 8 : การสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์

เมื่อต้องการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง เราจำเป็นต้องแน่ใจให้ได้ว่าเราได้หยิบยื่นวัตถุดิบที่ถูกต้องเท่านั้นไปให้กับผู้บริโภค ผู้บริโภคจะเก็บเกี่ยวประสบการณ์รวม (total experiences) รอบๆ ตัวแบรนด์และไปสร้างแบรนด์ในความรู้สึกของเขาเอง แต่บางครั้งเราก็ควบคุมไม่ได้ว่าผู้บริโภคจะรู้สึกอย่างไร เราจึงไม่สามารถแน่ใจได้เลยว่าสิ่งที่เราหยิบยื่นไปนั้นทำให้ผู้บริโภครู้สึกดังที่เราต้องการหรือเปล่า

บางครั้งเราพยายามโฆษณาปาวๆ ว่าแบรนด์นี้เป็นอย่างไรอย่างนี้ แต่ปรากฏว่าผู้บริโภคไปรับประสบการณ์จากแง่มุมอื่น เช่น ไปสัมผัสความรู้สึกจากร้านค้า พนักงานขาย และจากคำพูดของเพื่อนๆ

จึงเป็นไปได้ว่าผู้บริโภคไม่ได้เคยคิดเลยว่า แบรนด์นั้นเป็นดังที่โฆษณา แต่เลือกใช้แบรนด์นี้เป็นประจำด้วยเหตุผลอื่นที่ต่างจากโฆษณาฉบับ

เรานำความเชื่อนั้นมาโฆษณาไม่ดีกว่าหรือ

และต่อให้ควบคุมอย่างดี ทั้งโฆษณา ทั้งร้านค้า ทั้งพนักงานขาย วางแผนประชาสัมพันธ์อย่างดี ทุกอย่างเสียงเดียวกันหมด แบบที่เรียกกันว่า แบรนด์เดียว...เสียงเดียว (one brand one voice) เราก็ยังแน่ใจไม่ได้ว่าผู้บริโภคจะเชื่อตามที่เราสื่อสารออกไป

ฉะนั้น การสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์ที่แท้จริงจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำการตลาดว่าพยายามพูดหรือสื่อสารอะไรออกไป แต่ขึ้นอยู่กับความจริงที่ว่าผู้บริโภครับรู้อะไรไปต่างหาก

ดังเช่นที่ ชาร์ลอตต์ เบียร์ส (Charlotte Beers) อดีตประธานกิตติมศักดิ์ของบริษัทโฆษณาเจ.วอลเตอร์ ทอมสัน กล่าวไว้ว่า...

"การสื่อสารไม่ใช่เรื่องที่เราพูดออกไป แต่การสื่อสารคือเรื่อง que ผู้บริโภคได้ยินมากกว่า"

(Communications is not what you say. It's what consumers hear.)

มากกว่าไอเอ็มซี

หลายปีที่ผ่านมามีคนพูดถึง "ไอเอ็มซี" (IMC = Integrated Marketing Communications) กันมาก ไอเอ็มซีเป็นอาวุธที่ดีในการสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์ เป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้คนเข้าใจกันมากขึ้นว่า อย่าคิดว่าโฆษณาอย่างเดียวเป็นของวิเศษ ในการสื่อสารโฆษณาเป็นส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งเท่านั้น

ไอเอ็มซีหรือที่พยายามบัญญัติศัพท์ภาษาไทยขึ้นมาแล้วเรียกกันว่า... การสื่อสารแบบบูรณาการ หรือการสื่อสารครบวงจร หรือการสื่อสารการตลาดแบบประสมประสานก็ตาม ประกอบด้วยเครื่องมือสื่อสาร 5 หมวดหลัก

1. โฆษณา (advertising)
2. ประชาสัมพันธ์ (public relations)
3. การตลาดแบบตัวต่อตัว (one-to-one marketing หรือ direct marketing)
4. การส่งเสริมการขาย (sales promotion)
5. การสร้างเอกลักษณ์และบรรจุภัณฑ์ (identity & packaging)

แต่ก็ต้องไม่ลืมเช่นกันว่า ไอเอ็มซีไม่ได้เป็นเครื่อง มือสื่อสารที่เราใช้พูดไปยังผู้บริโภคตามแนวทางที่เราอยากจะทำพูดเท่านั้น ในชีวิตจริงผู้บริโภคยังสัมผัสกับแบรนด์อีกมากมายในชีวิตประจำวันของเขา ฉะนั้นยังมีอีกมากที่อาจทำให้ผู้บริโภครู้สึกเบี่ยงเบนไปจากเนื้อความที่เราสื่อสารผ่านไอเอ็มซี

การสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์จึงเป็นอะไรที่ มากกว่าไอเอ็มซี

เสาะหามุมมองและความรู้สึกของผู้บริโภค

ดังนั้น เมื่อแบรนด์อยู่ในตลาดในแต่ละช่วงเวลา เราจำเป็นต้องอาศัยงานวิจัยเพื่อค้นหาว่าผู้บริโภค รู้สึกกับแบรนด์อย่างไรบ้าง เราไม่สามารถทึกทักเองง่ายๆ ว่าผู้บริโภคจะรู้สึกดังที่เราสื่อสารโดยใช้ ไอเอ็มซีเสมอไป

เราต้องทราบให้ได้ว่าผู้บริโภค "ได้ยิน" อะไรบ้าง และบ่มเพาะความรู้สึกตามที่เรานำเสนอออกไป หรือ หยิบยื่นวัตถุใดบ้าง ให้หรือเปล่า เป็นไปตามกลยุทธ์ที่เราได้วางไว้ และได้ปฏิบัติการออกไปโดย ผ่านเครื่องมือสื่อสารต่างๆ หรือเปล่า ไม่ว่าจะเป็น ไอเอ็มซีหรือไม่ก็ตาม

หลักการของการทำวิจัยหรือพูดคุยกับผู้บริโภคในเรื่องนี้ก็คือ ต้องหาให้ได้ว่าในความคิดของพวกเขา องค์ประกอบของแบรนด์มีอะไรบ้าง

1. **attributes** : พวกเขาจดจำชื่อ ตรา สัญลักษณ์ สี ผลิตภัณฑ์โฆษณา ข้อความอะไรเกี่ยวกับแบรนด์นี้ได้บ้าง
2. **benefits** : พวกเขาคิดว่าแบรนด์นี้ให้คุณประโยชน์อะไรกับเขาได้บ้าง คุณประโยชน์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่แตกต่างจากแบรนด์คู่แข่งหรือไม่ เป็นคุณประโยชน์ของสินค้าประเภทนี้หรือเป็นของแบรนด์นี้เท่านั้น
3. **values** : พวกเขาคิดว่าแบรนด์นี้มีคุณค่าอย่างไรในจิตใจเขา เชื่อมมัน ศรัทธาตรงไหน ผูกพันและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับเขา มีอะไรที่เป็นคุณค่าที่แบรนด์อื่นให้ไม่ได้บ้างหรือเปล่า
4. **personality** : พวกเขาคิดว่าแบรนด์นี้มีบุคลิกภาพอย่างไร ถ้าเทียบกับบุคคลแล้วเป็นคนแบบใด เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วมีความแตกต่างหรือไม่

นอกจากนี้ เราควรที่จะเจาะลึกให้ได้ว่าองค์ประกอบใดกันแน่ที่ทำให้พวกเขาเลือกใช้แบรนด์นี้และไม่ใช้แบรนด์อื่น ซึ่งอาจจะมาจากองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งก็ได้ ขึ้นอยู่กับตลาดและประสบการณ์ของผู้บริโภคในตลาดนั้น

บางตลาดอาจจะยังเป็นส่วนที่จับต้องได้ (tangible assets) ไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตาหรือคุณประโยชน์

แต่ในหลายๆ ตลาดก็จะเป็นส่วนที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ซึ่งอาจจะเป็นคุณค่าหรือบุคลิกภาพ เราจะต้องเจาะสิ่งที่ป็นสาเหตุสำคัญนี้ออกจากผู้บริโภคให้ได้

และสิ่งนี้เองที่เป็นแก่นแท้ของแบรนด์ ซึ่งเรียกกันว่า essence หรือ brand DNA

เมื่อหาสิ่งเหล่านี้ได้แล้วก็เท่ากับเราทราบอย่างถ่องแท้แล้วว่าผู้บริโภค "ได้ยิน" อะไรเกี่ยวกับแบรนด์แล้วอยู่ในจิตใจเขาบ้าง

สื่อสาร...เพื่อสร้างแบรนด์

เมื่อเราทราบดีแล้วว่าผู้บริโภครู้สึกอย่างไรกับ แบรนด์ เราก็จะต้องตัดสินใจว่าเราจะสื่อสารเรื่องอะไรเกี่ยวกับแบรนด์ต่อไป

ในหลายกรณี...เราควรที่จะยืนยันยึดเนื้อหาเดิมเพื่อรักษาองค์ประกอบของแบรนด์ให้คงเดิมไว้ เสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อไปบนเนื้อหาเดิม เพียงแต่เปลี่ยนวิธีการหรือเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น

หรือในบางกรณีก็ถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนแปลงเนื้อหาบางส่วนเพื่อให้แบรนด์ยังเติบโตต่อไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเนื้อหาเดิมเริ่มจะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคเสียแล้ว

หรืออาจจะถึงเวลาแล้วที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเนื้อหาส่วนใหญ่ หรือเนื้อหาทั้งหมดเพื่อรักษาชีวิตของแบรนด์นี้ไม่ให้ล้มหายตายจากไป

เราจะต้องวิเคราะห์หลายสิ่งหลายอย่างด้วยกัน เพื่อนำมาช่วยตัดสินใจว่า เราจะสื่อสารอย่างไรเพื่อสร้างและส่งเสริมแบรนด์นี้ต่อไป

หากวิเคราะห์พบว่าควระยั้งหดเนื้อหาเดิมเพราะผู้บริโภคยังต้องการสิ่งที่แบรนด์นำเสนออยู่ และสามารถขยายไปสู่กลุ่มใหม่ๆ ได้ด้วยเนื้อหาเดิม เราก็ต้องชัดเจนในการสื่อเกี่ยวกับแก่นแท้หรือดีเอ็นเอเดิมๆ ของแบรนด์นั้นไปยังผู้บริโภคเป้าหมาย

แบรนด์อย่างบุหรี่ปาร์โลโร (Marlboro) กระเป๋าเดินทางแซมโซไนต์ (Samsonite) นาฬิกาโรเล็กซ์ (Rolex) ขนมขบเคี้ยวกูลิโกะ (Glico) และสายการบินสิงคโปร์ แอร์ไลน์ส (Singapore Airlines) จึงประสบความสำเร็จจนถึงทุกวันนี้โดยไม่ต้องเปลี่ยนข้อสัญญาใดๆ ต่อผู้บริโภคมานานแสนนาน

ในขณะที่อีกหลายแบรนด์ต้องวางวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (brand vision) เสียใหม่ แล้วกำหนดแก่นของแบรนด์ในอนาคตไว้เป็นตุ๊กตา เป็นแก่นหรือดีเอ็นเอของแบรนด์ในอุดมคติ (ideal brand DNA) เพื่อสื่อสารเรื่องราวใหม่ๆ เข้าไปยังผู้บริโภคจนกว่าพวกเขาจะได้ยินข้อความใหม่

แบรนด์อย่างเครื่องถ่ายเอกสารซีร็อกซ์ (Xerox) เว็บไซต์หนังสืออะเมซอนดอตคอม (Amazon.com) โทรศัพท์มือถือโซนี่ อีริคสัน (Sony Ericsson) เครื่องไฟฟ้าฟิลิปส์ (Philips) ดีแทค (DTAC) รองเท้าบาตา (Bata) และเปียร์สิงห์ (Singha) คงอยู่ในข่ายที่ต้องเปลี่ยนแปลงข้อสัญญา...ไม่มากนักน้อย

บางแบรนด์อาจต้องสร้างดีเอ็นเอใหม่ให้สะท้อนความเชื่อเดิมๆ ไว้เป็นรากฐานบ้างขณะที่บางแบรนด์ ต้องปฏิวัติใหม่หมดเพื่อให้พลิกฟื้นทันการ

ในเครือข่ายของเอเยนซีชั้นนำอย่างทีบีดับบลิวเอ (TBWA) ทั่วโลก จึงมีการนำเสนอการสร้างแบรนด์ให้แตกต่างด้วยวิถีทางที่เรียกว่า "ดิสรัปชัน" (Disruption) ที่ให้เลืกการพลิกฟื้นแบรนด์ในระดับต่างๆ กัน 3 ระดับ คือ ดิสรัปชันในระดับสูง กลาง หรือต่ำ ซึ่งคงจะได้เล่าสู่กันฟังต่อไป

แต่เหนืออื่นใด...การเข้าใจอย่างลึกซึ้งเรื่อง แบรนด์ดีเอ็นเอซึ่งเป็นตัวตนแท้จริงของแบรนด์แต่ละแบรนด์เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

เราจะคุยกันเรื่องแบรนด์ดีเอ็นเออย่างละเอียดแน่นอนครับ

ตอนที่ 9 : แบรนต์ดีเอ็นเอ

เผชิญผมเรียนจบทางด้านพันธุศาสตร์ (genetics) มาโดยตรงครับ

ผมจึงชอบคำว่า แบรนต์ดีเอ็นเอ (brand DNA) มากกว่าคำอื่นๆ ที่มีความหมายคล้าย คลึงกัน

ถ้าใครไม่รู้จักดีเอ็นเอก็ขอแนะนำสั้นๆ ว่าเป็น กรดอินทรีย์ชนิดหนึ่งย่อมาจากชื่อเต็มว่า DeoxyriboNucleic Acid ซึ่งเป็นสารถ่ายทอดรหัสพันธุกรรมในสิ่งมีชีวิต

ดีเอ็นเอจำนวนมากมายจะเรียงตัวกันแล้วบิดเป็นเกลียว กลายเป็นลักษณะคล้ายๆ กับแท่งปาห่องโก๋ ซึ่งเรียกกันว่า ยีนส์ (genes)

ดีเอ็นเอจะเป็นตัวกำหนดรูปร่างลักษณะภายนอกของสิ่งมีชีวิต เช่น ดีเอ็นเอของมนุษย์ ก็จะกำหนดว่าคนคนนั้นจะมีผมสีดำหรือทอง ตาสีน้ำตาลหรือฟ้า ผิวขาวหรือผิวเหลือง ผมหยิกหรือผม

เหยียด ฯลฯ ซึ่งจะถ่ายทอดไปยังลูกหลานได้ ทำให้ลูกหลานมีลักษณะต่างๆ คล้ายคลึงกับบรรพบุรุษ

ดีเอ็นเอของคนแต่ละคนจึงแตกต่างกัน ไม่มีทางเหมือนกันทุกประการต่อให้เป็นฝาแฝดก็ตาม

เช่นเดียวกับแบรนด์แต่ละแบรนด์ก็จะมีดีเอ็นเอของตนเองเป็นรหัสที่บ่งบอกความเป็นแบรนด์นั้นๆ ที่ไม่มีแบรนด์อื่นๆ เหมือนหรือทดแทนได้

แบรนด์ดีเอ็นเอคืออะไร ?

ดีเอ็นเอหรือแก่นแท้ของความเป็นแบรนด์นั้น เป็นจิตวิญญาณ เป็นแก่นของความจริงที่โดดเด่นของแบรนด์ ซึ่งเป็นเหตุผลและมุมมองจากผู้บริโภคที่ชื่นชอบแบรนด์นั้นจนไม่ยอมไปใช้แบรนด์อื่นๆ

คำศัพท์ที่ใกล้เคียงกันจากหลายตำราและหลากหลายองค์กร ได้แก่ แก่นแท้ของแบรนด์ (brand essence) หรือแก่นคุณค่าของแบรนด์ (brand core value) หรือจิตวิญญาณของแบรนด์ (brand spirit)

นายเควิน เคลเลอร์ (Kevin Keller) เรียก แบรนด์ดีเอ็นเอว่า "มนตราแห่งแบรนด์" หรือ "มนต์เสน่ห์แห่งแบรนด์" (brand montra) และได้ให้คำจำกัดความไว้ในหนังสือของเขาที่ชื่อ Strategic Brand Management เมื่อ ค.ศ. 1998 ว่า...

"มนตราแห่งแบรนด์สามารถชี้ชัดได้ว่าแบรนด์นั้นมีความโดดเด่นอย่างไร มนตราเป็นสิ่งที่ผู้คนจะจดจำไปนานแสนนาน ดังนั้นคำบรรยายถึงมนตราของแต่ละแบรนด์ควรจะสั้น กระชับ ความหมายเรียบง่ายด้วยคุณค่า"

(Brand montra should clarify what is unique about the brand. It should be memorable. As a result it should be short, crisp and vivid in meaning.)

หลายคนกล่าวถึงแก่นของแบรนด์หรือแบรนด์ ดีเอ็นเอว่าเป็นความสัมพันธ์ (relationship) หรือความผูกพัน (association) ที่ลึกซึ้งอย่างแท้จริง ระหว่างแบรนด์กับลูกค้า

นายเฟรด โปสเนอร์ (Fred Posner) อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทโฆษณา เอ.ดับบลิว. เอเยอร์ (A.W. Ayer) กล่าวไว้ว่า...

"เราต้องสร้างความสัมพันธ์จนแบรนด์กลายเป็นเพื่อนคนหนึ่ง"

(You have to have a brand become a friend.)

เราจะหาแบรนด์ดีเอ็นเอได้อย่างไร ?

หากเป็นแบรนด์ที่อยู่ในตลาดมาระยะหนึ่งแล้ว เราจำเป็นต้องถามจากมุมมองของผู้บริโภค เช่นเดียวกับการหาคู่ประกอบรอบนอกของแบรนด์ ไม่ใช่ที่กักกันตัวเอง

เมื่อเราได้สัมภาษณ์พูดคุยกับผู้บริโภคจนสามารถหาคู่ประกอบของแบรนด์ทั้ง 4 ส่วน อันได้แก่ รูปร่างหน้าตาภายนอก (attributes) คุณประโยชน์ (benefits) คุณค่า (values) และบุคลิก ภาพ (personality) ได้แล้วเราก็ต้องหาเหตุผลที่แท้จริงที่ทำให้ผู้คนเลือกซื้อแต่แบรนด์นั้น ไม่ปันใจไปเลือกแบรนด์อื่นให้จงได้

เหตุผลดังกล่าวอาจจะเป็นเหตุผลทางกายภาพซึ่งจับต้องได้ และเป็นเหตุเป็นผล (tangible or rationale asset)

หรืออาจจะเป็นเหตุผลทางอารมณ์ที่จับต้องไม่ได้ ขึ้นกับความรู้สึกเป็นใหญ่ (intangible or emotional asset) ก็เป็นไปได้

ปัจจุบันมีนักการตลาดและนักโฆษณาจำนวนมากพยายามบอกว่าแบรนด์เป็นเรื่องของอารมณ์ เพียงอย่างเดียว เพราะไม่มีความแตกต่างทางกายภาพของสินค้าอีกแล้ว

อย่าไปเชื่อครับ...ไม่จริงหรอก

จริงอยู่...มีแบรนด์จำนวนมากขายได้ด้วยคุณค่าทางอารมณ์ แต่ก็ยังมีแบรนด์อีกจำนวนมากที่ขายได้เพราะคุณสมบัติทางกายภาพโดดเด่น

บางครั้งคุณสมบัติไม่ได้เด่นกว่าจริงๆ แต่ถ้าผู้บริโภครู้สึกและเชื่อว่าเด่นกว่า ดีกว่า (perceived quality) ก็เกินพอแล้วครับ

ผมว่าเรื่องนี้ขึ้นกับสิ่งแวดล้อมหลายอย่าง เช่น ผู้บริโภคมีทางเลือกมากแค่ไหนในการซื้อสินค้าหมวดนั้น สินค้าในหมวดนั้นมีความแตกต่างทางกายภาพมากหรือน้อยเพียงใด ผู้ที่อ้างอิงคุณภาพที่เหนือกว่านั้นพูดมาก่อน-พูดมานาน-และพูดอย่างต่อเนื่องขนาดไหน ฯลฯ

หากเป็นตลาดที่เกิดใหม่ผู้บริโภคยังไม่ค่อยรู้จักสินค้า มีแบรนด์ในตลาดไม่มาก และมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แก่นแท้ของแบรนด์หรือแบรนด์ดีเอ็นเอก็อาจจะสะท้อนเหตุผลทางกายภาพได้อย่างตรงไปตรงมา

ยังมีแบรนด์จำนวนมากที่ยังถูกซื้อเพราะเหตุผลที่จับต้องได้อยู่ครับ

เช่น ผู้คนซื้อกระเป๋าเดินทางแซมโซไนต์ (Samsonite) ก็เพราะ "ความทนทาน" แต่นักการตลาดบางคนพยายามเบี่ยงเบนไปเป็น "ความสงบในจิตใจ" ยามที่เดินทาง ซึ่งเป็นคุณค่าทางจิตใจ

คนส่วนมากเลือกซื้อแบรนด์อย่างแบงแอนด์ โอลูฟเซ่น (B&O : Bang & Olufsen) ก็เพราะ "ดีไซน์" ไม่ใช่เพราะความภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของในสิ่งที่มีคุณค่าหรือครับ อย่าไปคิดให้มันยากและซับซ้อนเลย

ผู้คนที่เลือกซื้อฟิล์มสีฟูจิ (Fuji) เพราะคิดว่าฟูจิให้สีสันทึบใสกว่าโกดัก (Kodak) ในขณะที่คนที่ชอบฟิล์มโกดักก็บอกว่าโกดักให้สีสันทึบเป็นธรรมชาติเหมือนจริงมากกว่า

แบรนด์พวกนี้ยังมีแก่นหรือแบรนด์ดีเอ็นเอเป็นส่วนที่จับต้องได้ (tangible assets) อันได้แก่ รูปร่างหน้าตาภายนอก (attributes) หรือคุณประโยชน์ (benefits) อยู่เลยครับ

แบรนด์ที่อยู่ในตลาดที่อิ่มตัวหรือมีมานานแล้วส่วนใหญ่จะไม่มี ความแตกต่างทางกายภาพอีกต่อไป จึงต้องขายคุณค่าทางอารมณ์เป็นหลัก แก่นของ แบรนด์หรือแบรนด์ดีเอ็นเอจึงมักจะเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในวงชั้นในที่เป็นส่วนที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ซึ่งอาจจะเป็นคุณค่า (values) หรือบุคลิกภาพ (personality) ก็ได้

ยกตัวอย่างเช่น ในตลาดน้ำมันรถยนต์ แบรินด์ หลักๆ อย่างเชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ ปตท. และบางจาก ถูกผู้บริโภคส่วนใหญ่มองว่ามีคุณภาพน้ำมันพอกันหรือเหมือนๆ กันด้วยซ้ำ

ผู้บริโภคไม่ได้เลือกเติมเพราะแบรินด์ใดมีสาร ทำความสะอาด (additive) ที่ดีกว่า หรือแบรินด์ใดมีค่าออกเทน (octane) สูงกว่าอีกต่อไป

แต่เขาเลือกคุณค่า (value) ที่ถูกใจ

เช่น เลือกเชลล์เพราะความไว้วางใจ สบายใจ เพราะรู้จักมานาน ในขณะที่เลือกบางจากเพราะรับใช้ชุมชนและช่วยเหลือสังคมไทย

และเชื่อใหม่ว่าที่เขาเลือกใช้ ปตท. เพราะชอบโฆษณาอย่างมนุษย์ตะกั๋ว ก๊อดซิลล่า ฯลฯ เพราะให้บุคลิกสนุกสนานทันสมัย ไม่ได้เลือกเพราะมีสารปกป้องหรือมีออกเทนสูงดังที่บอกในโฆษณาหรอก

ในหลายๆ กรณีจะพบว่าผู้บริโภคเลือกเพราะ แบรินด์นั้นมีบุคลิกภาพ (personality) หรือบ่งบอกทัศนคติ (attitude) ที่ถูกใจ ตัวเองอยากจะให้ผู้อื่นมองเขาเป็นแบบนั้น

เช่นผู้ที่ชื่นชอบแบรินด์ไนกี้ (Nike) ในต่างประเทศจะชื่นชอบที่แบรินด์นั้นเพราะแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนกล้าได้กล้าเสีย กล้าทำในสิ่งที่ตนเองอยากทำ ซึ่งแบรินด์นี้ได้สื่อสารข้อความ "Just Do It !" มานานตลอดทศวรรษที่ผ่านมา

ในขณะที่ผู้ที่ชื่นชอบแบรินด์อาดิดาส (Adidas) อยากจะให้ผู้คนมองตัวเขาว่า นี่ละ...นักกีฬาตัวจริง เพราะใช้แบรินด์กีฬาแท้ๆ อย่างอาดิดาส ซึ่งสื่อสารข้อความ "forever sports"

(แต่ในเมืองไทยอาจจะไม่ได้คิดอย่างนี้กันสักเท่าใด เพราะโฆษณาที่ทั้งสองแบรินด์เลือกมาใช้กับคนไทยนั้นไม่สามารถสื่อกับคนไทยแบบนั้นได้ และไม่ได้ใช้สื่อต่อเนื่องอย่างเพียงพอที่จะประทับลงในหัวใจของผู้บริโภคชาวไทยได้)

ฉะนั้น...ต้องวิเคราะห์และเลือกแบรนด์ดีเอ็นเอจากองค์ประกอบทั้งสี่ให้ถูกต้องแม่นยำเสียก่อน จึงจะบริหารแบรนด์ในขั้นถัดไปให้ประสบความสำเร็จได้

วิธีหาแบรนด์ดีเอ็นเอ

วิธีหาแบรนด์ดีเอ็นเอก็คือ หาองค์ประกอบทั้งสี่ของแบรนด์จากมุมมองของผู้บริโภคให้ได้เสียก่อน แล้วจึงหาให้ได้ว่าองค์ประกอบใดเป็นแกนแท้ของแบรนด์

การจะตัดสินใจเลือกองค์ประกอบใด จากองค์ประกอบทั้งสี่ในชั้นนอกและชั้นกลางมาเป็นแบรนด์ดีเอ็นเอนั้น ต้องคำนึงถึงสภาพตลาดและความรับรู้ของผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าประเภทนี้ในขณะนั้น จากนั้นวิเคราะห์ให้ได้ว่า องค์ประกอบใดที่แบรนด์อื่นก็มีเหมือนๆ กัน หรือใกล้เคียงกัน ค่อยๆ ตัดออกจนเหลือตัวการสุดท้ายที่โดดเด่นและมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าประจำมากที่สุด

ตัวใดคือสิ่งที่สร้างสัมพันธภาพ (relationship) ระหว่างแบรนด์กับผู้ใช้ได้มากที่สุด

นั่นละ...แบรนด์ดีเอ็นเอ

ข้อสำคัญก็คือ อย่าโลภมาก อย่าหลายใจ อย่าคิดว่าแบรนด์เรามีดีหลายอย่างจึงต้องมีดีเอ็นเอหลากหลาย

หากเป็นเช่นนั้นแบรนด์จะสับสนไม่มีแกนแท้เป็นรากฐานที่มั่นคง เพราะเราต้องสื่อสารเกี่ยวกับดีเอ็นเอหลายอย่างเกินไป

ในที่สุด...ผู้บริโภคจะไม่รู้ว่าควรจะทำอะไรเกี่ยวกับแบรนด์นี้ดี มันเยอะเยอะเกินกว่าที่ผู้บริโภคในโลกปัจจุบันจะจดจำได้หมด

ในที่สุดก็จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า อาการเจือจางของแบรนด์ (brand dilution) ไม่มีความชัดเจนว่าแบรนด์นั้นเป็นอะไร

ตอนที่ 10 : ซิงเกิลมายด์... (ต้องใจเดียว) (1)

แบรนด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) หรือแก่นแท้ของแบรนด์จะต้องเป็นความโดดเด่นเพียงจุดเดียวที่ชัดเจนที่เป็นสาเหตุให้ผู้คนซื้อแบรนด์นั้น

หากแบรนด์นั้นมีดีหลายอย่าง ก็ต้องตั้งใจเลือกจนกว่าจะเหลือเพียงจุดเดียวให้จงได้

นายอัล รีส และนายแจ็ก เทราต์ (Al Ries & Jack Trout) เคยเขียนกฎเหล็กการตลาดไว้ในหนังสือที่ชื่อ The 22 Immutable Laws of Marketing ตั้งแต่ ค.ศ. 1993 ไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้

ในกฎข้อที่ 5 ของปรมาจารย์สองท่านนี้ เรียกว่า กฎแห่งความชัดเจน (The Law of Focus) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า...

"แนวคิดทางการตลาดที่มีพลังมากที่สุดก็คือ การได้เป็นเจ้าของคำหนึ่งคำในจิตใจของผู้บริโภค"

(The most powerful concept in marketing is owning a word in the prospect's mind.)

กฎแห่งความชัดเจน

หากบริษัทหรือองค์กรใดรู้จักความชัดเจน สามารถเลือกได้อย่างใจเดียว (single-minded) และพยายามเป็นเจ้าของคำหนึ่งคำในจิตใจของผู้บริโภคได้ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จอย่างสูง

ท่านทั้งสองย้ำว่าคำดังกล่าวจะต้องไม่ใช่คำที่แต่งหรือคิดค้นขึ้นมาใหม่ แต่จะต้องเป็นคำธรรมดาๆ ในชีวิตประจำวันของผู้คน

เป็นคำง่ายๆ ที่สามารถเปิดพบในพจนานุกรม

กฎข้อนี้ยังใช้ได้ดีมาจนถึงยุคนี้ครับ เพราะคำหนึ่งคำดังกล่าวก็คือ แบรินด์ดีเอ็นเอ ที่เป็นแกนแท้ของแบรนด์นั่นเอง

ไม่สำคัญหรอกนะครับ ที่คำนั้นอาจจะเป็นคำแสนธรรมดาที่อาจจะมีคนบางคนทำเป็นเก่งแล้วลุกขึ้นชี้ว่าไม่เห็นด้วย เพราะว่าใครๆ ก็เป็นเจ้าของคำนี้ได้ ไม่เห็นจะโดดเด่น แตกต่างจากแบรนด์อื่นเลย

ที่จริงสำคัญอยู่ที่ความคิดของผู้บริโภคมากกว่า หากเขารู้สึกว่าคำดังกล่าวนี้เป็นของแบรนด์นี้เท่านั้น เราก็ต้องเชื่อความรู้สึกของพวกเขา

ที่เรียกกันว่า คุณภาพในใจ (perceived quality) หรือคุณค่าในใจ (perceived value) นั่นละ

รีส์และเทราต์ ยกตัวอย่างที่น่าสนใจไว้หลาย แบรินด์ครับ

เฟดเอ็กซ์ (FEDEX : Federal Express) บริการส่งพัสดุภัณฑ์ต่างๆ เป็นเจ้าของคำว่า "ซั้วข้ามคืน" (overnight) จึงประสบความสำเร็จมากมายในตลาดสหรัฐอเมริกา

พวกเขาปฏิบัติตามกฎแห่งความชัดเจน เลือกสื่อสารเฉพาะเรื่องการส่งของซั้วข้ามคืน ขึ้นมาชูโรงในงานโฆษณาและงานสื่อสารการตลาดเพียงอย่างเดียว ทั้งๆ ที่มีบริการครอบคลุมด้านอื่นๆ อีกมาก

ผลก็คือธุรกิจโดยรวมในส่วนอื่นๆ ก็ดีขึ้นด้วย

หรือในกรณีของ โดมิโน พิตซ่า (Domino Pizza) ที่เกิดขึ้นทีหลัง แต่ก็ทำเอาแบรินด์ใหญ่อย่าง พิตซ่า ฮัท (Pizza Hut) ในตลาดอเมริกาต้องหนาว

โดมิโน พิตซ่า รู้จัก "ตัดใจ" และใช้กฎแห่งความชัดเจน พยายามเน้นเรื่องเดียว คือ "บริการส่งถึงบ้าน" (home delivery) และท้าทายไว้ว่า...หากเกิน 30 นาทีจะให้คนที่โทร.สั่งกินฟรี จนกลายเป็นที่รู้จัก เป็นที่นิยมอย่างรวดเร็ว

แถมไม่ได้ขายดีเฉพาะส่งถึงบ้าน แต่ที่ร้านก็มีคนไปกินตรึมเลย

น่าเสียดายที่มาตกม้าตายในเมืองไทย

ในหลายต่อหลายกรณี...แบรินด์ที่เป็นผู้นำหลายแบรินด์ สามารถเป็นเจ้าของคำที่แสนจะธรรมดาที่สุด คือชื่อของสินค้าชนิดนั้น แต่กลับกลายเป็นแต้มต่อที่ดีที่สุด เพราะผู้บริโภคเดินเข้าร้านแล้วเรียกชื่อแบรินด์ทันที ไม่ต้องมีการบอกประเภทสินค้าก่อน ปกติแล้ว...ผู้ชายก็หยิบแบรินด์นั้นให้เลย ไม่ต้องถามว่าอยากได้ยี่ห้ออะไร

กรณีนี้...ชื่อแบรินด์จะเข้าไปแทนที่สินค้าได้เลย แบบที่เรียกกันว่าเป็น generic name นั้นละครับ ตัวอย่างในสหรัฐอเมริกา มีอยู่หลายแบรินด์ เช่น

ไอบีเอ็ม (IBM) เป็นเจ้าของคำว่า "คอมพิว เตอร์"

ซีร็อกซ์ (XEROX) เป็นเจ้าของคำว่า "เครื่องถ่ายเอกสาร"

เฮอริชีส์ (Hershey's) เป็นเจ้าของคำว่า "ช็อกโกแลตบาร์"

โคคาโคลา (Coca-cola) เป็นเจ้าของคำว่า "น้ำโคล่า"

ส่วนในบ้านเราก็มีหลายคำนะครับ ที่เคยถูกแทนชื่อสินค้าประเภทนั้นด้วยชื่อแบรนด์ เช่น

แฟ็บ (Fab) ก็คือ ผงซักฟอก

โกเต็กซ์ (Kotex) คือ ผ้าอนามัย

คิงเทค (Kingtex) คือ ถูยางอนามัย

คัมพานา (Campana) คือกระเบื้องปูพื้น

โพลาริส (Polaris) คือน้ำดื่มบรรจุขวด เป็นต้น

แต่ในหลายกรณี เราก็จะพบทริเียนที่ว่า เรียกกันจนลืมนว่าเป็นแบรนด์หนึ่งไปแล้ว ยิ่งถ้ากิจกรรมการตลาดน้อย ใช้งบประมาณสร้างแบรนด์ไม่สม่ำเสมอ หรือไม่จับใจ ก็ถูกชาวบ้านแซงหน้าไปเหมือนกัน

เพราะผู้บริโภคเข้ามาถามหา แฟบยี่ห้อบรีส โกเต็กซ์ยี่ห้อลอรีเอะ คิงเทคยี่ห้อดูเร็กซ์ คัมพานายี่ห้อคอตโต้ และโพลาริสของสิงห์ ไปเสียฉิบ

ฉะนั้น... ใช่ว่าเป็นเจ้าของคำจนกลายเป็น generic name แล้วจะลอยตัวเป็นผู้นำตลาดไปนะจ๊ะ

รู้สึกกับเทรดยังยกตัวอย่างให้เห็นว่าบางแบรนด์ สามารถขยับตัวไปเป็นเจ้าของคำที่สื่อไปยังคุณสมบัติของสินค้าประเภทนั้นได้อย่างเหมาะสม

เช่น กรณีของ ไฮเนส (Heinz) ซึ่งเป็นเจ้าของคำว่า "ซอสมะเขือเทศ" (ketchup)

ด้วยแคมเปญโฆษณาที่โด่งดัง ที่มีแนวความคิดว่า ไฮเนสคือซอสมะเขือเทศที่ช้าที่สุดในตะวันตก (slowest ketchup in the West) ทำให้ไฮเนส เป็นเจ้าของคุณสมบัติที่เข้มข้นที่สุดในบรรดาซอสมะเขือเทศด้วยกัน

ไฮเนสจึงกลายเป็นเจ้าของคำว่า "ช้า" (slow) ไป และส่งผลดีอย่างมากต่อแบรนด์ จนสามารถครอบครองส่วนแบ่งการตลาดได้มากถึง 50%

ในประเทศไทย สมัยทำงานอยู่ที่บริษัทโฆษณา ดีเอ็มบีแอนด์บี ผมเคยต้องรับผิดชอบแบรนด์นี้ และต้องพยายามสื่อสารเรื่องความเข้มข้นนี้ออกไปในแบบไทยๆ

ครีเอทีฟอาวุโสที่ผมนับถือความสามารถอีกท่านหนึ่ง ได้คิดประโยคที่กินใจที่สุด และสื่อความหมายได้ลงตัวเหลือเกิน

ท่านนำเสนอแคมเปญโฆษณา "แม่สะ...รินไฮเนส ให้หน่อย"

แหม...ช่างกินใจคุณแม่ทั้งหลายดีแท้ เต็มไปด้วยความเข้าใจสัมผัสพันธภาพระหว่างแม่กับลูกอย่างลึกซึ้ง และสื่อยังได้ด้วยว่ามันเข้มข้นจนรินไม่ออก หรือรินได้ช้าจนไม่ทันใจคุณลูก

ท่านผู้นี้คือ คุณสุชาติ วุฒิวิชัย ครับ

ที่จริงในเมืองไทย...มีแบรนด์ดีๆ ที่เป็นเจ้าของคำหนึ่งคำอยู่ไม่น้อย เช่น เปียร์สิงห์ คือ "เปียร์ไทย" 1-2-call คือ "ความอิสระ" มาม่า คือ "อร่อย" เป็นต้น

ตอนที่ 10 : ซิงเกิลมายด์... (ต้องใจเดียว) (2)

เมื่อขาดความชัดเจน

ลองมาดูตัวอย่างของบางแบรนด์ที่ผู้บริหารหลายใจ ไม่ยึดติดกับคำคำเดียว ไม่ยึดกับแก่นของแบรนด์ให้ดี และไม่บริหารแบรนด์ดีเอ็นเออย่างระมัดระวัง จนธุรกิจถดถอยกันบ้างดีกว่า

รู้จักแบรนด์อะตาริ (Atari) ไหมครับ

ผมว่า ถ้าใครเป็นนักเล่นวิดีโอเกม รุ่นเก่า คงจะเคยรู้จักแบรนด์นี้เป็นอย่างดี

แบรนด์นี้เข้ามาในประเทศไทยด้วยครับ หลายต่อหลายคนก็เล่นเกมจากอะตารินี้ละ ถ้าจำไม่ผิดบริษัทตัวแทนจำหน่ายจะอยู่ในบางกอกบาศาร์ ราชดำริ แถวๆ ไนต์สปอตทัวร์ตรงทางเข้าออกด้านซอยชิดลมนั่นละ

ที่จริง... อะตาริ เป็นวิดีโอเกมเจ้าแรก และเป็นเจ้าของคำคำนี้ไปโดยปริยาย จึงเริ่มต้นด้วยธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วจนน่าอิจฉา

อนาคตของบริษัทนี้ เริ่มเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1982 เมื่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร นายเจมส์ มอร์แกน (James Morgan) ประกาศทิ้งอภิปรัชญาของ อะตาริ ติดพันอยู่กับเกมจนกลายเป็นจุดอ่อน และขยายประเภทสินค้าไม่ออก ต่อไปนี้อะตาริจะต้องหมายถึงคอมพิวเตอร์ และเครื่องใช้ไฟฟ้าทุกชนิด

บ้าย บายเลยครับ เพราะเมื่อแตกประเภทสินค้า (line extension) ออกไปกว้างขวางโดยไม่คำนึงถึงแบรนด์ดีเอ็นเอ ก็จะไม่มีการยอมรับ

ใครอยากจะใช้คอมพิวเตอร์ ยี่ห้อเดียวกับเกมบ้างละ มันจะจอกกว่ากันเยอะเลย ในเมื่อมีแบรนด์ที่เป็นคอมพิวเตอร์ตัวจริงอย่างไอบีเอ็ม และแอปเปิล อยู่ในตลาด

เมื่ออะตาริเริ่มถดถอย เพราะหมดเงินไปกับสินค้าประเภทอื่นโดยไม่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นช่องทางให้คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นมาได้ในปี ค.ศ. 1986 และภายในเวลาไม่กี่ปี คู่แข่งรายนี้ก็ครอบครองส่วนแบ่งการตลาดถึง 75%

คู่แข่งรายใหม่นี้ชื่อ นินเทนโด (Nintendo) ครับ

นินเทนโด เป็นเจ้าตลาดอยู่นานแสนนาน มีเพียง เซกา (Sega) เป็นผู้ตาม และอะตาริถูกทิ้งห่างจนไม่เห็นฝุ่น จนกระทั่งแบรนด์ระดับยักษ์ใหญ่อย่างโซนี่ หันมาจับตลาดนี้ และสร้างแบรนด์ใหม่ ภายใต้ร่วมเงาเทคโนโลยีอย่าง โซนี่เพลย์สเตชัน (Sony PlayStation) ขึ้นมา นินเทนโดจึงตกที่นั่งลำบากทันที

กรณีของโซนี่ที่แตกไลน์สินค้าสวนทางกับอะตาริ แต่กลับประสบความสำเร็จ เป็นกรณีที่น่าสนใจนะครับ เพราะเป็นการแตกมาจากแบรนด์ที่เทคโนโลยีสูงกว่าวิดีโอเกม

เมื่อแตกมาเป็นโซนี่เพลย์สเตชันแล้ว เขายังใช้แนวคิดแบบ "ดิสรัปชัน" (disruption) ไม่มองเด็กเป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่ให้ประสบการณ์เล่นเกมชนิดที่ผู้ใหญ่ยังต้องตะลึงในความเหมือนจริง

ไว้จะเล่าเรื่องนี้ให้ฟังอีกทีก็แล้วกัน

เรื่องน่าเสียดาย

มีบางแบรนด์เกิดขึ้นมาด้วยความชัดเจน แต่เมื่อเติบโตขึ้น...กลับไปคิดเอาว่าต้องขยายออกด้านกว้าง แทนที่จะเป็นด้านลึก อย่างนี้เจ๊งเองง่ายๆ เหมือนกัน

ตัวอย่างในบ้านเรามีไม่น้อยครับ

ใครจำ "ห้างแก้วฟ้า" และ "ห้างเอดิสัน" ได้บ้าง

ห้างแก้วฟ้าอยู่บางลำพู มีชื่อเสียงโด่งดังมาจากการเป็นร้านรองเท้าชั้นนำ จากห้องแถวไม่กี่ห้องก็ขยายออกเป็นหลายห้องหลายชั้น ใครอยากได้รองเท้า จะนึกถึงแก้วฟ้าก่อน เพราะไปแล้วไม่เคยเสียเที่ยว รับรองว่าต้องมีที่ถูใจบ้าง เนื่องจากมีให้เลือกเยอะเหลือเกิน

แบรนด์แก้วฟ้าในยุคนั้นกำลังจะกลายเป็นเจ้า ของคำว่า "รองเท้า" คู่แข่งอย่างเทวินทร์ ไถ่เซียง อันธิกา ฯลฯ ต้องจับตามองอยู่ห่างๆ

ต่อมาท่านเจ้าของห้างแก้วฟ้าขยายออกเป็นห้างสรรพสินค้า (department store) ขายทุกอย่าง เช่นเดียวกับเซ็นทรัล หรือโรบินสัน จึงเป็นที่มาของการขาดทุนสะสม

แม้จะยังมีแผนกรองเท้าใหญ่มาให้มา แต่ขาดโฟกัส จนผู้คนลืมนั่น ไม่จดจำควบคู่ไปกับคำว่า "รองเท้า" อีกต่อไป

ตอนหลังเกิดปัญหาเรื่องการต่อเติมตึกผิดแบบจน กทม. เล่นเสียอ่วม กลายเป็นเรื่องความปลอดภัยของลูกค้าเข้าไปอีก

เศร้าใจและเสียายที่สุดเมื่อเกิดโศกนาฏกรรม มีเหตุไฟไหม้ใหญ่ มีญาติพี่น้องหนีออกมาไม่ได้จนตายอยู่ในกองไฟ แบรินด์นี่จึงสูญสิ้นไป

ส่วนห้างเอดิสันจะอยู่แถวศรียาน ใกล้ๆ กรมชลประทาน ต่อมาเติบโตจนเปิดสาขาพระโขนงได้อีกแห่ง อยู่ตรงข้ามไผ่ขวาง และพระโขนงเขียวเตอร์

เอดิสันเติบโตจากการขายเครื่องเสียง โทรทัศน์ และอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า จนผู้คนเชื่อว่า ที่นี่สามารถขายได้ถูกที่สุด เพราะเขาเป็นผู้ค้ารายใหญ่สุด

แบรินด์เอดิสันกำลังจะกลายเป็นเจ้าของคำว่า "เครื่องใช้ไฟฟ้า" ในจิตใจของผู้บริโภคอยู่แล้ว ต่อมาผันตัวไปเป็นห้างสรรพสินค้า (อีกแล้วครับท่าน) แล้วก็เกิดอาการขาดทุนย่อยยับเช่นกัน

แม้จะพยายามใช้แผนก เอ.วี. ซูโง แต่ขาดโฟกัสจนแบรินด์เจ็จจางลง ผู้คนก็ลืมนั่นเช่นกัน

ที่จริงถ้ายืนหยัด มีโฟกัสชัดเจน จะไม่มีตกเลย แบรินด์ที่เข้ามาใหม่อย่างเพาเวอร์บาย (Power Buy) คงมีคู่แข่งและขวากหนามอันน่ากลัวไม่น้อย

น่าเสียดายจังครับ

เมื่อรู้จักรักเดียวใจเดียว

เมื่อแนวคิดในกฎแห่งความชัดเจนของรีส์กับ เทราต์แพร่หลาย จึงเกิดห้างร้านแบบแก้วฟ้าและ เอดิสันขึ้นที่เมืองนอกมากขึ้น ฝรั่งก็ฉลาดที่จะตั้งชื่อให้น่าสนใจ และกลายเป็นร้านค้าที่ถล่มเจ้าเล็กเจ้าน้อยที่ขายสินค้าประเภทเดียวกันจนหมด... Category Killers ไม้ครับ

อย่างห้าง ทอย อาร์ อัส (Toy "R Us) และ เอฟเอโอ ชวาร์ตซ์ (FAO Schwartz) ที่ตั้งหน้าตั้งตาขายของเล่นเด็กลูกเดียวจนรำรวย

หรือถ้าไม่มีทุนทำห้างร้านใหญ่โตแบบนั้น บางเจ้าก็เปิดเป็นร้านเล็กๆ ที่เฉพาะเจาะจง แล้วค่อยๆ ขยายสาขาหรือขายแฟรนไชส์กันไป...ที่เรียกกันว่า specialties shop นั่นไง

อย่างร้าน เรดิโอ แชกส์ (Radio Shacks) ขายอุปกรณ์ประกอบวิทยุ-โทรทัศน์ล้วนๆ ร้าน บอดี ช็อป (Body Shop) และร้าน บู๊ทส์ (Boots) ขายของดูแลผิวพรรณและร่างกาย

แต่ไม่ว่าคนไทยเราจะไม่เก่งเหมือนฝรั่งนะครับ บ้านเราก็มีผู้ประสบความสำเร็จเพราะความชัดเจน อยู่ไม่น้อย

ผมขอยกย่องแบรนด์ไทยอย่าง บุญถาวร ที่ขายอุปกรณ์ห้องน้ำจนเติบโตใหญ่ จากร้านเดียวบนถนนรัชดาภิเษก กลายเป็นห้างใหญ่ทั่วทั้งสี่มุมเมือง ไม่ว่าจะวิ่งออกไปด้านรังสิต บางนา พระรามที่ 2 ธนบุรี-ปากท่อ ก็ต้องเจอบุญถาวรปักอยู่

บุญถาวรสามารถเป็นเจ้าของคำว่า "ห้องน้ำ" ได้ง่ายๆ เลยนะครับ หากยืนหยัดอย่างแม่นยำและแน่วแน่ต่อไป

ปีหลังๆ เริ่มขยายไลน์ และหันมาโฆษณา "ครัวบุญถาวร" ผมก็เอาใจช่วยให้สู้ครัวจากเมืองนอกทั้งหลายให้จงได้ ครัวกับห้องน้ำยังไปกันได้ดีครับ เพราะใช้ท่อ-ใช้กระเบื้องเหมือนกัน

แต่ถ้าเริ่มคิดไปไกลถึง "ห้องรับแขกบุญถาวร" หรือ "ห้องนอนบุญถาวร" หรือ "โฮมเธียเตอร์บุญถาวร" ละก็.... ล้มเลิกความคิดเสียครับ

และอย่าพยายามขยายออกไปเป็นเจ้าของคำว่า "บ้าน" เด็ดขาด

อย่าหวังคู่แข่งอย่าง ทรูแวลูว์ (True Value) โฮมโปร (Home Pro) โฮมเวิร์ค (Home Work) หรือ ซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท (Cement Thai Home Mart) จนเสียเอกลักษณ์และดีเอ็นเอดั้งเดิมของแบรนด์เลย ชัดเจนไว้... จะเหนือกว่า

หากเงินเยอะแล้วฉันนึก ผมแนะนำให้สร้าง แบรนดี้ใหม่ ร้านใหม่ คอนเซ็ปต์ใหม่ แยกกันไปเลย ครับ แล้วใช้ประโยชน์เรื่องลดต้นทุนจากส่วนกลางในเรื่องลอจิสติก การจัดส่ง หน่วยงานติดตั้ง การจัดการเรื่องบุคลากรและการอบรมพนักงาน ฯลฯ จะดีกว่า

เชื่อกันว่าเค้าแก่อะไร

เช่นเดียวกับ เอสบีเฟอร์นิเจอร์ (SB Furniture) ที่นำศักยภาพในความสำเร็จในการเติบโตจาก ห้องนอน ห้องนั่งเล่น ห้องรับแขก ตอนนี้เอสบีก็ได้เข้าครัวแล้วเช่นกัน

อย่าไปไกลถึงห้องน้ำนะครับ...รู้สึกเป็นห่วง

นอกจากนี้ ยังมีเสื้อผ้ากีฬา แกรนด์สปอร์ต (Grand Sport) ที่ไปไกลจนทีมกีฬาระดับโลกยังต้องสั่งกันเป็นประจำ อย่าไปยุ่งกับเสื้อผ้าแฟชั่นก็แล้วกันครับ

โก้แก คือตัว เวลาทำขนมอื่น...ก็ต้องใช้แบรนด์อื่น นิมพร คือผม... อย่าทำเครื่องสำอางภายใต้ แบรนดี้ เบนซ์ คือเครื่องสำอาง... อย่าออกแคมเปญ ดับเบิลเอ คือกระดาษ... อย่าใช้แบรนด์นี้กับสินค้าอื่นที่ไม่ใช่กระดาษ ท็อปเจริญ คือแว่น... อย่าขายกล้อง แม้ว่าแว่นจะเป็นของที่ใช้เลนส์เหมือนกัน

เอ๊ะ ! แปลว่าขยายไลน์สินค้าไม่ได้เลยหรืออย่าง ไหว่ ?????

ได้สิครับ...แต่ต้องรู้จักแบรนด์ดีเอ็นเอของตนเองก่อนว่า ผู้บริโภคศรัทธาแบรนด์อย่างไร แล้วขยายไปในทิศทางที่ผู้บริโภคเชื่อมั่น จึงจะประสบความสำเร็จ

อย่าเล่นเสี่ยงๆ กับความเชื่อของผู้บริโภคจะดีกว่า

ตอนที่ 11 : แบรนดี้ของผู้เชี่ยวชาญ (1)

ในโลกของการตลาดทุกวันนี้ ผู้ที่มีความชัดเจนจะประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจมากกว่า

สมัยก่อนมีประเภทสินค้าน้อยกว่าสมัยนี้ครับ ผู้บริโภคสามารถจดจำได้ว่าแต่ละแบรนด์มีดีอะไรบ้าง แต่ละแบรนด์จึงสามารถสื่อสารคุณสมบัติประโยชน์ได้หลายอย่าง

เมื่อแต่ละแบรนด์แข็งแกร่ง ก็สามารถแตกประเภทสินค้าหรือขยายสายผลิตภัณฑ์ (line extension) ออกมาเป็นชนิดต่างๆ ได้มากมายภายใต้ชื่อแบรนด์เดิม ผู้บริโภคก็มีปัญญาและที่ว่างในสมองมากมายที่จะจดจำได้ว่าแต่ละแบรนด์มีสินค้าอะไรบ้าง

ในอดีต...เราจึงพบแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จจากการขยายสายผลิตภัณฑ์มากมายหลายแบรนด์

ตัวอย่างเช่น เปียร์สิงห์ (SINGHA) เป็นแบรนด์ที่ดีแข็งแกร่งและมีภาพลักษณ์ดีมาก เมื่อแตกออกเป็นโซดาสิงห์ น้ำดื่มสิงห์ จึงประสบความสำเร็จกลายเป็นผู้นำตลาดในทุกหมวดสินค้าที่แตกประเภทออกมา

ยามาฮา (YAMAHA) สามารถแตกออกเป็นจักรยานยนต์ เครื่องเสียง เครื่องดนตรี โรงเรียนสอนดนตรี และเครื่องกีฬา แล้วประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงด้านคุณภาพในทุกหมวดสินค้าที่แตกประเภทออกมา

มอเตอร์ียี่ห้อมิตซูบิชิ (MITSUBISHI) แตกออกเป็นดินสอ พัดลม ตู้เย็น โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ รถยนต์ ปัมป์น้ำ ฯลฯ แล้วประสบความสำเร็จในหลายหมวดสินค้า

นั่นเป็นเพราะยุคนั้นผู้บริโภคยังไม่มีอะไรต้องจำมาก ไม่มีข้อมูลมากมายจนทำสับสน เจ้าของสินค้าจึงไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างหลายแบรนด์

ความสับสนในโลกปัจจุบัน

แต่ในยุคปัจจุบันตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 (ค.ศ. 1990) เป็นต้นมา ข้อมูลในตลาดมีเพิ่มขึ้นมากมาย มีหมวดสินค้าใหม่ๆ เกิดขึ้นมาเต็มไปหมด ทั้งๆ ที่สมัยก่อนสินค้าเหล่านี้ไม่ได้อยู่ในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคเลย

ลองดูตัวอย่างในเมืองไทยสิครับ สัก 15 ปีที่แล้วใครมีโทรศัพท์มือถือบ้าง ? 7 ปีที่แล้วใครมีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กบ้าง ? 5 ปีที่แล้วใครมีกล้องถ่ายรูปดิจิทัลบ้าง ? 2 ปีที่แล้วใครใช้ปาล์มบ้าง ? และเมื่อปีที่แล้วใครใช้คอมพิวเตอร์โทรศัพท์มือถือบ้าง ?

สมัยก่อนมีครีมหน้าขาวไหม ? มีเจลใส่ผมหรือมูสหรือเปล่า ? มีสาว ๆ คนไหนใช้โทนเนอร์เช็ดหน้าบ้าง ? มีอาหารแช่แข็งกับเตาไมโครเวฟกันหรือเปล่า ?

แค่นี้ก็เพิ่มขึ้นร่วม 10 หมวดสินค้าเข้าไปแล้วนะครับ !

ส่วนสินค้าดั้งเดิมในหลายต่อหลายหมวดก็มีการแตกเช็กเมนต์แยกย่อยกันออกมาจนวายไปหมด จนผู้บริโภคคงเป็นไก่ตาแตก

สบู่...มีทั้งสบู่ธรรมชาติ สบู่ถนอมผิว สบู่เหลว สบู่ฆ่าเชื้อ สบู่ล้างมือ สบู่ล้างหน้า สบู่ล้างส่วนสำคัญ สบู่ผสมสมุนไพร ฯลฯ

แชมพู...มีทั้งแชมพูธรรมชาติ แชมพูอินวัน แชมพูขจัดรังแค แชมพูสำหรับสระทุกวัน แชมพูสำหรับผมดัด แชมพูสำหรับผมทำสี แชมพูสำหรับคนผมสั้น แชมพูสำหรับคนผมยาว แชมพูต่อผมลพิษ ฯลฯ

ผงซักฟอก...มีชนิดธรรมชาติ สูตรเข้มข้น สำหรับซักมือ สำหรับซักเครื่อง สำหรับเครื่องเปิดฝาหน้า สำหรับเครื่องเปิดฝาด้าน ผงซักฟอกชนิดเม็ด ชนิดน้ำ ฯลฯ

คิดดูซิครับว่า แต่ละหมวดสินค้าหรือแต่ละเช็กเมนต์ที่เกิดขึ้นมาใหม่จะมีแบรนด์ต่างๆ เกิดขึ้นมาอีกสักกี่แบรนด์ ?????

ผู้บริโภคจะเอาสมองที่ไหนมาจดจำว่า...แต่ละหมวดสินค้ามีแบรนด์ชื่ออะไรให้เลือกบ้าง และแต่ละแบรนด์มีข้อดีอย่างไร แต่ละแบรนด์มีสินค้าอะไรอยู่บ้าง

อย่าลืมนะครับว่า ตามผลการวิจัยของนักจิตวิทยาชื่อดังแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ชื่อ ดร.จอร์จ เอ. มิลเลอร์ (Dr.George A. Miller) ระบุไว้ชัดเจนว่า ธรรมชาติของผู้คนทั่วไปจะจำเรื่องราวแต่ละประเภท และชื่อในแต่ละหมวดได้อย่างมากเพียง 7 ลำดับ

ด้วยเหตุนี้เองจึงมีเพียง 7 วัน ใน 1 สัปดาห์ สวรรค์ชั้น 7 หัวล้าน 7 แบบ สิ่งมหัศจรรย์ทั้ง 7 ในโลก 7 เขียนขามูไร และ...สโนว์ไวต์กับคนแคระทั้ง 7

(ที่จริงการจำเบอร์โทรศัพท์ของผู้คนก็จะจำกันที่ 7 เบอร์ ไม่นับ 01 หรือ 02 หรือ 06 หรือ 09 ซึ่งคนเราจะแยกจำออกมาต่างหาก ไม่รู้ว่าคิดยังไงกันถึงให้เขียนแยกเป็น 0 2233 9518 แทนที่จะเป็น 02 233 9518 จำยากชะมัด และขัดกับความสามารถในการรับรู้ 7 ลำดับของมนุษย์ทั่วไป ถ้าใครรู้คำตอบหรือทราบดีที่มาของเรื่องนี้...ก็ช่วยบอกผมที)

ต้องชัดเจนและเชี่ยวชาญ

ในโลกปัจจุบันจึงต้องชัดเจนว่าแบรนด์แต่ละ แบรนด์จะเป็นอะไร และควรเป็นเจ้าของ "คำหนึ่งคำ" ดังที่บรรยายไว้ในตอนที่แล้ว

นอกจากจะต้องมีความชัดเจนว่าจะเป็นอย่างอะไรแล้ว ควรจะแสดงความเป็น "ผู้เชี่ยวชาญ" (specialist) อีกด้วย

ในโลกการตลาดปัจจุบัน กลายเป็นตลาดของผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้ที่ยังทำตัวเป็นสากลกะเบือยันเรือรบ หรือครอบจักรวาล (generalist) อยู่ มีแต่จะถดถอยลงเรื่อยๆ

ลองดูตัวอย่างของธุรกิจห้างสรรพสินค้า (department store) ดูซิครับ

ในต่างประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา ในตลาดค้าปลีก เคยเป็นยุคค้าขายของห้างสรรพสินค้ามาก่อน ห้างสรรพสินค้าใหญ่ๆ ดังๆ อย่างแมซีส์ (Macy's) เจซี เพนนี่ (JC Penny) หรือนอร์ด สตรอม (Nordstrom) เคยยิ่งใหญ่คับฟ้าแค่นั้น คนที่เคยไปเรียนอยู่ที่โนนในสมัยก่อนคงรู้ดี

ในประเทศไทยก็ไม่ต่างกันเท่าใด นอกจากเซ็นทรัล (Central) และโรบินสัน (Robinson) เราเคยมีแบรนด์ห้างสรรพสินค้าที่ใหญ่ๆ จากต่างประเทศหลายแบรนด์ด้วยกัน ทั้งไดมารู (Daimaru) โตเกียว (Tokyo) โซโก (Sogo) อิเซตัน (Iseton) แพร็ง ตอมปัส (Prantoms) และก็มีแบรนด์ไทยๆ หลายแบรนด์ ทั้งเมอริ คิงส์ บางลำภูสรรพสินค้า ตั้งฮั่วเส็ง แก้วฟ้า เอดิสัน ดีเซมเบอร์ ฯลฯ แต่ปัจจุบันก็แผ่วลงทุกที บางแห่งถึงกับปิดไปแล้ว บางแห่งก็กำลังจะปิดตัวลง

เพราะอะไรรู้มั๊ยครับ ?

เพราะ...ห้างสรรพสินค้าก็คือ สากกะเบือยันเรือรบ (generalist) มีขายทุกอย่างอยู่ในที่เดียว ทั้งอาหารสด อาหารแห้ง เสื้อผ้า เครื่องสำอาง เครื่องใช้ไฟฟ้า ของแต่งบ้าน ของเล่นเด็ก หนังสือ เทป วีดีโอ เครื่องเขียน อุปกรณ์ตกแต่งรถยนต์ ฯลฯ

ธุรกิจห้างสรรพสินค้าเริ่มถดถอย เมื่อถูก "ผู้เชี่ยวชาญ" (specialist) ดึงยอดขายไปหมด

ในต่างประเทศเริ่มจากส่วนที่เป็นซูเปอร์มาร์เก็ต (supermarket) ก่อน เพราะโดนซูเปอร์มาร์เก็ตตัวจริงแย่งลูกค้าส่วนใหญ่ไป และเริ่มลามออกไปในแผนกต่างๆ จนทุกวันนี้ห้างสรรพสินค้าแทบจะขายเสื้อผ้าได้เพียงอย่างเดียว

ยังเกิด category killers เช่น ทอย"อาร์" อัซ (Toy"R Us), บล็อกบัสเตอร์ (Blockbuster) หรือ สเต็มเปิล (Stemple) ที่ขายของประเภทเดียว (แต่มีให้เลือกมากกว่า) มากขึ้นเท่าใด ห้างสรรพสินค้าก็ยิ่งลำบากขึ้นเรื่อยๆ

ในประเทศไทยยังโชคดีที่สามารถเห็นตัวอย่างและรับรู้บทเรียนของห้างสรรพสินค้าต่างประเทศ แล้วนำมาปรับกระบวนการได้ทันท่วงที จึงมีคนเก่งรอดตัวไปได้จนถึงทุกวันนี้

ตอนที่ 11 : แบนด์ของผู้เชี่ยวชาญ (2)

การปรับตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญ

วิธีการปรับตัวของห้างสรรพสินค้าจากการเป็นสากลกะเบือยันเรือรบ (generalist) ให้แข่งขันกับผู้เชี่ยวชาญ (specialist) ได้ ก็คือการสร้างแบรนด์เล็กแบรนด์น้อยภายในห้างใหญ่

บางคนเรียกว่าร้านเล็กในร้านใหญ่ (shops in shop)

หรือจะเรียกว่า แบนด์เล็กใต้หลังคาแบรนด์หลัก (sub brands under main brands) ก็ตามใจ

ยกตัวอย่างเช่น การสร้างแบรนด์ท็อปส์ (Tops) เพาเวอร์บาย (Power Buy) ซูเปอร์สปอร์ต (Super Sports) บีทูเอส (B2S) และโฮมเวิร์ค (HomeWork) ภายในหลังคาเซ็นทรัลกับโรบินสัน

ในกรณีนี้ได้ประโยชน์ 2 ต่อ คือ นอกจากได้ภาพลักษณ์ของความเป็น "ผู้เชี่ยวชาญ" แล้ว ยังกลายเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ที่มีอำนาจกว่าเดิม เพราะรวมยอดสั่งซื้อทั้งหมดเข้าด้วยกันจะมีอำนาจการต่อรองสูง และสามารถควบคุมตลาด ควบคุมราคาได้ในระดับหนึ่ง

ถ้าทำได้ดีจะกลายเป็น category killer ได้ เป็นการเตรียมพร้อมก่อนที่แบรนด์ประเภทนั้นจะยกพลเข้ามาทำตลาดในเมืองไทย

ขอปรบมือให้ดังๆ เลยครับ

ในหมวดสินค้าและบริการอื่นๆ ก็มีแบรนด์ระดับโลกที่ปรับตัวให้ทันกระแส "ผู้เชี่ยวชาญ" ไม่น้อยจากเดิมที่เคยทำตัวเป็นสากลกะเบือยันเรือรบ ก็เริ่มแบ่งออกเป็นหลายแบรนด์เพื่อแสดงความเป็นผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น

เมื่อก่อนนี้แบรนด์ใหญ่อย่างเนชั่นแนล (National) แห่งค่ายมิตซูบิชิ (Mitsubishi) เคยเป็นทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเครื่องใช้ไฟฟ้า ไม่ว่าจะเป็นชิ้นส่วนอย่างสวิตช์ สายไฟ ปลั๊กไฟ เรื่อยมาจนถึงสินค้าในบ้านทุกประเภท ทั้งเครื่องครัว อย่างตู้เย็น หม้อหุงข้าว กระจกน้ำร้อน ไปจนถึงพัดลม เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำอุ่น รวมทั้งสินค้าประเภทภาพและเสียงอย่างโทรทัศน์ สเตอริโอ โทรศัพท์

ตอนหลังพบว่า สินค้าภาพและเสียงเป็นรองผู้เชี่ยวชาญอย่างโซนี่ (Sony) ที่ไม่ได้ทำเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัว ไม่ทำพัดลม และไม่ทำเครื่องปรับอากาศ

เนชั่นแนลจึงเริ่มสร้างแบรนด์ใหม่อย่างพานาโซนิค (Panasonic) แยกออกมาให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เสียเปรียบในสมรภูมินี้

เช่นเดียวกับฟิลิปส์ (Philips) ซึ่งเคยมีสินค้าทุกประเภท แต่ในที่สุดก็ตัดสินใจลงทุนซื้อแบรนด์เวิร์ลพูล (Whirlpool) แล้วแยกให้ฟิลิปส์กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาพและเสียงเป็นหลัก

มิตซูบิชิ (Mitsubishi) ซึ่งเคยประสบความสำเร็จกับการขยายสายผลิตภัณฑ์เคยอยู่นาน แต่ไม่กี่ปีมานี้ก็เริ่มสร้างแบรนด์เล็กๆ อย่างไทมอนด์ (Trimond) ขึ้นมาสำหรับเครื่องทำน้ำอุ่น ซึ่งยังไม่ชัดเจนเท่ากับกรณีของพานาโซนิค และเวิร์ลพูล

ในระยะยาวแล้วแบรนด์อย่างมิตซูบิชิจะมีปัญหาแน่นอนครับ เพราะผู้บริโภคจะคิดว่าไม่ได้เก่งจริงสักเรื่องเดียว มีคนอื่นที่เหนือกว่าเสมอ เพราะแบรนด์เหล่านั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

มิตซูบิชิจะต้องระวังแบรนด์ผู้เชี่ยวชาญ (specialist brands) ที่ทำสินค้าเพียงอย่างเดียวไว้ให้มากที่สุด เพราะแบรนด์เหล่านั้นจะขึ้นเป็นอันดับหนึ่งได้ไม่ยาก

ส่วนมิตซูบิชิจะถูกผู้บริโภคผลักลงไปในระดับรองๆ เสมอ กลายเป็นเพียงทางเลือกเมื่อไม่มีแบรนด์อันดับ 1 หรือ 2 และจะหลุดจาก 3 ยักษ์ใหญ่ในแต่ละประเภทสินค้าไปในที่สุด แม้ว่าในขณะนี้ในบางตลาดมิตซูบิชิจะยังผู้นำอยู่ก็ตาม

รถยนต์จะตามหลังโตโยต้า (TOYOTA) ฮอนด้า (HONDA) และนิสสัน (NISSAN) ตลอดไป

เครื่องปรับอากาศจะแพ้ชัยโจ เด็นกิ (Seijo Denki) เทรน (Train) แครเรียร์ (Carrier) ไดกิน (Daikin) และยอร์ก (York) ได้ไม่ยากเลย

โทรทัศน์กับเครื่องเสียงไม่มีทางตามทัน โซนี่ (Sony) พานาโซนิค (Panasonic) ฟิลิปส์ (Philips) เจวีซี (JVC) และไพโอเนียร์ (Pioneer) ได้เลย

ลิฟต์แพ้โอทิส (Otis) แน่นอน

พัตลมจะแพ้ฮัตตารี (Hatari) โอกาว่า (Ogawa) และไอโกะ (Aiko)

ดินสอไม่มีทางสู้เฟเบอร์ คาสเทล (Faber Castel)

ไม่เชื่อกอยติดตามดูก็แล้วกันครับ

ผู้บริโภคคิดอย่างไร ?

ผู้บริโภคไม่เชื่อว่าใครเก่งไปหมดทุกเรื่องหรอกครับ

ถ้าดูหมวดเครื่องใช้ไฟฟ้า ผู้บริโภคยังคิดว่าแต่ละแบรนด์มีดีคนละอย่างสองอย่างเลยครับ หากคนซื้อเหมาะแบรนด์เดียวทั้งบ้านยากมาก

ทีวีต้องโซนี่ (Sony)

เครื่องปรับอากาศต้องมิทซูบิชิ เฮฟวี่ดิวตี้ (Mitsubishi Heavy Duty)

เตารีดต้องฟิลิปส์ (Philips)

เครื่องดูดฝุ่นต้องฮูเวอร์ (Hoover)

เครื่องซักผ้าต้องอีเลคโตรลักซ์ (Electrolux)

เครื่องทำน้ำอุ่นต้องเนชั่นแนล (National)

ตู้เย็นเล็กรุ่น Sanyo หรือ Toshiba

หม้อหุงข้าวต้องรุ่น Sharp

กระติกน้ำร้อนใช้ Tiger

ตู้สาขาโทรศัพท์จะเลือก Forth

เครื่องโกนหนวดไฟฟ้าเลือก Braun

เครื่องปั่นน้ำผลไม้จะใช้ Muller

เครื่องชงกาแฟเลือก Krups

สวิตช์ไฟใช้ Bticino

ยิ่งถ้าออกไปนอกบริเวณ สินค้าที่เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าแล้วละก็...ผู้บริโภคจะนิยมใช้ผู้เชี่ยวชาญตัวจริงมากกว่า เช่น โทรศัพท์มือถือ ก็จะเป็นโลกของ Nokia โมโตโรล่า (Motorola) และ (โซนี่) อีริคสัน (Sony Ericsson)

มือถือของพานาโซนิค ฟิลิปส์ ซัมซุง และเอ็นอีซีโตยากครับ จะได้ส่วนแบ่งคนละจ๊อบจ๊อยเท่านั้นเอง

สินค้าหมวดอื่นๆ ที่ไม่ใช่เครื่องใช้ไฟฟ้าก็เป็นแบบนี้เหมือนกันครับ ไม่ค่อยมีใครมาใช้แบรนด์เดียวกัน ทั้งๆ ที่เป็นเรื่องใกล้กันเหลือเกิน

ผู้บริโภคจำนวนมากใช้แชมพูและครีมนวดผมคนละแบรนด์

กระดาษชำระกับกระดาษเช็ดหน้า...ก็คนละแบรนด์ พอเป็นกันอาจจะชอบใช้เซลล็อกซ์ (Cellox) แต่ถ้าเป็นหน้าจะใช้คลีนิกซ์ (Kleenex)

ใช้โฟมล้างหน้าโดฟ (Dove) เช็ดหน้าด้วยโทนเนอร์ของลอรีอัล (L'oreal) แต่ทาครีมกันแดดหน้าก่อนนอนด้วยยูซีริน (Eucerin) และทาผิวใต้ตาด้วยลังโคม (Lancome)

นักเล่นเครื่องเสียงชนิดบ้าคลั่ง อาจจะเลือกแอมป์ของมาร์ค เลวินสัน (Mark Levinson) ลำโพงของวิลสัน ออดิโอ (Wilson Audio) ซีดีของโกลด์มุนด์ (Goldmund) เทปของนาคามิชิ (Nakamichi) เครื่องเล่นแผ่นเสียงของลินน์ (Linn) ทั้งๆ ที่แต่ละแบรนด์ก็มีออกมาครบครัน

เพราะมีความเชื่อเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญอย่างแรงครับ

ดิสเคานต์สโตร์-ช้อยกเว้น ?

หลายคนอาจจะเถียงผมว่าไม่จริงหรอก กรณีของห้างสรรพสินค้าทั้งหลายที่ตายไปเป็นเพราะเหตุผลอื่นๆ เช่น ปัญหาการเงิน เศรษฐกิจตกต่ำ ค่าเงินบาทเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ต่างหาก

และที่สำคัญก็คือ กำเนิดของห้างค้าปลีกประเภทดิสเคานต์สโตร์ (discount store) ต่างหากที่ทำให้ธุรกิจห้างสรรพสินค้าลำบากขึ้น

แถมดิสเคานต์สโตร์ก็ขายซากกะเบือยันเรือรบเหมือนๆ กับห้างสรรพสินค้า จึงไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญอะไรสักอย่าง ทำไฉนยังโตวันโตคืนได้

ในบ้านเราทั้งเทสโก้ โลตัส (Tesco Lotus) ทั้งบิ๊กซี (Big C) ก็โตอย่างรวดเร็ว ส่วนแม็คโคร (Makro) กับคาร์ฟูร์ (Carrefour) ก็โตขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน

ในต่างประเทศไม่ว่าจะเป็นวอล-มาร์ต (Walmart) หรือทาร์เก็ต (Target) ก็ผงาดขึ้นเป็นยักษ์ใหญ่ที่ดูเหมือนจะไม่มีวันล้ม และกลายเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่สุด

หรือดิสเคานต์สโตร์ จะเป็นช้อยกเว้น ?????

ไม่ใช่ช้อยกเว้นหรอกครับ

ที่จริง...ดิสเคานต์สโตร์ก็เป็นผู้เชี่ยวชาญเหมือนกัน แต่ไม่ใช่การขายสินค้าเฉพาะบางประเภท พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำให้สินค้า "ถูก" ครับ

ความถูกคือหัวใจของธุรกิจนี้ ไม่จั่งคงไม่เรียกว่าดิสเคานต์สโตร์หรอกครับ จั่งแข่งกันถล่มราคาและต่อรองราคาจากซัพพลายเออร์ทั้งหลายอยู่อย่างรุนแรงเสมอมา

ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่ฝืดเคืองทั่วโลกมาหลายปี ทำให้เป็นแรงส่งให้คนชั้นกลางและชั้นล่างมองหาสินค้าหรือแหล่งซื้อสินค้าที่ช่วยเขาประหยัดค่าใช้จ่ายประจำวันได้

เผชิญคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มใหญ่พอสมควร หรือในบางประเทศจะใหญ่มาก เขาจึงมองหาผู้เชี่ยวชาญรายใหม่ๆ ที่ทำให้สินค้าต่างๆ ถูกลงได้ และกระโดดเข้าไปหาแบรนด์ผู้เชี่ยวชาญเรื่องราคาถูก หรือราคาคู่มา (value for money)

ดิสเคานต์สโตร์จึงเป็นทางออกที่ลงตัวสำหรับคนกลุ่มนี้ ส่วนคนที่มีฐานะดีไม่เดือดร้อนอะไร ก็จับจ่ายในห้างสรรพสินค้าไปตามเดิม

สังเกตดูสิครับว่า ห้างแพงๆ เดินๆ ในโลกนี้ยังอยู่ได้ดี ห้างที่ยกระดับขึ้นบนก็อยู่ดี ไม่ว่าจะเป็นแฮร์รอดส์ (Harrods) เซ็นเบอร์รี่ (Sainberry) ในต่างประเทศ หรือเซ็นทรัล ซิดลม เซน (Zen) และเอ็มโพเรียม (Emporium) ในประเทศไทย

เมื่อแบรนด์ดิสเคานต์สโตร์ทั้งหลายออกสินค้าประเภท "เฮาส์แบรนด์" (house brand) ติดตราของตัวเองเข้าไปและจ้างซัพพลายเออร์ผลิตให้ ก็จะได้รับผลตอบแทนไม่น้อย

คนกลุ่มนี้ไม่ได้มองหาผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพสุดยอดอีกต่อไป จั่งไม่จำเป็นต้องใช้สินค้าที่ดีที่สุด หรือมีภาพลักษณ์ที่สูงส่งที่สุด ขอให้ไม่กระเจอกเกินไปนักก็พอแล้ว

คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเดียวกันที่สนใจสินค้าเกาหลี และจีนแดง ยิ่งถ้าเจ้าของสินค้าเหล่านั้นสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้ดีขึ้น ออกแบบให้สวยงามขึ้น ผู้คนก็จะหลั่งไหลกันเข้าไปใช้มากขึ้นทุกที

นั่นเป็นเหตุผลที่แบรนด์ซัมซุง (Samsung) แอลจี (LG) ของเกาหลี และแบรนด์ไห่เอ้อ หรือไฮเออร์ (Haier) ของจีนแดงกลายเป็นดาวรุ่งพุ่งแรง

และเครื่องใช้ไฟฟ้าของทั้งสามแบรนด์นี้ก็พลิกแนวทางของแบรนด์รุ่นเก่าๆ กลับไปทำตัวเป็นสาก กระเบื้องยันเรือรบได้เฉยเลย จึงสามารถขายดีทั้งเครื่องไฟฟ้าในบ้าน (white goods) และเครื่องไฟฟ้าประเภทภาพและเสียง (black goods)

เพราะเขาไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำเฉพาะอย่างให้ได้ดีที่สุดแบบแบรนด์ที่ยิ่งใหญ่มาก่อนอย่างโซนี่ พานาโซนิค และฟิลิปส์

แต่พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำสินค้าคุณภาพดี (หรือดีพอควร) ออกมาในราคาที่ทุกคนต้องหันมามอง พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน "ราคาคุ้มค่า" หรือ "ราคาถูก" ครับ

ตอนที่ 12: ขยายสายผลิตภัณฑ์...อันตราย (1)

เชื่อมั๊ยครับ... เรื่องยากที่สุดและสับสนที่สุดของการตลาด ก็คือ การแตกประเภทสินค้า หรือการขยายสายผลิตภัณฑ์ ภายใต้ชื่อแบรนด์เดิม (Line Extension)

ถึงเวลาที่บริษัทสามารถขยายสายการผลิตออกมาเป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ หรือเกิดเป็นผลิตภัณฑ์เหลือใช้จากการผลิตสินค้าตัวเดิม (by product) ก็มักจะถึงเวลาเดียวกันได้แล้วว่า จะปะยี่ห้อเข้าไปได้

หลายคนจะต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสร้างแบรนด์ใหม่ที่ยังไม่มีใครรู้จัก และมีความเชื่อมั่นในพลังของแบรนด์เดิม จึงยกมือสนับสนุนให้เป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์

แต่อีกหลายคนต้องการความชัดเจนในการทำธุรกิจ เพื่อให้แบรนด์เดิมที่มีอยู่แข็งแกร่งในแงุ่มที่ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ไม่ต้องการให้สินค้าใหม่มาทำให้แบรนด์เดิมสับสน จึงขู่มือให้สร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมารองรับ

บางกรณีเดียวกันไม่ลงตัว ทะเลาะกันไปเลยก็มี

น่าเห็นใจ... เพราะไม่มีอะไรเป็นข้อตัดสินที่ชัดเจนได้ว่าใครจะเป็นฝ่ายถูก ใครเป็นฝ่ายผิด เพราะในประวัติศาสตร์ของโลกการตลาดก็มีทั้งผู้ที่ประสบความสำเร็จ และผู้ที่ล้มเหลวจากการขยายสายผลิตภัณฑ์ภายใต้ชื่อแบรนด์เดิมปะปนกันไป

เวลาค้นคว้าจากตำรับตำรา และหนังสือที่ปรมาจารย์ทางการตลาดหลายท่านได้เขียนไว้ ก็พบว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจนผู้อ่านหนังสือทั้งหลายสับสนกันไปหมด

ถึงเวลาที่จะหาคำตอบและแนวทางที่ชัดเจนกันเสียทีกระมังครับ

ขาขึ้น...ของการขยายสายผลิตภัณฑ์

ผู้ที่เห็นด้วยกับการขยายสายผลิตภัณฑ์ส่วนมากจะเชื่อในพลังของความเป็นแบรนด์ ซึ่งหากสร้างขึ้นมาจนแข็งแกร่งแล้วก็น่าจะขยายไปในทิศทางต่างๆ ได้

แต่ส่วนมากจะยกตัวอย่างของการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จในอดีต ซึ่งมักจะมีผู้ท้วงติงว่าสมัยก่อนทำได้เพราะผู้บริโภคได้รับข้อมูลทางการตลาดไม่มาก ไม่วุ่นวายสับสนเหมือนยุคนี้

ในอดีต...เราจึงเห็นแบรนด์ใหญ่ๆ ที่มีสินค้ามากมายภายใต้แบรนด์เดียว จนใครต่อใครหลายคนไฝฝืนที่จะเป็นแบบนี้บ้าง

ตัวอย่างเช่น คราฟท์เจนเนอรัลฟู้ดส์ (KGF : Kraft General Foods) ซึ่งภายหลังถูกฟิลิป มอริส (Philip Moris) ซื้อไปและเปลี่ยนชื่อเป็นคราฟท์ (Kraft) เฉยๆ ซึ่งมีสินค้าอาหารมากมายเต็มไปหมด

เช่นเดียวกันไฮเนส (Heinz) ซึ่งกำเนิดมาจากซอสมะเขือเทศ หรือ แคตซัพ (ketchup) แล้วขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปมากมาย ทั้งซอสชนิดอื่นๆ น้ำสลัด อาหารกระป๋อง ชุปกระป๋อง อาหารเด็ก ฯลฯ

ฟอร์ด (Ford) มีรถยนต์ต่างๆ ภายใต้แบรนด์ ฟอร์ดมากมาย ตั้งแต่รถขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หูหระ รถกระบะ รถแวน รถบรรทุก ฯลฯ

จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ (Johnnie Walker) แยกออกเป็นวิสกี้หลายระดับ ตั้งแต่เรด เลเบล (Red Label) แบล็ก เลเบล (Black Label) หลังๆ ยังเพิ่มระดับบนขึ้นไปเป็นโกลด์ เลเบล (Gold Label) บลู เลเบล (Blue Label) และยังมีวิสกี้ซิงเกิลมอลต์ (single malt) ที่เรียกกันว่า กรีน เลเบล

(Green Label) กับสุราพร้อมดื่ม (ready-to-drink) อย่างจอห์นนี่ วอล์กเกอร์ วัน (Johnnie Walker One) เป็นอันว่า....มีครบทั้งตระกูล

ในเมืองไทยมีแบรนด์ดีๆ เคยขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไป เช่น เบียร์สิงห์-น้ำสิงห์-โซดาสิงห์ กระทั่งแดง - กระทั่งแดงโคล่า - กาแฟกระทั่งแดง ผลไม้กระป๋องมาลี - น้ำผลไม้มาลี - มาลีฟรุ๊ตที่ร้านเสื้อผ้า เกรย์ ฮาวนด์ - ร้านเกรย์ฮาวนด์คาเฟ่ เป็นต้น

ขาลง... ของการขยายสายผลิตภัณฑ์

ผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับการขยายสายผลิตภัณฑ์ก็มีไม่น้อยเช่นกัน และผู้ที่พูดเรื่องนี้อย่างชัดเจนที่สุดคงจะเป็นสองปรมาจารย์ อัล ริส กับแจ็ก เทราต์ (Al Ries & Jack Trout) นั่นเอง

หากอ่านเรื่องของกฎแห่งความชัดเจน (Law of Focus) ที่ผมเขียนถึงไปแล้วในตอนที่ 10 จะพบว่าทั้งสองท่านไม่สนับสนุนการขยายสายผลิตภัณฑ์สักเท่าใด และยังชัดเจนขึ้นเมื่อท่านกล่าวถึงกฎแห่งการขยายสายผลิตภัณฑ์ (Law of Line Extension)

กฎของท่านไม่ใช่การแนะนำการขยายสาย ผลิตภัณฑ์แต่อย่างใด แต่แทบจะเป็นการต่อต้านไม่ให้ปฏิบัติเสียด้วยซ้ำ

ตัวอย่างที่เขียนถึงไว้ในหนังสือของท่านได้ แก่ เรื่องราวขาลงของ แบรินด์ยักษ์ใหญ่อย่างไอบีเอ็ม (IBM) โดยตั้งข้อสังเกตว่าในอดีต...ไอบีเอ็มผลิตแต่เฉพาะเมนเฟรม คอมพิวเตอร์ (mainframe computer) บริษัทจึงได้ยิ่งใหญ่ และร่ำรวยมหาศาล

แต่ต่อมาไอบีเอ็มเริ่มขยายสายผลิตภัณฑ์ออกมากมาย เริ่มจากการเสนอคอมพิวเตอร์ทุกรูปแบบ ทั้งคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือพีซี (PC : personal computer) คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน (work station) คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก (mini - computer) คอมพิวเตอร์แบบปากกา (pen computer) ฯลฯ

ยิ่งไปกว่านั้น...ไอบีเอ็มยังขยายออกไปทำธุรกิจเครื่องถ่ายภาพเอกสาร (ในที่สุดต้องขายทิ้งให้โกดักไป) ทำธุรกิจดาวเทียม (ปิดกิจการไปแล้ว) เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ผ่านสายโทรศัพท์ (ขาดทุนย่อยยับ)

ลงทุนในระบบซอฟต์แวร์ต่างๆ มากมาย เปิดโครงการเอสเอเอ (SAA) ท็อปวิว (Top View) ออฟฟิศวิชั่น (Office Vision) และโอเอสทู (OS-2) ซึ่งไม่มีอะไรประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่

ไอบีเอ็มขาดทุนสะสมเรื่อยมา จนกระทั่งถึงปี ค.ศ.1991 ไอบีเอ็มจึงมีผลการดำเนินธุรกิจขาดทุนต่อเนื่องสูงถึง 7 หมื่นล้านบาท หรือหากคิดเฉลี่ยแล้วก็คือ ขาดทุนวันละ 200 ล้านบาท ทุกวัน

ผมคิดว่าท่านทั้งสองอาจจะมองโลกของการขยายสายผลิตภัณฑ์ในแง่ลบมากเกินไป เพราะขณะที่ท่านเขียนหนังสือ 22 กฎเหล็กการตลาด (22 Immutable Laws of Marketing) นั้น คือปี ค.ศ. 1993 ซึ่งไอบีเอ็มก็เริ่มรู้ตัว และกำลังขายกิจการต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องทั้ง

ขณะนั้นไอบีเอ็มอยู่ในสถานะที่แย่มากๆ ยังไม่ฟื้นตัว แต่ยังมีชื่อแบรนด์อันแข็งแกร่งเป็นทรัพย์สินอยู่ แม้ว่าจะร่วงหล่นลงจากแบรนด์อันดับต้นๆ ไปยังอันดับที่ 282 แล้วก็ตาม

แต่เชื่อหรือไม่ว่า...ถัดจากนั้นเพียงปีเดียว ไอบีเอ็มก็ผงาดกลับขึ้นมาได้ และมูลค่าของแบรนด์ก็พุ่งสูงขึ้นจนกลายเป็นแบรนด์อันดับ 3 ของโลก รองจากโคคา โคลา และมาร์ลโบโรเพียงสองแบรนด์ในปัจจุบัน...หลังจากผ่านพ้นมาสิบปี ไอบีเอ็มก็ยังยืนหยัดอยู่ในอันดับ 3 อยู่เสมอ โดยโคคา โคลา ครองแชมป์อันดับหนึ่งตลอดกาล แต่อันดับสองในปัจจุบันได้กลายเป็นแบรนด์น้องใหม่ผู้ยิ่งใหญ่แบบ ไมโครซอฟท์ (Microsoft) ไปเรียบร้อยแล้ว

ตลอดเวลาสิบปีที่ผ่านมา ไอบีเอ็มสามารถประสบความสำเร็จ ทั้งคอมพิวเตอร์เมนเฟรม คอมพิวเตอร์สำนักงาน พีซี และโน้ตบุ๊ก

แสดงให้เห็นว่าไอบีเอ็มขยายสายผลิตภัณฑ์ได้สำเร็จ ตราบใดที่เป็นเรื่องของเครื่องคอมพิวเตอร์

แต่ผมก็เห็นด้วยกับท่านทั้งสองว่า ไอบีเอ็มไม่ควรก้าวผิดพลาดแบบในอดีต ซึ่งออกไปนอกบริเวณอื่นๆ นอกเหนือจากการเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ และไอบีเอ็มต้องทำตัวเป็นกระด้างก้น (hardware) เท่านั้น แม้แต่ธุรกิจที่ใกล้เคียงกันแบบธุรกิจละมุนภัณฑ์ (software) ก็ไม่ควรใช้แบรนด์ไอบีเอ็ม

ซึ่งในที่สุด ไอบีเอ็มก็เดินถูกทางเมื่อขยายธุรกิจโดยใช้เงินจำนวนมหาศาลซื้อแบรนด์สเปรดชีตชั้นนำอย่างโลตัส (Lotus) ไป

ไอบีเอ็มผงาดขึ้นมาอีกครั้งเพราะการวางแนวทางที่ชัดเจนของธุรกิจ ขายกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องทิ้งไป กลับมามุ่งเรื่องคอมพิวเตอร์อย่างเดียวยิงๆ

และเนื่องจากตลาดคอมพิวเตอร์ของโลกเติบโตขึ้นมาจากคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และในสำนักงานในขณะที่เมนเฟรมคอมพิวเตอร์ถดถอยลง ไอบีเอ็มจึงต้องเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งให้รับมือตลาดใหม่ให้จงได้

ไอบีเอ็มจึงรี้อโครงสร้างองค์กร วางระบบการบริการราคาใหม่ วางระบบการขายใหม่หมด ปรับปรุงนโยบายลูกค้าสัมพันธ์ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนกระทั่งกฎเกณฑ์ในการแต่งกาย นับเป็นบริษัทแรกๆ ที่ทำ "รีเ็นจิเนียริง" (Re-engineering) ซึ่งเป็นที่กล่าวขวัญในยุคนั้น

ในที่สุด ไอบีเอ็มก็คือแบรนด์คอมพิวเตอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก แม้จะขยายสายผลิตภัณฑ์เป็นคอมพิวเตอร์ชนิดต่างๆ ก็ประสบความสำเร็จได้

นั่นเป็นเพราะ...แบรนด์ไอบีเอ็ม ในความคิดและจิตใจของผู้บริโภค ก็คือ "คอมพิวเตอร์" นั่นเอง ตราบใดที่ทำคอมพิวเตอร์...ผู้บริโภคก็จะรับได้ เมื่อขยายออกไปแล้วไม่ใช่คอมพิวเตอร์จึงเกิดปัญหาดังที่ผ่านมา

ตอนที่ 12: ขยายสายผลิตภัณฑ์...อันตราย (2)

ขยายแล้วเจ๊ง

อีกกรณีหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ แบรนต์เครื่องถ่ายเอกสารซีร็อกซ์ (Xerox)

ในยุคที่คอมพิวเตอร์เริ่มรุ่งเรืองขึ้นมา นอกจาก วิดีโอเกมอย่างอะตาริ (Atari) ที่อยากจะกระโดดเข้ามาในโลกของคอมพิวเตอร์ดังที่เคยเล่าให้ฟังแล้ว ยังมีแมลงเม่าอีกรายหนึ่ง คือ ซีร็อกซ์

ซีร็อกซ์ทุ่มเงินไปกว่า 8 หมื่นล้านบาท เพื่อสร้างคอมพิวเตอร์ซีร็อกซ์ให้ติดตลาด แต่จวบจนทุกวันนี้ มีใครเคยเห็นกันบ้าง

ที่จริง... ด้วยจำนวนเงินที่น้อยกว่านั้นสักครึ่งหนึ่ง ก็สามารถประสบความสำเร็จได้ หากสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมา หรือไปซื้อคอมพิวเตอร์ดาวรุ่งบางแบรนด์มาก็ได้ สมัยนั้นแบรนด์ใหม่ๆ อย่างคอมพิวเตอร์ (Compaq) ก็คงไม่แพงเกินเอื้อมหรอก

เหตุผลที่ซีร็อกซ์ไม่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะในจิตใจของผู้บริโภคคิดว่าซีร็อกซ์ คือ "เครื่องถ่ายเอกสาร" ไม่มีวันจะเป็นคอมพิวเตอร์ไปได้เลย

ปัจจุบันซีร็อกซ์ก็ยังไม่เข็ด ยังพยายามเข้าไปเป็นอุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร หรือกระดาษ เช่น โทรสาร ฟรินเตอร์ สแกนเนอร์ ระบบจัดเก็บข้อมูล ฯลฯ โดยตั้งวิสัยทัศน์ไว้ว่าจะเป็น "The Document Company" และพยายามโฆษณาอยู่นั่นแหละว่า "ซีร็อกซ์... ไม่ใช่แค่เครื่องถ่ายเอกสาร"

เห็นใจนะครับว่าเครื่องถ่ายเอกสารกำลังจะหมดจากโลกนี้ไป แต่ก็น่าเป็นห่วงจริงๆ

เพราะผู้บริโภคเขาฝังใจเลยล่ะว่า "ซีร็อกซ์...มันก็แค่เครื่องถ่ายเอกสาร"

ผมว่าเอาเงินไปสร้างแบรนด์ใหม่เถอะครับ ทั้ง ซีร็อกซ์ไว้เป็นชื่อบริษัทไปจนกว่าคนรุ่นหลังๆ จะลืมเรื่องเครื่องถ่ายเอกสารไปแล้ว (เพราะในวันข้างหน้าไม่ต้องใช้เครื่องถ่ายเอกสารอีกแล้ว และจะไม่เคยเห็นอีกเลย นอกจากในพิพิธภัณฑ์)

ถึงวันนั้น... ค่อยสร้างซีร็อกซ์ให้ยิ่งใหญ่กว่าเก่าก็ยังได้

ในเมืองไทยก็มีตัวอย่างนะครับ

แฟมิลี่...ทีวีเล็กไง ขาดดีจะตาย ตอนหลังขยายสายผลิตภัณฑ์จึงกระโดดเข้ามาในตลาดทีวีใหญ่ เพราะโฮมเธียเตอร์เป็นที่นิยม ใหญ่ได้ไม่นานก็แทบจะตายไปเลย

ที่จริงตอนนั้น ต้องขยายสายผลิตภัณฑ์เป็นวิดีโอเล็ก สเตอริโอเล็ก ซีดีเล็ก ลำโพงเล็ก ฯลฯ จึงจะประสบความสำเร็จครับ เพราะดีเอ็นเอของแบรนด์ คือ "เล็ก" ต่างหาก

แต่เอาเถิด... ลืมไปพักหนึ่ง ตอนนี้อูกขึ้นมาแล้ว หันมาจับตลาดเครื่องเล่นวีซีดี โดยเน้นความ "ทน" ใช้โฆษณาเป็นเรด ก็เกิดขึ้นมาอีกได้เหมือนกัน (โฆษณาไม่เลวหรอกครับ แต่บางอย่างรกไปหน่อยเลยไม่แจ้งพอ)

ถ้าแฟมิลี่ในยุคปัจจุบันจะขยายสายผลิตภัณฑ์ ก็จงจับดีเอ็นเอของแบรนต์ คือ "ทน" เอาไว้ให้
เหมาะสม แล้วเลือกขยายเฉพาะสินค้าที่ผู้บริโภคเป็นห่วงเรื่องความทนทานเอาไว้... ไม่มีผิดหวัง

เอาใจช่วยแบรนต์ไทยๆ ของคนไทยเสมอครับ

ขยายแล้วเบลอ

วีส์และเทราต์ ชอบความชัดเจนครับ

แม้แต่การขยายที่ใกล้มากๆ ท่านทั้งสองยังบอกว่าอันตรายเลยครับ

ท่านเคยยกตัวอย่างของวิสกี เจ แอนด์ บี (J&B) ซึ่งมีทั้งเจ แอนด์ บี แรร์ (J&B Rare) และเจ แอนด์
บี 12 ปี และกรณีของวิสกีตระกูลจอห์นนี่ โดยเขียนเรื่องสั้นๆ กัดไว้ดังนี้

ชายหนุ่มคนหนึ่งเดินเข้าไปที่บาร์ และสั่งบาร์ เทนเดอร์

"วิสกี แก้วนี้"

"รับของอะไรดีครับ"

"ผมขอจอห์นนี่ วอลท์เกอร์"

"รับอะไรดีครับ เรด แบล็ก หรือโกลด์"

"ฉันขอ ซีวาสกีแล้วกัน"

เป็นไงละ... นักขยายสายผลิตภัณฑ์ทั้งหลาย

ทั้งสองท่านยังได้โจมตีแบรนต์ยักษ์ใหญ่อย่างคราฟท์ (Kraft) ไว้ในทำนองที่ว่า เป็นซากกะเป๋อยัน
เรอ (generalist) ทางด้านอาหาร ยิ่งยุคที่ใช้ชื่อว่า คราฟท์ เจนเนอรัล ฟู้ดส์ อยู่ยิ่งถือว่าเป็นชื่อที่
แย่มากที่สุด

เพราะคำว่า เจเนอรัล (general) ก็คือ "แสนธรรมดา" ไม่มีอะไรสุดยอดสักอย่าง อย่างนี้กระมัง ถึงแม้จะมีสินค้าต่างๆ มากมายครบครัน แต่ไม่ได้เป็นผู้นำในตลาดสักอย่าง

ที่เจ็บแสบกว่านั้นก็คือ ทั้งคู่คัดกราฟที่ไว้อย่างเจ็บแสบว่า มีสินค้าจากกราฟที่เพียงตัวเดียวที่เป็นผู้นำในตลาดนั้นคือสินค้านั้นๆ อย่างหนึ่งเดียวที่ไม่ได้ใช้ชื่อกราฟ แต่ใช้ชื่อแบรนดว่าฟิลาเดลเฟีย (Philadelphia) ซึ่งเป็นผู้นำในตลาดครีมชีส โดยครองส่วนแบ่งถึง 70%

เช่นเดียวกับแบรนดอย่างไฮเนส ซึ่งมีดีที่ซอสมะเขือเทศเท่านั้น นอกนั้นจะเสร็จตัวจริงหมด ไม่ว่าจะเป็นซอกระป๋อง ซึ่งถูกแบรนดอย่างแคมเบลล์ (Campbell's) ที่ทำซอเพียงอย่างเดียวทั้งไม่เห็นฝุ่น ส่วนอาหารเด็กก็ไม่มีทางแข่งการ์เบอร์ (Garber) ซึ่งทำเฉพาะอาหารเด็กได้เลย

อันนี้สงสัยจะจริงนะครับ เพราะบ้านเราก็เห็นตัวอย่างทำนองเดียวกันชัดเจนเหลือเกิน
ซอสพริกไฮเนส... ไม่มีทางสู้ซอสพริกศรีราชา
ซอสถั่วเหลืองไฮเนส... ไม่มีทางสู้ตัวจริงอย่างแม็กกี้ และภูเขาทอง
ซอสหอยนางรมไฮเนส... ไม่มีทางสู้ลิ้มก๊าก และเด็กสมบุญ
ซอสผัดไฮเนส... ไม่มีทางสู้ อายิซอส

เพราะดีเอ็นเอของไฮเนส คือ "ซอสมะเขือเทศ" (ketchup) ครับ

ตอนที่ 13 : ทิศทางการขยายสายผลิตภัณฑ์ (1)

อัล ริส กับ แจ็ก เทราต์ ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า... การขยายสายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนดเดิม โดยการเพิ่มรสชาติใหม่ ส่วนมากจะให้ผลดีในระยะสั้น ยอดขายจะเพิ่มขึ้นในช่วงแรกๆ แต่ในที่สุดก็จะมีเพียงตัวเดียวที่ไปรอด และดีไม่ดียอดขายทั้งหมดรวมกันอาจจะไม่ได้มากเท่ากับสมัยที่ขายอยู่อย่างโดดเดี่ยวด้วยซ้ำไป

นอกเสียจากว่าจะออกรสชาติหลากหลายมาตั้งแต่กำเนิด ผู้บริโภคจึงจะไม่ได้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งไว้ในจิตใจของเขา

ตัวอย่างเช่น เบียร์มิลเลอร์ (Miller) ในสหรัฐอเมริกา

ในช่วง ปี ค.ศ.1970 เบียร์มิลเลอร์มีอยู่เพียงตัวเดียว ซึ่งภายหลังเรียกชื่อตามงานโฆษณาว่า มิลเลอร์ ไฮไลฟ์ (Miller High Life) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป็นผู้ใช้แรงงาน (blue collars) ซึ่งให้รางวัลชีวิตกับตนเองหลังจากทำงานหนัก...ด้วยเบียร์มิลเลอร์

ข้อความโฆษณาที่เป็นที่รู้จักคือ "It's a Miller Time."

ในช่วงเวลาดังกล่าว มิลเลอร์มียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ยปีละ 27% จึงชกจะโลกมาก อยากจะจับกลุ่มคนทำงานระดับมันสมอง (white collars) ซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่ ๆ อาศัยอยู่ในเขตตัวเมือง หรือ กลุ่มยuppies (Yuppie : Young Urban Professional)

สินค้าตัวใหม่เป็นเบียร์รสชาติอ่อนลง ใช้ชื่อว่า มิลเลอร์ ไลท์ (Miller Lite)

ในห้าปีแรกมิลเลอร์ประสบความสำเร็จสูงมาก นอกจากจะขายมิลเลอร์ ไลท์เป็นส่วนที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยอดขายของมิลเลอร์ ไฮไลฟ์ก็พุ่งทะยานขึ้น 3 เท่าตัว จากยอดขายปีละ 8.6 ล้านบาร์เรล เพิ่มขึ้นเป็น 23.6 ล้านบาร์เรล

แต่ห้าปีนี้นั้น... เพราะถดถอยจากนั้นมิลเลอร์ ไฮไลฟ์ ก็ร่วงลงทุกปีอย่างต่อเนื่องถึง 13 ปี จนในที่สุดเหลือเพียง 5.8 ล้านบาร์เรลในปี ค.ศ.1991 และร่วงมาจนถึงทุกวันนี้ แทบจะไม่เห็นเบียร์ตัวนี้ในตลาดเลย

นอกจากนี้ ในปี ค.ศ.1986 มิลเลอร์ยังออกเบียร์ตัวใหม่ที่ชื่อ มิลเลอร์ จีนิวอินดราฟท์ (Miller Genuine Draft) และก็เกิดประวัติศาสตร์ซ้ำรอยเดิม เพราะมิลเลอร์ ไลท์ เติบโตอยู่ประมาณ 5 ปี แล้วก็ร่วงหล่นลงเรื่อย ๆ

ทุกวันนี้มีเพียงมิลเลอร์ จีนิวอินดราฟท์ที่ยังขายได้ดีอยู่ แต่สัดส่วนการตลาด และอัตราการเติบโต ไม่สามารถเทียบเท่ายุคมิลเลอร์ ไฮไลฟ์ ตัวเดียวได้เลย

เรื่องนี้ก็เกิดขึ้นกับ เบียร์มิเคล็อป (Michelob) เช่นกัน เพราะหลังจากขยายออกเป็นมิเคล็อป ไลท์ (Michelob Light) ยอดขายของมิเคล็อปก็ร่วงหล่นลงอย่างต่อเนื่อง

ทุกวันนี้ มีเคลือบมี 4 รสชาติให้เลือก คือ รสธรรมดา (regular) รสอ่อน-แอลกอฮอล์ต่ำ (light) รสขมที่มีรสค่อนข้างหนัก (dry) และรสดั้งเดิม (classic dark)

แต่ยอดขายทั้งสี่รสชาตินี้รวมกัน ยังน้อยกว่าปีสุดท้ายก่อนที่จะออก มีเคลือบ ไลต์ ด้วยซ้ำไป

เบียร์ดังอย่าง คอर्स (Coors) และ บัดไวเซอร์ (Budweiser) ก็เช่นกัน เมื่อออกไลต์เบียร์ก็ทำให้ยอดขายผู้สมัยที่มีตัวเดียวไม่ได้เลย

ที่จริงเมื่อเกิดกระแสดื่มเบียร์รสอ่อน ทุกแบรนด์ควรจะสร้างแบรนด์ไลต์เบียร์โดยเฉพาะขึ้นมาใหม่ โดยใช้ชื่อใหม่ แทนที่จะขยายสายผลิตภัณฑ์ด้วย แปรนดเดิม และคงความชัดเจนของแบรนด์เดิมไว้

ที่น่าเจ็บใจก็คือ ทุกคนหลงกระแสมาเน้นไลต์เบียร์กันมารวม 30 ปี แต่เชื่อไหมว่าตลาดไลต์เบียร์ในสหรัฐอเมริกาจวบจนปัจจุบัน ก็ยังเล็กกว่าเบียร์ธรรมดาตลอด

ประวัติศาสตร์เบียร์บ้านเราต่างจากอเมริกาอยู่บ้างครับ เมื่อเบียร์สิงห์ขยายออกมาเป็นสิงห์โกลด์ และสิงห์ตราฟท์ ก็ยังไม่สามารถสั่นคลอนความจงรักภักดีต่อรสชาติดั้งเดิมของเบียร์สิงห์ได้

เบียร์คอสเตอร์ (Kloster) ซึ่งมีรสชาติอ่อนแต่กำเนิด ก็ได้ส่วนแบ่งการตลาดจิปจ๋อย ไม่เคยถึง 10% ด้วยซ้ำ

หรือแม้แต่ในวันนี้ ดูเหมือนไฮเนเก้น (Heineken) จะขายดี แต่ก็คงเป็นเขตกรุงเทพฯ และเมืองหลักๆ เท่านั้น เพราะสัดส่วนการตลาดก็ยังอยู่ประมาณ 6-8% เท่านั้นเอง

เบียร์รสอ่อนๆ บ้านเราโตช้ายิ่งกว่าเมืองฝรั่งมากครับ และโตที่ตลาดบน เพราะลิ้นคนไทยชอบรสจัดจ้าน แน่นถึงเนื้อถึงเครื่องปรุง... เหมือนกับอาหารไทยนั่นเอง ตลาดหลักจึงยังเป็นเบียร์รสเข้ม แบบเบียร์สิงห์ เบียร์ช้าง และไทเบียร์อยู่

ในตลาดอื่นที่ไม่ใช่เปียร์ การแตกรสชาติใหม่ๆ ก็ไม่ค่อยจะสำเร็จนะครับ เพราะผู้บริโภคผูกพัน เคยชิน ผังใจกับตัวเดิม ถ้าเป็นชื่อแบรนด์นี้... เขาคิดว่าต้องรสชาติเป็นแบบนี้ ถ้าผิดจากนั้นไป ก็คือของไม่อร่อยนั่นเอง

โคคา-โคลา หรือโค้ก เคยพยายามนำเสนอเชอร์รี่โค้ก (Cherry Coke) แล้วก็เจ๊งไปดังที่ผมเคยทำนายและเขียนไว้ในบทความเมื่อประมาณสิบปีที่แล้ว ไดเอทโค้ก (Diet Coke) ในบ้านเรา ก็พับไปรอบหนึ่งแล้วเช่นกัน

วันนี้เห็นวานิลลาโค้ก (Vanilla Coke) อยู่ในตลาด กำลังตูมตามในสหรัฐอเมริกา ได้มาทั่วโลกจนถึงเมืองไทยแล้ว แต่คงเกิดยากในบ้านเรา เพราะชาวบ้านไม่ค่อยคุ้นกลิ่นแบบนั้น ผมว่าเลมมอนโค้ก (Lemmon Coke) จะมีโอกาสในเมืองไทยมากกว่า ทำไมไม่นำเข้ามาก็ไม่ทราบเหมือนกัน

แต่สุดท้ายก็จะหายไปหมดทุกตลาดครับ เชื่อผมเถอะ... จะออกรสอะไรมา ผู้คนกินเข้าไปเขาก็บอกว่า คือ โค้กที่ไม่ใช่โค้ก และไม่อร่อยเหมือนโค้กอยู่ดี

เป๊ปซี่ ก็ไม่ค่อยจะเจ๊งเหมือนกัน ทั้งไดเอทเป๊ปซี่ (Diet Pepsi) เป๊ปซี่แมกซ์ (Pepsi Max) เป๊ปซี่ เอเอ็ม (Pepsi AM - รสอ่อน ไว้ดื่มกับอาหารเช้า) คริสตัลเป๊ปซี่ (Crystal Pepsi - สีใสเหมือน เซเว่นอัพ) ก็แป้ก...ลุ่มๆ คอนๆ กันมาทั้งนั้น

วันนี้ยังพยายามต่อกับเป๊ปซี่ ทวิสท์ (Pepsi Twist) เป๊ปซี่ บลู (Pepsi Blue) ต่อ

เป๊ปซี่ ทวิสท์ อาจจะมีโอกาสอยู่รอดพอๆ กับ เลมมอน โค้ก เพราะธรรมชาติของผู้คนส่วนหนึ่งชอบใส่มะนาวหนึ่งซีกในน้ำโคล่าอยู่แล้ว ส่วนเป๊ปซี่ บลู ถ้ามีกลยุทธ์ออกมาขายเฉพาะหน้าร้อนจริง ก็คงเป็นเกมการตลาดที่น่าสนใจ

ตอนที่ 13 : ทิศทางการขยายสายผลิตภัณฑ์ (2)

ขยายทางลึก...และทางกว้าง

ผมมีตัวอย่างอีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจมาก

แบรนด์ระดับโลกอย่าง จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson) มีเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวจากการขยายสายผลิตภัณฑ์

จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน มีผลิตภัณฑ์เด็กทารกเป็นที่นิยมมาก หลักๆ คือ สบู่ก้อน แป้ง โลชั่น และออยล์

ที่บรรจุภัณฑ์ทุกตัวมีคำว่า "ทารก" (baby) อยู่ชัดเจน ทั้ง baby soap, baby powder, baby lotion และ baby oil

ประเทศใดมีแบรนด์นี้ขาย ก็จะเป็นผู้นำในตลาดทารกเสมอ

ต่อมา...เมื่อมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกหลากหลายขึ้น มีทั้งสบู่เหลว ครีมอาบน้ำ แชมพู ไม้แคะหู ฯลฯ ก็ล้วนแต่ได้รับความนิยมทั่วโลก ส่วนในประเทศไทย จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ก็เคยครอบครองตลาดผลิตภัณฑ์ทารกในสัดส่วนสูงถึง 40%

ผู้บริหารแบรนด์นี้เริ่มคิดผิด เมื่อพบว่ามียัยรุ่นและหญิงสาวทำงานจำนวนหนึ่งนิยมใช้สินค้าเด็กพวกนี้ เช่น ใช้เบบีโลชั่นและเบบี้ออยล์เช็ดเครื่องสำอาง

มีการตีความผลการวิจัยไปในทางผิดๆ และคิดว่า แบรินด์นี้จะเติบโตขึ้นอีกมากหากขยายกลุ่มเป้าหมายออกทางกว้าง ต้องพูดคุยและเข้าหากลุ่มวัยรุ่นกับหญิงสาวมากขึ้น

เริ่มจากการทำโฆษณา ก่อน เขาคิดกันว่า... ต้องเลิกใช้ทารก เพื่อเน้นให้กลุ่มเป้าหมายใหม่เห็นว่า แบรินด์นี้ทันสมัย โฉบเฉี่ยว ใช้แล้วไม่ต้องอายใคร ไม่ถูกกระแหนะกระแหน่ว่าใช้แบรนด์ของเด็กๆ

ในประเทศไทยมีการสร้างแคมเปญโฆษณาชุด "สาวสวยในห้องอาบน้ำ" ขึ้นมาถึงสองปีซ้อน ชุดหลังใช้ดาราดัง คัทลียา แมคอินทอช เพื่อแสดงให้เห็นความนิยมในการใช้เบบี้ออยล์จากกลุ่มคนที่เป็นสาวสวยตัวจริง

ส่วนเบบีโลชั่นก็ทำโฆษณาออกมาหลายชุด บางชุดก็ใช้ดาราวัยรุ่น เช่น เกวลิน คอตแลนด์ มาเป็นตัวแสดง และเลิกใช้ทารกในโฆษณาของผลิตภัณฑ์สองชนิดนี้

ต่อมามีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกมาเอาใจวัยรุ่นและหญิงสาวมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น แป้งตลับ โทนเนอร์ สบู่เหลว โฟมล้างหน้า ฯลฯ

บางทีก็ซื้อแบรนด์จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสันไว้ บางทีก็เป็นครอบครัวจอห์นสัน ในชื่อต่างๆ เช่น คลีนแอนด์เคลียร์ (Clean & Clear) และ เพียว เอสเซนเชียลส์ (Pure Essentials) โดยใส่ไว้ว่า "เป็นของจอห์นสันนะจ๊ะ" (Johnson's)

งานนี้เป่เลยครับ ในตลาดทารกซึ่งเคยเป็นผู้นำร่วงลงกราวรูต จนแพ้แบรนด์จากค่ายคอลเกต-ปาล์มโอลีฟ (Colgate-Palmolive) ที่ชื่อ แคร์ (Care) ไปเลย จวบจนถึงวันนี้...แคร์ก็ยังเป็นแบรนด์ผู้นำในตลาดสินค้าทารกอยู่

สัดส่วนการตลาดของจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ลดลงเหลือเพียง 19%...เศร้าไปเลย

ที่น่าสนใจคือ แคร์ไม่มีที่ไหนในโลก มีผลิตที่เมืองไทยนี่ล่ะ อาจจะส่งไปขายประเทศเพื่อนบ้านบ้าง ส่วนจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน...ในประเทศไทยเท่านั้น ที่ไม่ได้เป็นผู้นำในตลาดทารก

ผมเห็นตัวอย่างการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จ และล้มเหลวจากแบรนด์นี้ชัดเจน

ช่วงแรกที่ขยายเป็นสบู่เหลว แชมพู ไม้แคะหู เป็นการขยายในแนวดิ่ง หรือขยายทางลึก (vertical extension) ทุกสินค้าสะท้อนแบรนด์ ดีเอ็นเอ ในเรื่องผู้เชี่ยวชาญด้าน "ทารก" ทั้งหมดจึงประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ช่วงหลังไปขยายทางกว้าง (horizontal extension)...เสี่ยงมากครับ

ความจริงควรใช้แบรนด์อื่นๆ อย่างชาเวอร์ ทุ ชาเวอร์ (Shower To Shower) เข้าหาสาวรุ่น หรือ ถ้าตัดชื่อ Johnson's ออกจาก Clean & Clear และ Pure Essentials ตั้งแต่แรกให้กลายเป็นแบรนด์ใหม่อย่างชัดเจน...ก็คงจะดีกว่า เพราะการขยายทางกว้างทำให้แบรนด์อ่อนแอลง และพ่ายแพ้ในที่สุด

ขยายขึ้นบน...และลงล่าง

ลองหันมาดูเรื่องคัคคัคคัคกันบ้างครับ

เท่าที่เห็น...การขยายสายผลิตภัณฑ์จากแบรนด์ที่โด่งดังมาจากสินค้าประเภทหนึ่ง โดยเลือกขยายลงมาเป็นสินค้าที่เป็นรองกว่า เทคโนโลยีต่ำกว่า รุ่นเล็กกว่า กระฉอกกว่า มักจะอยู่รอดปลอดภัยครับ

เมื่อเมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes-Benz) สนใจตลาดรถยนต์ขนาดเล็กลง แล้วเปิดตัว "เบบี้ เบนซ์" (Baby Benz) หรือรุ่น 190 E นั้น ได้รับการตอบรับอย่างดี เพราะมี "ยาจกผยอง" จำนวนมากอยากขี่เบนซ์กะเขามั่ง

ทุกวันนี้...ก็ยังถูกพัฒนาและเปลี่ยนรหัสไปเป็น C-Class แถมเพิ่มรุ่นเล็กสุดอย่าง A-Class ก็ได้รับความนิยมท่วมท้น

เช่นเดียวกับจากรัวร์ (Jaguar) ที่เคยมีแต่รุ่นใหญ่ๆ แพงๆ คันบ๊อเริ่มเพิ่ม ทำให้ผู้หญิงขยับยาก เมื่อเปิดตัว "เบบี้ แจ็ก" (Baby Jag) หรือรุ่น X 400 ออกมา ก็ขายดีระเบิด

ทีมรถแข่งแมคคลาเรน (McLaren) ชนะการแข่งขันรถแข่งสูตร 1 อยู่บ่อยๆ จนมีชื่อเสียง พอหันมาประกอบรถสปอร์ตแมคคลาเรนขาย ก็มีคนจองกันจนผลิตไม่ทัน

แบรนด์ที่ทำเครื่องบินมาก่อนอย่างซาบ (SAAB) และซูบารุ (Subaru) ก็มีผู้ศรัทธาเทคโนโลยีระดับสูง จึงทำให้แบรนด์รถยนต์ทั้งสองเป็นที่ยอมรับเป็นอย่างดี

ลองคิดว่า ถ้าบริษัทโบอิง (Boeing) เกิดอารมณ์คันๆ ทำรถยนต์หรือรถสปอร์ต แล้วใช้เครื่องบินซึ่งเป็นเทคโนโลยีเครื่องบิน คุณจะอยากลองขับมั๊ย ?

ในทางตรงกันข้าม...ถ้าโตโยต้า (Toyota) ฮอนด้า (Honda) และนิสสัน (Nissan) ทำเครื่องให้กับเครื่องบิน จะมีนักบินและผู้โดยสารสักกี่คนยอม (เสี่ยง) นั่ง

เอาแค่โตโยต้า ฮอนด้า และนิสสัน พยายามทำรถยนต์ที่ดีและหรูหราขึ้น จะทาบรัศมีเบนซ์และบีเอ็มเอ็ก็ยังไม่สามารถทำได้สำเร็จเลยครับ

การขยายสายผลิตภัณฑ์ขึ้นบน ไปสู่อะไรที่แพงกว่า หลากกว่า ดีกว่า เทคโนโลยีซับซ้อนกว่า เป็นเรื่องยากยิ่งกว่าเข็นครกขึ้นภูเขา

บอกได้ล่วงหน้าเลยว่า "เจ๋ง"

โตโยต้าพยายามมานับสิบปีที่จะเซ็น "โตโยต้า คราวน์" (Toyota Crown) ขึ้นแท่นรัศมีคาดีลแลค (Cadillac) และยุโรป...ไม่รอดครับ

นิสสันมี "นิสสัน เซดริค" (Nissan Cedric) ซึ่งก็ไม่รอด

ฮอนด้ามี "ฮอนด้า เลจเอนท์" (Honda Legent - กรุณาอย่าเขียนลีเจนท์เลยครับ อ่านออกเสียงแล้ว ฟังง่ว่าพูดถึงอะไร...อายเค้าเนะ)

ท้ายสุด...ก็ต้องเกิดแบรนด์ใหม่อย่างเล็กซัส (Lexus) อินฟินิตี้ (Infinity) และอะคิวรา (Acura) ขึ้นดังที่เห็นกันอยู่ จึงจะแจ้งเกิดได้

เช่นเดียวกับโทรศัพท์โนเกีย (Nokia) อยากจะทำมือถือเครื่องละล้านขายเศรษฐี ก็ตลาดพอที่จะใช้แบรนด์ใหม่ ชื่อเวอร์ทิว (Virtue)

ลองเปรียบเทียบการขาย "ลงล่าง" (down grade) ที่ประสบความสำเร็จ กับการขาย "ขึ้นบน" (up grade) ที่ต้องพบกับความล้มเหลวในสินค้าประเภทต่างๆ เพิ่มเติมอีกซักหน่อยนะครับ

จากโซนที่เทคโนโลยีสูงกว่า มาเป็นโซน เฟลย์ สเตชัน (Sony PlayStation) ซึ่งเป็นเกม เป็นของเล่น...สำเร็จ ขอปรบมือให้

จากอะตาริ (Atari) ซึ่งเป็นเพียงวิดีโอเกม และซีร็อกซ์ (Xerox) ซึ่งเป็นแค่เครื่องถ่ายเอกสาร เผยอขึ้นจะเป็นคอมพิวเตอร์...ใครจะอยากใช้กันจะ ขอแสดงความเสียใจด้วย

จากแฟลต "ปลาทอง" (จองเพียง 5,000 บาท) ต้องการยกระดับไปเป็นปลาทอง สเปนนิช เฟลซ (Platong Spanish Place) ให้เศรษฐี...ขอโทษที่ใครจะกล้าอยู่

แต่ถ้าลอง "แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์" (Land & House) เกิดระห่ำออกจูน "เอื้ออาทร" ออกมาในราคา 4 แสนบาท คุณว่าจะขายดีกว่าหลังละ 3 แสนบาทของรัฐบาลมั๊ย...แน่นอนอยู่แล้ว

นอกจากศักดิ์ศรีและเทคโนโลยีแล้ว คนไทยบางคนเชื่อว่าถ้าเป็นร่างกายคนแล้วละก็ มีอาถรรพ์อยู่
ว่า สินค้าจากที่ต่ำกว่า ขึ้นที่สูงมักจะเจ๊ง แต่ถ้าจากที่สูงลงมาที่ต่ำ ยังมีสิทธิ์รอด (ฝรั่งไม่เชื่อแน่
เพราะเขาไม่ถือเรื่องทำ-เรื่องศิระะ แบบคนไทย)

ถ้าลักส์ (Lux)...ซึ่งใช้ฟอกตัว จะลุกขึ้นทำไฟมล้างหน้า คงมีรายการหวาดเสียว แม้ว่าแบรนดลักส์
จะแข็งแกร่งมาก คิดดูก็แล้วกันว่าเคยขึ้นหัวไปเป็นแชมพูลักส์ ซูเปอร์ริช (Lux Superich) ก็คว่ำ
มาแล้ว

แต่โดฟ (Dove) เล่นกับน้ำมาแต่แรก พอลงมาเล่นครีมอาบน้ำ ไม่ยกกะเป็นอะไรนิ ตอนนั้นขึ้นหัว
เป็นแชมพูกับครีมนวด จะเป็นอย่างไรโปรดจับ ตามอง

เรื่องร่างกายนี้อ่าเพ่งด่วนสรุปครับ...เป็นเรื่องเชื่อที่โจษจันกันในหมู่นักการตลาดและนักโฆษณา
ชาวไทยกันมาหลายปีแล้ว ไว้รอให้มีตัวอย่างเยอะแยะกว่านี้ค่อยมาสรุปกันอีกที ที่พูดไว้ก็เพื่อ
สะกิดให้คอยช่วยกันสังเกตและคอยระมัดระวังมากกว่าครับ

คอยดูแบรนดอย่างนีเวีย (Nivea) ซึ่งมาจากโลชั่นทาตัว (body lotion) แล้วขยับไปเป็นนีเวีย วิซาจ
(Nivea Visage) ซึ่งใช้กับหน้า หรือแบรนดอย่างทรอส (Tros) ซึ่งมาจากโคโลญจ์และโรลอน แล้ว
ขยับขึ้นไปเป็นไฟมล้างหน้ากับเจลใส่ผม ว่าจะล้างอาถรรพ์ที่บางคนเชื่อกันได้หรือไม่ เพราะทั้งสอง
แบรนดยังอยู่ดีมีสุขอยู่เลย

เฉพาะเรื่องความเชื่อเกี่ยวกับร่างกาย ผมยังไม่ขอยืนยัน เพียงเล่าสู่กันฟังสนุกๆ ครับ

ตอนที่ 14 : เข้มทิศการขยายสายผลิตภัณฑ์ (1)

ดูเหมือนการขยายสายผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์เดิมจะมีอัตราล้มเหลวอยู่มาก ดังที่เล่าให้ฟังใน 2 ตอนที่ผ่านมา

ความจริงทำได้ครับ...เพียงแค่ต้องเลือก "ทิศ ทาง" ให้ถูกต้อง

ต่อไปนี้ผมขอเสนอ "เข้มทิศ" สำหรับเป็นเครื่องมือในการขยายผลิตภัณฑ์ เข้มทิศนี้จะช่วยลดความเสี่ยงได้ง่ายๆ ไม่มีใครเคยพูดไว้ชัดๆ แบบนี้มาก่อนนะครับ คราวนี้เป็นทฤษฎีของผมเองมั้งละ ไม่มีใครเขียนไว้ในหนังสือเล่มใดมาก่อน...งานนี้ฝรั่งไม่เกี่ยว

จะเชื่อหรือไม่ก็ตามใจครับ ไม่ว่ากัน

ดูภาพเข้มทิศแล้วขอให้เตือนความจำก่อนทำการขยายสายผลิตภัณฑ์ 3 ประการ

ประการแรก : ให้ "แบรนด์ดีเอ็นเอ" เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจเรื่องการขยายสายผลิตภัณฑ์เสมอ

ประการที่ 2 : ทิศทางของลูกศรสีแดง คือทิศทางที่ไม่ควรขยายสายผลิตภัณฑ์ ทิศทางที่เป็นไปได้คือทิศทางของลูกศรสีเขียว

ประการที่ 3 : ทุกอย่างย่อมถูกล้อมด้วยวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร (corporate vision and policy)

แบรนด์ดีเอ็นเอ

แบรนด์ดีเอ็นเอ คือสิ่งแรกที่เราจะคำนึงถึงเมื่อเราคิดขยายสายผลิตภัณฑ์

อย่าลืมว่าแบรนด์ดีเอ็นเอเป็นสิ่งที่เราค้นหาจากความรู้สึกนึกคิด และแรงศรัทธาที่ผู้บริโภครู้สึกต่อแบรนด์ที่เราดูแลอยู่

ดังนั้น แบรินดีดีเอ็นเอจะบอกได้ว่าผู้บริโภครู้สึกว่าเราเป็นสินค้าประเภทไหน
ถ้าผู้บริโภครู้สึกว่าแบรนด์ของเราผูกติดกับสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่ง ก็ไม่ควรขยายสายผลิตภัณฑ์
ออกไปเป็นประเภทอื่นๆ นอกจากชนิดที่ผู้บริโภคนึกว่าเราเป็น และเชื่อว่าเราเก่ง

เช่น ถ้าเขาคิดว่าซีร็อกซ์ (Xerox) คือเครื่องถ่ายเอกสาร ก็อย่ามุ่งไปที่ผลิตภัณฑ์อื่นใด จงทำแต่
เครื่องถ่ายเอกสารเท่านั้น

จะขยายออกไปเป็นเครื่องถ่ายเอกสารขาว-ดำ และสี เครื่องถ่ายเอกสารความเร็วสูง เครื่องถ่าย
เอกสารลงแผ่นดิสก์ เครื่องถ่ายเอกสารดิจิทัล หรืออะไรก็ได้แต่ที่ยังขึ้นชื่อว่าเป็นเครื่องถ่าย
เอกสาร...ก็จะต้องอยู่ดี และเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่ง

จะเป็นสุดยอดแบรนด์เครื่องถ่ายเอกสาร จะรวย...รวย...และสุดท้ายจะรวย

แต่อย่าเป็นคอมพิวเตอร์ สแกนเนอร์ พรินเตอร์ เครื่องจัดระบบเอกสาร หรืออะไรอื่นที่ไม่ใช่เครื่อง
ถ่ายเอกสาร

เพราะผู้บริโภคนั้นไม่เชื่อ และในใจของเขา "ไม่อนุญาต" ให้เราเป็นอย่างอื่น ต่อให้แบรนด์ที่ยิ่งใหญ่
และประสบความสำเร็จมาแล้วมากมายก็ตาม

แบรนด์หลายแบรนด์ถูกผู้บริโภค "อนุญาต" ให้เป็นสินค้าชนิดเดียวอยู่ในใจของเขาไปแล้วยากที่จะ
ขยายออกไปเป็นสินค้าอื่นๆ ได้อย่างยิ่งใหญ่และงดงาม

เช่นเดียวกับซีร็อกซ์ที่ต้องเป็นเครื่องถ่ายเอกสาร ลักส์ก็คือสบู่ บริสคือผงซักฟอก ไอบีเอ็มคือ
คอมพิวเตอร์ ไตโยต้าคือรถยนต์ โนเกียคือโทรศัพท์มือถือ เป็นอย่างอื่นจะไม่รอด

แบรนด์ไทยๆ ก็ต้องระวังนะครับ เดี่ยวจะหาว่าไม่เตือนกัน

ไทยประกันคือประกันชีวิต อย่าเป็นประกันภัย อย่าทำประกันรถยนต์ ใช้แบรนด์อื่นอย่าง "ไฟบูลย์
ประกันภัย" นั่นดีที่สุดแล้วครับ

เอ็มเคคือสุกี้ ถึงจะเปลี่ยนชื่อแบรนด์จากเอ็มเค สุกี้มาเป็นเอ็มเค เรสเตอรองท์ส ก็อย่าหลงทางไปเน้นอาหารอื่นมากเกินไป ให้ดูตัวอย่างที่แบรนด์ เคนตั๊กกี้ ฟูรายด์ ชิคเก้น (Kentucky Fried Chicken) เปลี่ยนเป็นเคเอฟซี (KFC) แล้วยังคงเน้นไก่ทอดเสมอ
ถ้าจะทำร้านข้าวมันไก่เมื่อไหร่ อย่าใช้ชื่อแบรนด์ เอ็มเคนะครับ ผมว่าสร้าง "ข้าวมันไก่ แม่ทองคำ" คงจะดีกว่า

กระทิงแดงและเรดบูลคือเครื่องดื่มบำรุงกำลัง (energy drink) ถ้าจะมีกาแฟและโคล่าไว้เพื่อจุดประสงค์อื่นก็ไม่ว่ากัน แต่อย่าคิดผลักดันให้ผลิต ภัณฑ์อื่นโดดเด่นเป็นหนึ่งในสินค้าประเภทนั้น แล้วมาทำให้ความเป็นเครื่องดื่มบำรุงกำลังเจือจางลง เดี่ยวจะเสียเงินเสียทองไปเปล่าๆ (ไว้อ่านเพิ่มเติมในตอนท้ายเรื่อง "วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร")

บ้านไร่กาแฟจึงเน้นร้านกาแฟ และขายกาแฟเป็นหลักต่อไป อย่าหาทางเพิ่มยอดขายด้วยข้าวแกง พาสต้า หรือข้าวเหนียวส้มตำเป็นอันขาด

มาม่า ไวไว ยำยำ ฯลฯ คือบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ขยายรสชาติต่างๆ ได้ แต่ไม่ควรทำข้าวต้มสำเร็จรูป โจ๊กสำเร็จรูป หรืออาหารสำเร็จรูปแบบใช้น้ำร้อนชนิดอื่นๆ ใช้แบรนด์อื่นเหอะ...ด้วยความหวังดี

เล่นอะไรเล่นได้ แต่อย่าเล่นกับความเชื่อและศรัทธาของผู้บริโภคเลยครับ

แบรนด์ดีเอ็นเอ ของผู้โชคดี

มีแบรนด์หลายแบรนด์โชคดีกว่าคนอื่น เพราะผู้บริโภคไม่ได้ติดว่าเป็นสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่ง แบรนด์เหล่านี้มักจะเกิดมาหลายชนิดตั้งแต่แรกเริ่ม หรืออาจจะวางตนเป็น "เจ้าของคำหนึ่งคำ" ในแง่มุมที่ไม่ผูกติดกับสินค้าชนิดเดียว

เราจึงเห็นแบรนด์เหล่านี้ขยายสายผลิตภัณฑ์ได้สำเร็จ และเห็นหลายคนที่ยพยายามเอาอย่างหรืออ้างอิงความสำเร็จของเขา ทำแล้ว "แป๊ก" ไม่เป็นท่า เพราะลืมตัวไปว่าดีเอ็นเอของตนเองไม่เอื้ออำนวยแบบนั้น

แต่แบรนด์เหล่านี้...หากขยายสายผลิตภัณฑ์ผลิตเพลินไปหน่อย ผลออกมาออกนอกบริเวณ "คำหนึ่งคำ" ที่เป็นเจ้าของเมื่อไร เป็นอันล้มเหลวทุกที

เพราะผู้บริโภคไม่เชื่อ และ "ไม่อนุญาต" นั่นเอง

เช่น ถ้าผู้บริโภคคิดว่าจอห์นสันแอนด์จอห์นสันเป็นเจ้าของคำว่า "ทารก" แบรินนี้ก็ขยายออกไป เป็นสบูทารก แชมพูทารก แป้งทารก ไม้แคะหูทารก ฯลฯ ก็ได้เสมอ ในขณะที่สบูลักส์ แชมพูชันซิล แป้งตรางู ไม้แคะหูควิทิป (Q-Tip) ขยายแบบนี้ไม่ได้

แต่ถ้าจอห์นสันแอนด์จอห์นสันพยายามไปเป็นเด็กโตด้วย จอห์นสันส์ คิดส์ (Johnson's Kids) หรือพยายามไปเป็นวัยรุ่นด้วย จอห์นสันส์คลีนแอนด์เคลียร์ (Johnson's Clean & Clear) และ จอห์นสันส์เพียวเอสเซนเชียลส์ (Johnson's Pure Essentials) ก็จะไม่ไปไหนแบบที่เป็นอยู่นี้ละ

หรือแบรินอย่างนีเวีย (Nivea) ซึ่งเป็นเจ้าของคำว่า "ผิวพรรณงดงาม" จะออกครีมบำรุงผิว โลชั่น บำรุงผิว หรือจะแตกออกมาเป็นแบรินดูลูกอย่าง นีเวีย วิซาจ (Nivea Visage) เพื่อดูแลผิวหน้าก็น่าจะไปได้ดี

แต่เวลาทำอะไรที่ออกนอกบริเวณ "ผิวพรรณงดงาม" ก็จะเกิดยาก หรือไม่ก็โตยาก เช่น กรณีของนีเวียแชมพู และนีเวียดีโอ แม้จะพยายามวางตัวเป็นแชมพู-เพื่อผิวบนศีรษะ หรือดีโอ-เพื่อผิวตัววงแขนก็ตาม ส่วนแบ่งการตลาดจะขึ้นเป็นเลขสองหลักยากมาก

แบรินดีเอ็นเอที่เป็นวงจำกัด

มีแบรินหลากหลายแบรินที่มีวงจำกัดยิ่งกว่าการที่จะเป็นผลิตภัณฑ์ได้เพียงประเภทเดียว แต่จำกัดถึงขนาดที่เป็น "ผลิตภัณฑ์เดียว" เลยด้วยซ้ำไป

ผมกำลังพูดถึงแบรินที่กำลังกำเนิดมาเรื่อยๆ แล้วผู้คนยึดติดให้มันเป็นแบบนี้เสมอ จะนำเสนอทางเลือกให้ผู้บริโภคอย่างไรก็ได้ไม่นาน ก็ต้องเลิก หรือไม่ก็กินตัวเอง (cannibalize) จนตัวเดิมตายไป

หรือหนักที่สุดก็จะเจ๊งไปหมดเลยทั้งแบริน ไม่ว่าของเก่าหรือของใหม่...ตายเกลี้ยง

ส่วนมากเป็นของกินครับ ของที่คนติดรสชาติไปแล้ว และมีฐานลูกค้าใหญ่ๆ ระดับมวลชน จะพบว่าเมื่อออกรสชาติใหม่แล้วยังไม่เคยสำเร็จยิ่งใหญ่ทั้งสองตัวเลยสักกรณีเดียว

ผมพูดถึงแบรนด์อย่างโคคา-โคลา เป๊ปซี่ เซเว่นอัพ สไปรท์ วิสกี้ต่างๆ และเบียร์ต่างๆ ซึ่งผมเห็นด้วยกับท่านปรมาจารย์อัล รีส กับแจ็ก เทราต์ อย่างยิ่งที่ไม่สนับสนุนการขยายสายผลิตภัณฑ์ หรือการเพิ่มรสชาติใหม่ให้กับแบรนด์ที่แข็งแกร่งอยู่แล้วในลักษณะนี้

กรณีนี้จะยกเว้นแบรนด์อย่างแฟนต้า และมีรินต้า ซึ่งในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคจะเป็นน้ำหลากสีอยู่แล้ว

ปกติแฟนต้ามี 3 รสหลัก คือ ส้ม แดง เขียว และจะมีรสที่ 4 เป็นตัวเลือกหมุนเวียนเปลี่ยนกันเข้ามา ทำตลาดให้คึกคักอยู่เสมอ เรียกกันว่ายุทธศาสตร์ 3+1 ปีละ 1 รส เช่น องุ่น ลิ้นจี่ สับปะรด รสเบียร์บลูเบอร์รี่ เป็นต้น

ทั้งนี้ ก็เป็นเพราะผู้บริโภค "อนุญาต" อยู่ในใจนั่นเอง

แต่พวกเขาก็ "ไม่อนุญาต" แบรนด์ที่ใกล้เคียงกันอย่างกรีนสปอต และไบเล่ทำแบบนี้ได้อย่างไร เพราะทั้งสองแบรนด์นั้นติดหนึบกับความเป็น "น้ำรสส้ม" มากเหลือเกิน จะเห็นได้ว่าออกน้ำองุ่นมาที่ไรก็ล้มหายไปทุกที ผู้บริโภคเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องนี้ครับ ไม่ใช่ผู้ผลิตสินค้าแน่นอน

ทิศทางของการขยายสายผลิตภัณฑ์

ในตอนที่ได้อธิบายถึงการขยายสายผลิตภัณฑ์ในทิศทางต่างๆ ทั้งในแนวกว้าง (horizontal) กับแนวลึก (vertical) และการขยายขึ้นบน (up grade) กับลงล่าง (down grade)

ผมขอสรุปไว้เป็นข้อแนะนำตามสี่ของลูกศรในเข็มทิศ ดังนี้

1. **ขยายสายผลิตภัณฑ์ออกทางกว้าง** โดยเฉพาะถ้าแบรนด์ดีเอ็นเอแบ่งบอกหรือสะท้อนว่าแบรนด์ที่คุณดูแลรับผิดชอบอยู่นั้นผูกติดกับผลิตภัณฑ์เดียวหรือรสชาติแบบเดียว แต่ถึงแบรนด์ดีเอ็นเอจะเป็นได้หลายสินค้า ก็จะมีอัตราเสี่ยงสูงมากนะครับ

2. อย่าขยายสายผลิตภัณฑ์ขึ้นบน เมื่อสินค้าที่ต้องการขยายเป็นของที่มีเทคโนโลยีสูงกว่า หรือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีภาพลักษณ์สูงกว่า หรือเป็น ของที่ใช้กับที่สูงกว่าเดิม

ไม่มีใครอยากใช้ของที่แบรนด์กระจกกว่าสักเท่าใดหรอก (จำกรณีของคอม พิวเตอร์อะตาริ และคอมพิว เทอร์ ซีร็อกซ์ได้ไหมครับ ?) ถ้ามีความสามารถในการผลิตได้ดี มีเทคโนโลยีสูงขึ้น จงวางตลาดภายใต้ชื่อแบรนด์ใหม่ (ดังเช่นกรณีของเลกซ์ส อินฟินิตี และอะควรา)

3. สามารถขยายสายผลิต ภัณฑ์ในแนวตั้งได้ แต่ต้องเป็น การขยายลงลึกเพื่อเพิ่มความเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างลึกซึ้ง (specialist) ให้กับแบรนด์ เช่น เพิ่มผลิตภัณฑ์ของทารกให้กับแบรนด์ จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน เป็นต้น

ถ้าหากไม่ใช่การขยายลงลึก ก็ต้องเป็นการขยายลงล่าง (down grade) โดยนำแบรนด์ที่มีชื่อเสียงระดับบนไปใช้ในผลิตภัณฑ์หรือรุ่นที่เทคโนโลยีต่ำกว่าหรือราคาถูกลง

เช่น กรณีของโซนี่ขยายไปเป็นโซนี่ เพลย์สเตชัน หรือเบนซ์ขยายลงเป็นเบบี๋ เบนซ์ และจากรัวร์ เป็นเบบี๋แจ็ก เป็นต้น แต่ในหลายๆ กรณีต้องระวังไม่ให้ลงล่างเสียจนภาพลักษณ์ของกลุ่มเป้าหมายในตลาดบนเสียไปด้วย

ตอนที่ 14 : เชื่อมทิศทางการขยายสายผลิตภัณฑ์ (2)

วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร

อย่าลืมเป็นอันขาดว่า การบริหารการขยายสายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดถูกห่อหุ้มล้อมรอบอยู่ด้วย
วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร (corporate vision & policy)

แสดงว่าการขยายสายผลิตภัณฑ์ต้องขึ้นกับผู้บริหารระดับบน และเป็นการตัดสินใจจากเบื้องบน

ที่ผมตั้งเป็นกฎเกณฑ์ไว้ 2 ประการแรก คือ ให้ความสำคัญปกป้องดีเอ็นเอ หรือดูแลกำหนดทิศทางนั้น
เป็นข้อแนะนำสำหรับกรณีที่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ที่แตกออกมาเป็นอันดับหนึ่งในตลาด หรือ
ประสบความสำเร็จในระดับที่สูงมาก

แต่ในหลายๆ กรณี...ผู้บริหารอาจจะมึนนโยบายที่ต้องการแตกประเภท หรือขยายสายผลิตภัณฑ์
โดยไม่ได้ต้องการเป็นอันดับ 1 ในตลาด

อาจจะทำขึ้นเพื่อให้เป็นทางเลือก ไม่ให้ผู้บริโภคใช้ของคู่แข่งบ่อยนัก หรืออาจจะทำขึ้นเพื่อป่วน
คู่แข่ง หรืออาจจะมีเหตุผลอื่นๆ ที่แหลมคมก็เป็นไปได้

ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ (McDonald's) ออกไก่ทอด หรือเคเอฟซี (KFC) ออกเบอร์เกอร์

ผมว่า...ทั้ง 2 ฝ่ายทราบดีว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญกันคนละอย่าง แต่เผชิญมาอยู่ในธุรกิจฟาสต์ฟู้ด
เหมือนกัน

ไก่ทอดแมคฯไม่มีทางสู้เคเอฟซีได้ (แม้ว่าบางคนจะบอกว่าอร่อยกว่าก็ตาม) ในขณะเดียวกันเบอร์
เกอร์ของเคเอฟซีก็ห่างไกลกับแมคฯมากมายนัก (แม้ว่าจะมีบางคนชอบมากกว่า)

แต่ทั้ง 2 ก็ทำขึ้นมาเพื่อตัดปัญหาให้กับผู้บริโภคที่มาด้วยกันแต่ชอบกินคนละอย่าง จะได้
ประนีประนอมกันได้

แมคโดนัลด์ก็ฉลาดพอที่จะรู้ว่า วางตลาดไก่ทอดออกมานั้นไม่ได้มีจุดประสงค์ทางการตลาดว่า
"จะเป็นหนึ่งในตลาดไก่ทอดเหนือเคเอฟซี ชิกเก้น ทริต เอแอนด์ดับบลิว ป๊อปอาย และเจ็กกี้-ชอย
ไปโคคลับ"

เคเอฟซีก็ไม่โง่งมที่จะตั้งจุดประสงค์ทางการตลาดว่า "จะเป็นหนึ่งในตลาดเบอร์เกอร์เหนือแมค
โดนัลด์ เบอร์เกอร์คิง แจ็คอินเดอะบ็อกซ์ เวนดี้ส์ และวิมปีส์" เช่นกัน

เพราะฉะนั้น...เบื้องบนของบริษัทเขาจะมีเหตุผลที่แท้จริงอยู่แล้ว เขาไม่ได้ตั้งใจเป็นหนึ่งในตั้งแต่แรก
เราจึงอาจจะเห็นหลายต่อหลายแบรนด์ขยายสายผลิตภัณฑ์อย่างที่ไม่น่าจะทำ

ใครจะรู้ว่าลึกๆ แล้ว...ได้กับเป๊ปซี่ก็อาจจะเป็นอย่างนี้ จึงออกรสใหม่หมุนเวียนกัน "แป๊ก" ซ้ำแล้ว
ซ้ำอีก เพียงเพื่อสร้างกระแสและสร้างข่าวคราวเกี่ยวกับแบรนด์เป็นระยะ

ข้อสำคัญคือ ต้องแน่ใจว่าการขยายเพื่อให้เป็นทางเลือกนี้จะไม่กระทบกระเทือนสินค้าหลัก และ
ไม่ได้ใช้งบประมาณสิ้นเปลืองจนเกินไป

สิ่งที่มักจะพบเห็นก็คือ มีแบรนด์แมนเนเจอร์เช่าบางคน...เข้ามาดูแลตรงสินค้าที่ขยายสายผลิต
ภัณฑ์ออกมาแบบนี้ แล้วสำคัญตนคิดผิดว่าได้ทำสินค้าสำคัญของแบรนด์ที่ยิ่งใหญ่ ไม่ทราบ
วิสัยทัศน์ และนโยบายที่แท้จริง แล้วลุกขึ้นมาบ้าคลั่งจะปั่นสินค้าตัวนี้ให้เป็นหนึ่งเหนือผู้นำตลาด

หนักกว่านั้นก็คือ รู้ทั้งรู้เพราะเห็นชัดๆ ว่าไม่มีขสมกสนับสนุนมากมาย แต่ก็หลอกให้เอเยนซีทำงาน
ให้มากมายเกินความจริง เดียวเอเยนซีจะนึกว่าเป็นแบรนด์แมนเนเจอร์ก็ก๊อ

ขอเสียที่เกิดขึ้นคงดีเงาประเภทเนี่ยะ มันไม่ดีกับใครเลย

นโยบายให้ตั้งรับ

ถ้าเคยอ่านตำราการตลาดเก่าๆ หรือตำราพิชัยสงครามจะพบว่า กลยุทธ์ที่ผู้นำ (brand leader) พึงจะใช้ก็คือ กลยุทธ์การตั้งรับ (defensive strategy)

กรณีนี้ก็คือ ผู้นำมักจะถูกแบรนด์ต่างๆ ที่เป็นคู่แข่งในตลาดพยายามหาจุดที่แตกต่างมานำเสนอ ยิ่งตรงไหนที่ ยิ่งตรงนี้ที่ เพื่อค่อยๆ แทะผู้บริโภคจากผู้นำมาทีละส่วน ผู้นำก็ควรจะสู้ด้วยการออกสินค้ามาป่วนพวกลูกกระจอกเหล่านี้จนผู้บริโภครู้สึกเฉยๆ กับการนำเสนอใหม่ๆ เพราะเสนอออกมาที่ไร้ก็น่ามีเหมือนๆ กัน...นั่นก็ใช้ผู้นำไปอย่างเดิมก็แล้วกัน

ดูกรณีของซันซิล (Sunsilk) ซิคัรบ ออกสินค้าอยู่เรื่อยๆ เดียวก็มีฮอตออยล์ (hot oil) ผสมน้ำผึ้ง เดียวก็แชมพูครีมสาหร่ายทะเล เดียวก็นูเทรียนต์ (nutrient) เดียวก็ต่อต้านมลพิษ (anti-pollution) ฯลฯ

เป็นนโยบายขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ไม่เคยคิดว่าสูตรใหม่เหล่านี้จะเป็นผู้นำในตลาดย่อย (segment) ใด แต่เป็นการป่วนคู่แข่งแบบผู้นำ

สินค้าหลักยังคงเป็นแชมพูซันซิลดั้งเดิมครับ แต่การออกสูตรใหม่อยู่เรื่อยๆ ทำให้แบรนด์ดูมีพลังทันสมัย มีอะไรใหม่ๆ ไม่ตกยุคอยู่ตลอด (แถมขายได้แพงขึ้นด้วยนะ)

เขาทราบชัดเจนว่า ทำอะไรกันอยู่ และไม่เคยหลงทางครับ

ไม่เหมือนแบรนด์คู่แข่งของซันซิลบางรายที่มองเกมผิดไป และมีแบรนด์เมเนเจอร์อ่อนประสบการณ์ เขียนจุดประสงค์ของการขยายสายผลิตภัณฑ์จากแชมพูเดิมไว้ว่า "ออกแชมพูสูตรใหม่ ผสมซิงก์ ไพริธโอน เพื่อเป็นอันดับ 2 ในตลาดแชมพูจัดเรียงแคภายใน 2 ปี และขึ้นเป็นอันดับ 1 ใน 5 ปี"

หนอย...ตัวเดิมสู้กับซันซิลไปก็ลำบากแย่แล้ว ตัวใหม่ภายใต้แบรนด์เดิมยังเจอไปเปิดศึกกับคลินิกอีกตะหาก ผันไปเถอะ !

นโยบายแห่งอนาคต

บางครั้ง...ผู้บริหารมีความหลักแหลมในแง่มุมมองครับ

ผมว่ากระทิงแดง โคโล่า กับกาแฟกระทิงแดงเป็นตัวอย่างที่ดี ที่ไม่เคยหลงทางว่าจะลุกขึ้นมาเป็น
หนึ่งเหนือเบอร์ดี เนสกาแฟ โคคา-โคลา และเป๊ปซี่

ทำเล่นๆ เพราะมีสตางค์ก็ไม่ใช่ เพราะมันหลายสตางค์อยู่น่า

ผมเดาเอาเองนะครับว่า เรื่องนี้น่าจะเป็นความหลักแหลมของผู้บริหารที่เตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อ
ว่ามีปัญหาในอนาคต และเตรียมไว้นานแล้วด้วย

ถ้าใครอยู่ในธุรกิจเครื่องดื่มบำรุงกำลังบ้านเราก็คงจะทราบว่าถูก อย.ปืบจนหน้าเขียวขนาดไหน

ทั้งๆ ที่ในประเทศไทยปริมาณกาเฟอีนต่ำกว่าในต่างประเทศที่เจริญกว่าอย่างสหรัฐอเมริกาหรือ
ประชาคมยุโรปก็ยังถูกคุมเข้มยิ่งกว่า

ที่ต่างประเทศเขาแทบจะมองเครื่องดื่มประเภทนี้เป็นพวกน้ำอัดลม (soft drink) แบบชนิดอย่าง
เรดบูล จิงซาบดิบซาบดีจนกลายเป็นน้ำอัดลมอันดับ 8 ในสหรัฐอเมริกาไปแล้ว

ผู้บริโภคมองว่ามีสารอาหารที่ให้ประโยชน์เหนือน้ำอัดลมเดิมๆ ด้วยซ้ำ

ภาครัฐเขาไม่เคยกีดกันว่า ห้ามดื่มเกินวันละ 2 ขวด ไม่ได้คุมเข้มการทำโฆษณาหรือการส่งเสริม
การขาย

แต่ในประเทศไทยซึ่งเป็นต้นกำเนิดกลับลำบากขึ้นเรื่อยๆ และถูกระบายสีปิดเบือนให้กลายเป็น
ของอันตรายไปเสีย

เล่นแรงกันถึงขั้นมีดำริว่าจะให้โฆษณาหลัง 4 ทุ่มเหมือนเหล้ามั้ง จะงดโฆษณาไปเลยให้เหมือน
บุหรี่ยิ่ง

(ตกลงแบนด์จากเมืองไทยจะได้ไปตีในตลาดโลกมั๊ยเนี่ย ถ้าในบ้านเราเองยังลำบากกันขนาดนี้)

ถ้าถูกควบคุมอย่างนั้นจริง จะทำอะไรเล่า ?

คำตอบคือ ถ้าวันนี้เครื่องดีมบำรุงกำลังกระทิงแดง เอ็ม 150 จลาม แรงเยอร์ คาราบาวแดง ลูกทุ่ง ฯลฯ โดนห้ามโฆษณาจริง หรือโดนผลักไปหลัง 4 ทุ่มจริง กระทิงแดงก็คงมีทางออกที่ดีที่สุด

เพราะยังโฆษณาภาพกระทิงแดงกับกระทิงแดง โคล่าได้ตามปกติ และไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่ หลังจากโดนควบคุมแบนด์อื่นที่มีกาแฟอยู่แล้วอย่างเอ็ม และจลามก็คงพอเอาตัวรอดไปได้

แต่ยังงี้ก็ต้องได้ชื่อแบนด์กระทิงแดงดีกว่าแน่นอน

ถ้าไม่เกิดกฎเกณฑ์ใหม่ออกมาห้ามโฆษณา...ก็ปล่อยทิ้งไว้แบบนี้ได้ และไม่ต้องไปเน้นผลิตภัณฑ์กาแฟหรือโคล่าให้มันดังมากเกินไป ทำออกมาเป็นครั้งคราว เป็นลูกเล่นแบบกาแฟ "เขย่าก่อนดื่ม" นั่นดีที่สุดแล้ว และผมคิดว่าทางกระทิงแดงไม่เคยคิดว่าจะขายเป็นอันดับ 1 ในตลาดแน่นอน

ผมขอยกย่องการรู้จักเตรียมการ และมองอนาคตทะลุปรุโปร่งของผู้บริหารครับ

นี่ละ..วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงๆ

บทสรุป

การขยายสายผลิตภัณฑ์...อันตราย แต่ทำได้ครับ นี่ถึง "เข็มทิศ" ของผมไว้ก็แล้วกัน

- ต้องทำโดยเข้าใจแบนด์ดีเอ็นเออย่างถ่องแท้

- ต้องทำโดยดูทิศทางให้ถูกต้อง อย่าขยายทางกว้าง แต่พยายามลงลึกหรือลงล่างเข้าไว้จะปลอดภัยกว่า

- และ...ต้องทำโดยอยู่ในกรอบของวิสัยทัศน์และนโยบายองค์กรที่ผู้บริหารสูงสุดวางไว้

ลูกศรสีแดงก็เดินได้ถ้ามีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนว่าไม่ต้องการเป็นอันดับ 1 ในส่วนที่ขยายออกไป แต่มีไว้เพื่อจุดประสงค์อื่น ระวังอย่าให้ตัวหลักพังก็แล้วกัน

แต่ถ้าบังเอิญผู้บริหารไร้วิสัยทัศน์ และไม่มึนโยบายอันชัดเจน...ก็ตัวใครตัวมันครับ

ตอนที่ 15 : เรื่องของเวอร์จิ้น(1)

ถ้าอ่านบทความมาถึงตอนนี้แล้ว กำลังซาบซึ้งถึงอันตรายของการขยายสายผลิตภัณฑ์ และกำลังดีใจที่ได้เข็มทิศแห่งการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ผมแนะนำไปในตอนที่ 14 แล้วละก็ ระวังไว้หนึ่งครับ

ระวังว่า...ถ้าคุณได้ยินได้ฟังเรื่องราวของแบรนด์ที่ชื่อ "เวอร์จิ้น" (Virgin) แล้ว คุณจะงวยงงกว้าง เพราะเวอร์จิ้นฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และทิศทางของการขยายสายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผมแนะนำ แต่กลับกลายเป็นแบรนด์ที่ยิ่งใหญ่มากในวันนี้

เวอร์จิ้นเติบโตขึ้นมาเหมือนกับจะไม่ค่อยสนใจรากฐานหรือแบรนด์ดีเอ็นเอที่มีอยู่เดิม อยู่ดีๆ จากร้านขายแผ่นเสียงกลายเป็นสายการบิน ต่อมาก็ทำน้ำโคล่าขาย กระโดดเข้าสู่ธุรกิจการเงิน โทรคอม นาคม ถูยงอนามัย ชุดแต่งงาน ฯลฯ จนมีบริษัทในเครือกว่า 150 บริษัท

เวอร์จิ้นฝ่าฝืนทิศทางการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ค่อยจะมีใครทำสำเร็จ จากธุรกิจที่มีระดับการบริการและเทคโนโลยีต่ำกว่าอย่างร้านแผ่นเสียง... สว่นขึ้นไปยังธุรกิจที่สูงกว่ามากอย่างสายการบิน

เวอร์จิ้นขยายออกทางกว้างอย่างไม่หยุดหย่อน แตกออกเป็นสินค้าและบริการหลากหลาย ไม่ได้ขยายในแนวลึกที่จะเน้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจดั้งเดิมแต่อย่างใด

เจ้าของเวอร์จินถึงกับกล้าประกาศว่า "แบรนด์นี้สามารถสร้างเป็นอะไรใหม่ๆ ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องขยายสายผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดิมที่เคยยึดถือกัน และไม่ต้องขยายในรูปแบบที่เคยยอมรับกันทั่วไป"

ปัจจุบัน...เวอร์จินกลายเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งมาก มีภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณค่าสูง และมีมูลค่าของแบรนด์ (brand equity) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นักการตลาด นักโฆษณา และนักบริหารต่างก็ยกย่องความสำเร็จของเวอร์จินอยู่ทุกวี่ทุกวัน มีการพูดถึง เขียนถึง จนกลายเป็นกรณีศึกษาที่ยิ่งใหญ่ที่สุดกรณีหนึ่งของประวัติศาสตร์การตลาด

บางคนถึงกับยกย่องและเห็นด้วยว่าแบรนด์นี้แข็งแกร่งมาก และแหวกกฎเกณฑ์หมดทุกอย่าง จนสามารถออกผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไรก็ได้ หากใช้ชื่อแบรนด์เวอร์จินจะมีผู้นิยมทั้งหมด ไม่ว่าต่อไปจะเป็นบุหรี่ยี่ห้อ รถมอเตอร์ไซด์ ร้านสะดวกซื้อ ฯลฯ หรือเวอร์จิน...จะเป็นชื่อยกเว้น ?????

ความเป็นมาของเวอร์จิน

เวอร์จินไม่ใช่ชื่อยกเว้นหรอกครับ

แต่เวอร์จินมีดีเอ็นเอที่แตกต่าง จึงมีช่องทางให้เติบโตในแบบที่ผ่านมา และก็ยังไม่ได้เดินถึงจุดหมายปลายทางที่แท้จริง

งั้นเรามารู้จักแบรนด์นี้กันก่อนดีกว่าครับ !

ถ้าพูดถึงเวอร์จิน ทุกคนที่รู้จักแบรนด์นี้ก็ต้องนึกถึงนายริชาร์ด แบนสัน (Richard Branson) ควบคู่กันไปเสมอ

แบนสันเริ่มธุรกิจของแบรนด์เวอร์จินตั้งแต่ ค.ศ.1969 ซึ่งในขณะนั้นเขายังเป็นเพียงนักศึกษาอายุ 17 ปี (ปัจจุบันแบนสันอายุ 51 ปี)

ธุรกิจของเขาก็คือ รับส่งและส่งผ่านเสียงทางไปรษณีย์ โดยลงโฆษณาไว้ในนิตยสารของโรงเรียนที่เขาเป็นบรรณาธิการ

นิตยสารที่แบรนสันทำนั้นเป็นที่นิยม เพราะเขาสามารถสัมภาษณ์หรือลงบทความของคนดังอยู่เป็นประจำ ไม่ว่าจะเป็นนักเขียนชื่อดังอย่างนายเจมส์ บัลด์วิน (James Baldwin) นักจิตวิทยาอย่างนายฌอง-พอล ซาทร์ (Jean-Paul Sartre) หรือนักแสดงสาววาเนสซ่า เรดเกรฟ (Vanessa Redgrave)

ต่อมาแบรนสันสามารถรวบรวมเงินทองเปิดร้านแผ่นเสียงเวอร์จิ้น เรคคอร์ดส (Virgin Records) ขึ้นมาจนได้ และเติบโตขึ้นเรื่อยๆ เริ่มจากอังกฤษแล้วขยายออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง

เมื่อร้านแผ่นเสียงเวอร์จิ้นมีขนาดใหญ่โตขึ้น มีสินค้าที่เกี่ยวข้องมากมายขายในร้าน ไม่ว่าจะเป็นเทป วิดีโอ ซีดี โปสเตอร์ และอุปกรณ์เพลงต่างๆ จึงเปลี่ยนชื่อเป็น เวอร์จิ้น เมกะสโตร์ (Virgin Megastore) และกลายเป็นคู่แข่งสำคัญของร้านทาวเวอร์ เรคคอร์ดส (Tower Records) และเอชเอ็มวี (HMV)

เวอร์จิ้น เรคคอร์ดส กลายมาเป็นค่ายเพลง โดยแสดงความแตกต่างอย่างกล้าหาญชาญชัยที่จะจับศิลปินหน้าใหม่ซึ่งบริษัทแผ่นเสียงอื่นๆ ตอบปฏิเสธมาทำสัญญาออกอัลบั้ม

ตัวอย่างของความสำเร็จที่ผู้คนสนใจอย่างยิ่งคือ เซ็นสัญญากับไมก์ โอลด์ฟิลด์ (Mike Oldfield) ในปี ค.ศ. 1973 และขายอัลบั้มชุดแรกได้มากมายถึง 5 ล้านแผ่น

หลังจากนั้นเวอร์จิ้น เรคคอร์ดสก็สามารถกวาดต้อนศิลปินจำนวนมากเข้าสู่สังกัดจนกลายเป็น 1 ใน 6 บริษัทแผ่นเสียงอิสระที่ใหญ่ที่สุดในโลก

ในปี ค.ศ. 1992 แบรนสันตั้งใจขายเวอร์จิ้น เรคคอร์ดสให้กับค่ายเพลงใหญ่อีเอ็มไอ (EMI) ทำให้เขาก็ได้เงินมากมายถึง 1 พันล้านเหรียญ เงินจำนวนนี้เพียงพอที่จะทุ่มลงในธุรกิจใหม่ที่เขากำลังคลั่งไคล้ นั่นคือธุรกิจสายการบินที่เปิดบริษัทไว้ตั้งแต่ ค.ศ. 1984

เมื่อเพื่อนฝูงทราบว่แบรนสันจะทำสายการบิน ทุกคนว่าเขาคงจะบ้าและเพี้ยนไปซะแล้ว เพราะการที่จะวัดรอยเท้ายักษ์ใหญ่ระดับชาติอย่างบริติช แอร์เวย์ส (British Airways) นั้น ยากยิ่งกว่าการเข็นครกขึ้นภูเขา

แต่แบรนสันก็บ้ำพอที่จะผจญภัยบนฟากฟ้าไปกับสายการบินของเขา...ภายใต้ชื่อ เวอร์จิน แอตแลนติก แอร์ไลน์ส (Virgin Atlantic Airlines)

ความแตกต่างที่โดดเด่น

แบรนสันเป็นคนคิดไม่เหมือนใคร เขาคิดว่าถ้าทำอะไรให้แตกต่างและให้ผู้คนรู้สึกว่าคุณค่าแล้วละก็ เขาน่าจะเป็นต่อ

ถ้าใครเป็นนักเดินทางด้วยเครื่องบินเหมือนอย่างแบรนสันเป็น ก็จะสามารถได้ไม่ยากกว่าบริการต่างๆ บนสายการบินต่างๆ มีขั้นตอนมาตรฐานเหมือนๆ กันหมด

เหมือนเสียงนักดื่มตุนอายุ 17 ปีอย่างแฟรงก์ อะแบกเนล จูเนียร์ (Frank Abacnel, Junior) เดินทางไปมาในเครื่องบินช่วยนักบินได้อย่างสบายๆ หลายปีติดๆ เพราะเขาทำทุกอย่างถูกหมด

ยามที่เราเดินขึ้นเครื่องก็จะเห็นแอร์โฮสเตสหรือสจ๊วตในเครื่องแบบอันคุ้นเคย ต่างกันที่สีสันทันของแต่ละสายการบินและอาจจะมีส่วนประจำชาติให้เห็นบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบเอเชีย ไม่ว่าจะเป็นไทย บาดิก ก็แพ้ อ่าวหญ่ย หรือกิมโน

ในตัวเครื่อง...เราจะเห็นห้องโดยสารที่เหมือนๆ กัน แก้วที่คล้ายๆ กัน ห้องน้ำเหมือนๆ กันเกือบทุกสายการบิน เพราะส่วนใหญ่ก็ซื้อเครื่องเหมือนๆ กันจากแหล่งเดียวกัน ไมโบอิง (boeing) ก็แอร์บัส (airbus)

ถึงเวลาออกบินก็ประกาศเรื่องความปลอดภัยเหมือนๆ กัน แทบจะจำบทพูดได้อยู่แล้ว

พอเครื่องออกไปสักพักก็จะแจกหูฟัง ถ้าบินยาวหน่อยก็จะแจกถุงอุปกรณ์ค้างคืน (overnight bag) กับผ้าห่มให้ เพลงหรือหนังในเครื่องก็คล้ายๆ กัน อาหารก็ไม่ค่อยแตกต่าง

ทุกอย่างเขาออกหมด

ถ้าเราคิดจะทำสายการบิน เราก็คงคิดจะทำให้ได้มาตรฐานแบบเดียวกันที่ผู้โดยสารจะคุ้นเคย

แต่แบรนสันไม่เคยคิดแบบนั้น

เขาไม่อยากให้สายการบินของเขาเป็นแบบนั้น ไม่ต้องการให้เปรียบเทียบกับมาตรฐานของยักษ์ใหญ่ เขาต้องการให้แตกต่าง...อย่างคุ้มค่า...เกินราคา

แบรนสันมองว่าหากยังมีธุรกิจที่ถูกค้ายังรู้สึกว่าคุณมดมือชก ต้องจ่ายเงินในราคาที่แพงเกินไป หรือไม่ได้รับการให้บริการอย่างถูกต้อง...เหมาะสม ก็ย่อมจะมีโอกาส

เขาคิดว่าธุรกิจสายการบินเป็นแบบนั้น

นอกจากจะแพงอย่างไม่คุ้มค่าแล้ว เขายังเห็นโอกาสทองที่พบว่าผู้โดยสารส่วนใหญ่คิดว่าการเดินทางบนเครื่องบินนานๆ เป็นเรื่องน่ารำคาญ เหน็ดเหนื่อย และเชื่อถือไม่ได้

แบรนสันจึงปฏิวัติพฤติกรรมการตลาดทั้งหมดในการทำธุรกิจสายการบิน ใช้หลักการแหวกกฎเกณฑ์ทั่วไป หรือดิสรัปชัน (disruption) สร้างความแตกต่างให้เกิดประสบการณ์ที่สนุกสนาน สะดวกสบาย และน่าประทับใจ

ตอนที่ 15 : เรื่องของเวอร์จิน(2)

คุ่มจริงๆ...เวอร์จิน แอตแลนติก

แบรนสัน...นำเสนอราคาที่ต่ำกว่าสายการบินดั้งเดิมอย่างบริติช แอร์เวย์ แต่กลับให้ในสิ่งที่มากกว่าจนผู้โดยสารทุกคนต้องประทับใจ

ระยะแรก...เวอร์จินไม่มีที่นั่งชั้นหนึ่ง หรือชั้นเฟิร์สต์คลาส (first class) แต่ก็ให้บริการแก่ชั้นธุรกิจ (business class) เท่าเทียมกับเฟิร์สต์คลาสของสายการบินอื่น

ส่วนชั้นประหยัด (economy class) ซึ่งแบรนสันเรียกใหม่ไม่ให้รู้สึกกระแຈออกว่า อับเปอร์ดคลาส (upper class) ก็ให้บริการราวกับชั้นธุรกิจ

ต่อมายังเพิ่มที่นั่งใหญ่ให้กับชั้นประหยัด แล้วเรียกว่าพรีเมียมอีโคโนมี (premium economy) อีกด้วย จะได้ให้คนที่นั่งทางไกลเหยียดแข้งเหยียดขาสบายกว่าที่นั่งปกติ

อาหารของสายการบินอื่นมักมีให้เลือกเพียง 2 ชนิด (ส่วนมากให้เลือกระหว่างเนื้อวัวกับไก่) แต่ แบรินสันก็เพิ่มเป็น 3-4 ชนิดเฉยเลย...ไม่นับชุดอาหารเด็กกับชุดมังสวิรัตินะจ๊ะ เพราะค่าใช้จ่ายก็ไม่ได้สูงขึ้นมากมายอะไร

หุฟิง...คือเรื่องน่ารำคาญสำหรับแบรินสันยามที่เขาเป็นผู้โดยสาร หุฟิงเล็กๆ แข็ง ใสไม่สบายและเสียงไม่ดี แกรมยังถูกทวงคืน "อย่างเคร่งเครียดและเคร่งครัด" ก่อนเครื่องลงทุกครั้ง...งกจริงๆ เลย

แบรินสันจึงนำเสนอหุฟิงโซนีอย่างดี ใหญ่ขึ้น นุ่มหู เสียงดี แกรมเอากลับบ้านไปเลยก็ได้ เพราะเขาค้นพบว่าค่าจ้างในการทำความสะอาดหุฟิงและห่อกลับมาใหม่นั้น...แพงกว่าซื้อหุฟิงโซนีใหม่ๆ ตั้งเยอะ

นอกจากนี้ เวอร์จินยังเป็นสายการบินแรกที่ติดตั้งจอโทรทัศน์ไว้ที่ด้านหลังของเบาะทุกที่นั่ง เพื่อให้ผู้โดยสารได้ใช้อย่างอิสระ

แบรินสันคิดว่า...ทำไมผู้โดยสารทั้งเครื่องจะต้องดูหนังเรื่องเดียวกันหมด และทำไมจะต้องดูหนังเรื่องที่ไม่ชอบดู เขาจึงให้อิสระในการเลือกดูได้มากมาย มีหนังให้เลือกเต็มไปหมด แกรมยังมีวิดีโอเกมไว้ให้บรรดาผู้โดยสารตัวน้อยจอมซนอีกด้วย กรณีนี้...นอกจากจะถูกอกถูกใจผู้โดยสารทุกคนที่มีลูกแล้ว พนักงานบนเครื่องยังทำงานอย่างโล่งอกขึ้นเยอะเลย

นอกจากจะแจกผ้าห่มให้ผู้โดยสารที่บินยาวเหมือนกับสายการบินทั่วไป เขายังมีเสื้อคลุมสบายๆ ให้ผู้โดยสารอีกด้วย นอกจากนี้...ยังสามารถเดินไปยืดเส้นยืดสายที่บาร์และลานจ๊อได้อย่างสบายใจ

แกรมมีบริการเสริมสวย ทำเล็บ ทำผมให้ด้วย !!!!!

แต่แบรินสันคิดว่าไม่พอ...ผู้โดยสารที่เดินทางหลายๆ ชั่วโมงจะต้อง การอะไรมากกว่านั้น ด้วยเหตุนี้เองเขาจึงสั่งบริษัทแอร์บัสตกแต่งเครื่องบิน A340 รุ่นใหม่รวม 16 ลำ ให้ชั้นธุรกิจมีห้องนอนเตียงคู่ ห้องน้ำในตัว ห้องออกกำลังกาย ห้องอาบน้ำ และอ่างจากุซซี่อีกด้วย

อะไรจะคุ้มปานนั้น...เพราะราคาไม่แพงเสียด้วย

มีใช้เพียงบนฟ้า แต่ลงมาถึงดิน

แบรนสันจับจุดได้ด้วยว่า ประสบการณ์ของผู้โดยสารที่มีต่อสายการบินจะอยู่บนฟ้าประมาณ 60% ของเวลา อีกตั้ง 40% คือเรื่องบนดิน

ฉะนั้น ประสบการณ์ภาคพื้นดินก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะสายการบินอื่นๆ จะดูแลผู้โดยสารยามที่ขึ้นเครื่องแล้วเท่านั้น

เมื่อเปิดสายการบินใหม่ๆ แบรนสันกำหนดว่าตัวเองต้องโทรศัพท์พูดคุยกับผู้โดยสารที่ลงดินไปแล้วอย่างน้อยเดือนละ 50 คน เพื่อสอบถามระดับความพึงพอใจ

คิดว่า...ถ้าเจ้าของสายการบินโทร. มาคุยกับเราเอง เราจะรู้สึกอย่างไร ?

แบรนสันได้เสนอให้บริการกับลูกค้าชั้นธุรกิจที่ต้องการใช้รถลีมูซีนไป-กลับจากสนามบินได้ ด้วยเหตุนี้เองรถเรนจ์ โรเวอร์ (Range Rover) ของเวอร์จิ้น จึงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในกรุงลอนดอน

ส่วนผู้โดยสารธรรมดาที่มีจักรยานยนต์พ่วงข้างแบบเก้เก้ ที่เขาตั้งชื่อว่าลิโมไบค์ (Limobike) ไว้คอยบริการเช่นกัน

ผู้โดยสารที่มาถึงสนามบินสามารถใช้บริการ "ไดรฟ์ ทูเช็กอิน" (drive-through check-in) ได้ ง่ายดายเหมือนกับแวะสั่งแฮมเบอร์เกอร์ของแมคโดนัลด์ยังไถ่ยังนั่น พอจอดรถเสร็จก็เดินมารับตัว รับบอร์ดิงพาสและรับพาสปอร์ตคืนได้โดยไม่ต้องเข้าคิวรอหน้าเคาน์เตอร์

ผู้โดยสารที่ลงทะเบียนแล้วสามารถเข้าไปรอใน "เวอร์จิ้น คลับ" (Virgin Club) ซึ่งเขาทำไว้เหนือกว่ามาตรฐานของสายการบินอื่นๆ

ที่สนามบินบางแห่ง...เข้าเวอร์จิ้น คลับ เหมือนเดินเข้าสปรินต์ที่เดียว ระหว่างรอ...มีเกมให้เล่น มีทีฟตกอล์ฟ มีห้องสมุดที่มีหนังสือมากมายไม่ใช่แค่หนังสือพิมพ์กับนิตยสารเหมือนลานจั่วทั่วไปของสายการบินอื่นๆ

แล้วจะไม่ให้ผู้คนติดใจได้อย่างไรกัน !?!

อย่านำเวอร์จินมาอ้างอิง

สำหรับแบรนด์เก่า แบรนด์ใหญ่ที่ดังแล้ว กรุณาอย่าใช้เรื่องราวของเวอร์จินมาอ้างอิง อย่าคิดขยายสายผลิตภัณฑ์ในแบบที่เวอร์จินทำ...อย่างเด็ดขาด

แบรนด์ที่เป็นที่รู้จักมานานแล้ว ผู้บริโภคจะยึดติดอะไรบางอย่าง และในใจที่เขาผูกพันกับแบรนด์นั้นมาจะ "ไม่อนุญาต" ให้แตกแขนงออกมาแบบนั้น

เวอร์จินใช้ความเป็นแบรนด์ใหม่ในช่วงแรก มีร้านแผ่นเสียงอยู่ไม่กี่ประเทศ และมีสายการบินอยู่เพียงไม่กี่เส้นทาง เขาริบแตกแบรนด์ออกก่อนที่จะกลายเป็นแบรนด์ดังใหญ่โต บางคนเพิ่งรู้จักเวอร์จินตอนที่เขามีมากมายหลายธุรกิจแล้ว จึงไม่ได้ติดขัดอะไร

แบรนด์ใหญ่ๆ อย่างไอบีเอ็ม โกดัก โตโยต้า โนเกีย ซีร็อกซ์ โคคา-โคลา เป๊ปซี่ มาร์ลโบโร โซนี่ ฯลฯ ทำแบบเวอร์จินไม่ได้หรอกครับ

และผมขอเตือนแบรนด์ไทยๆ ทั้งหมด โดยเฉพาะแบรนด์ที่กำลังก่อร่างสร้างตัว แบรนด์ไทยๆ จากธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME brands) ที่กำลังคิดฝันจะขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อเติบโตว่า...ไม่ควรนำกรณีของเวอร์จินมาอ้างถึงความสำเร็จแล้วริบแตกหน่อโดยเด็ดขาด

หากไม่ได้ใจถึงแบบแบรนด์สัน ไม่ได้มีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ทะเยอทะยาน ชัดเจน แต่เป็นคนกล้าๆ กลัวๆ ไม่กล้าจะปฏิวัติและทำทุกอย่างตรงข้ามกฎเกณฑ์เดิม (against all conventions) แล้วละก็...คุณจะตายเสียกลางทางมากกว่า

ทำอะไรครึ่งๆ กลางๆ แล้วหวังว่าจะสำเร็จแบบเขานั้น ผมว่าคิดผิดแล้วครับ

แม้แต่เวอร์จินและริชาร์ด แบรนด์สันเองก็เชื่อว่าจะไปรอดปลอดภัยร้อยเปอร์เซ็นต์นะครับ เขากำลังอยู่ในระหว่างการเดินทางครั้งยิ่งใหญ่ที่ยังไม่เห็นจุดหมายปลายทางสุดท้ายเลย

ในที่สุด...เวอร์จิน แอตแลนติก แอร์ไลน์ส ก็อาจจะไม่ได้เป็นหนึ่งในห้ายักษ์ใหญ่ของสายการบินระดับโลกก็เป็นไปได้

แถมธุรกิจดั้งเดิมอย่างเวอร์จิน เมกะสตอร์ก็อาจจะพ่ายแพ้แก่ทาวเวอร์ เรคคอร์ดส เอชเอ็มวี ซีดีแวร์เฮาส์ (CD Warehouse) และร้านแมงป่องก็เป็นไปได้

ค่ายเพลงเวอร์จิน เรคคอร์ดสทุกวันนี้ก็แผ่วลงกว่าเก่า ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นเหมือนสมัยที่แบรนสันทำเองแล้ว ดีไม่ดี...วันหนึ่งแกรมีของอาทู่อาจจะแซงเฉยเลย (ถ้าไม่มัวยุ่งกับธุรกิจอื่นแบบที่เคยยุ่งกับบะหมี่ และกำลังยุ่งอยู่กับเครื่องสำอางขายตรงมากเกินไป)

ใครจำนายโดนัลด์ ทรัมป์ (Donald Trump) ได้บ้างครับ ?

ทรัมป์เคยยิ่งใหญ่เป็นบ้า ใหญ่กว่าแบรนสันตอนนี้อีก แต่โตมาคนละวิธีกับแบรนสัน เพราะทรัมป์ใช้วิธีซื้อกิจการ ไม่ได้สร้างเองกับมือ

ทรัมป์ซื้ออะไรไปก็เปลี่ยนชื่อเป็นทรัมป์หมด เขาเป็นเจ้าของทุกอย่าง โรงแรม ธนาคาร โทรคมนาคม สายการบิน ฯลฯ ยิ่งใหญ่คับฟ้า ผู้คนยกย่อง ปรบมือให้ กลายเป็นกรณีศึกษาระดับโลกเหมือนกับแบรนสันตอนนี้ไม่มีผิด

พอล้ม...ขอโทษ ล้มเร็วชิบเป๋ง พริบตาเดียวมีหนี้ไม่รู้เท่าไร ใช้อีกสิบชาติก็ไม่หมด รับรองว่ามากกว่าหนี้ของคุณสวัสดิ์ หอรุ่งเรือง หลังเจอต้มยำกุ้ง ดีซีสมากมายนัก

ผมว่า...ในที่สุดแล้วการขยายสายผลิตภัณฑ์ก็จะมีรอบตามธรรมชาติของมันอยู่ดีครับ ถ้าแบรนสันหยุดอยู่ตอนที่มียศ 2-3 ธุรกิจ ผมว่าเขาจะก้าวต่อไปอย่างมั่นคงมาก

ส่วนตัวแล้ว...ผมไม่ค่อยเชื่อว่าแบรนสันจะไปรอดทั้งหมดหรอกครับ หากเร็วๆ นี้เขาไม่ทำเหมือนสิ่งที่โอปี้เอ็มทำในปี ค.ศ. 1992 โดยตัดใจขายธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เชี่ยวชาญทิ้ง ในที่สุดอาจจะเจ๊งทั้งหมดก็ได้

แต่คนเรานะ...ขึ้นหลังเสือแล้วมันไม่ค่อยยอมลงกันง่ายๆ หรอก

ก็ได้แต่คอยดูกันต่อไปครับ

ดีเอ็นเอของเวอร์จิเนีย

อย่าลืมอย่างหนึ่งครับว่า...แบรนด์ดีเอ็นเอของแต่ละแบรนด์แตกต่างกัน

เวอร์จิเนียเข้าขายธุรกิจประเภทคัมราคา (value for money) เช่นเดียวกับกรณีของดิสเคานต์สโตร์ และเครื่องไฟฟ้าของเกาหลีกับจีนแดงที่ผมเคยกล่าว

เกิดขึ้นมาในยุคที่ถูกต้องพอดี เลย์รุ่งเรืองสุดขีด และสามารถใส่แบรนด์ลงไปในสินค้าหลากหลาย กลายเป็นซากกะเป๋อย่นเรือรบได้เช่นกัน

ถ้าแบรนด์ของคุณๆทั้งหลายไม่เกี่ยวข้องกับคัมราคาเหมือนเวอร์จิเนีย บิ๊กซี เทสโก้ ชัมซุง แอลจีละก็...ขยายสายผลิตภัณฑ์แบบนี้ไม่ได้หรอกครับ

แต่ดีเอ็นเอของแบรนด์เวอร์จิเนียไม่ใช่ "คัมราคา" นะครับ

แม้ว่าทุกครั้ง...แบรนด์นั้นจะกระโดดเข้าสู่ธุรกิจที่ถูกคิดว่าจ่ายแพงไป แล้วนำเสนอคัมราคา เป็นพื้นฐานก็จริง

แต่รูปแบบการนำเสนอสินค้าและบริการของ แบรนด์เวอร์จิเนีย คือ "ตรงข้ามกับกฎเกณฑ์เดิมๆ" (against all conventions) ครับ !

ตอนที่ 16 : Brand Architecture พิมพ์เขียวของแบรนด์

การขยายสายผลิตภัณฑ์ให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจะต้องวางแนวนโยบายของระบบการใช้ชื่อแบรนด์ให้ชัดเจนด้วย มิฉะนั้น...ยิ่งขยายมากก็ยิ่งสับสนมาก

ผู้วางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์และเจ้าของสินค้าจำเป็นต้องวางระบบเป็นแบบแผนไว้เพื่อป้องกันให้ชัดเจนว่าจะมีการใช้ชื่อแบรนด์แบบไหน...อย่างไร

เริ่มจากการวางนโยบายระดับองค์กรล่วงหน้าไว้ว่า จะใช้ชื่อแบรนด์องค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวทั้งหมด ไม่มีการตั้งชื่อใหม่ โดยวางกลยุทธ์เป็น แบรนด์เดี่ยวคนเดียว (single brand strategy)

หรือจะใช้ชื่อแบรนด์ขององค์กรเป็นผู้ยืนยันคุณภาพ (endorser) โดยต้องวางให้ชัดเจนว่าจะใช้ชื่อเข้าไปยืนยันมากน้อยแค่ไหน แ่ไหน แ่ไหน จะมีการใช้แบรนด์ลูก (subbrand) หรือไม่ ถ้าใช้แบรนด์ลูก...ชื่อแบรนด์องค์กรจะใหญ่แค่ไหน ถูกเน้นให้เด่นมาก-น้อยเพียงใด

หรืออาจจะเป็นระบบที่ใช้ชื่อแบรนด์ใหม่ทั้งหมด ไม่ว่าจะออกสินค้าใหม่อะไรก็ตาม เป็นการวางกลยุทธ์แบบหลากหลายแบรนด์ (multibrands strategy) หรือที่ในยุคนี้เรียกกันว่า...กลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ (one product, one brand strategy)

ต้องจัดระบบให้ชัดเจนว่า อะไรจะเป็นแบรนด์ขององค์กร (corporate brand) หรือแบรนด์หลัก (master brand) อะไรจะเป็นแบรนด์ลูก (subbrand)

การวางระเบียบแบบแผนของแบรนด์ หรือการสร้างโครงสร้างความสัมพันธ์ของแบรนด์นี้เรียก กันว่า การจัดระบบแบรนด์ (brand system) หรือ การสร้างพิมพ์เขียวของแบรนด์ (brand architecture) นั่นเอง

อย่าไปปะปนกับสิ่งที่เรียกกันว่า ฐานันดรของ แบรนด์ หรือ แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ (brand portfolio) เป็นอันขาด มันคนละเรื่องกันนะจ๊ะ เดี่ยวจะเฉิมไม่รู้ตัว (สำหรับเรื่องนี้ไว้คุยกันอีกทีก็แล้วกัน)

จัดระเบียบอย่างไรให้ถูกต้อง

ความยากของเรื่องนี้ก็คือ ไม่มีกฎตายตัวเช่นเดียวกับการขยายสายผลิตภัณฑ์

แต่ละตลาด...แต่ละแบรนด์จะมีข้อแม้ ข้อจำกัด จุดท้าทาย ปัญหา ความเป็นมา ฯลฯ ที่แตกต่างกัน และพลิกผันได้อยู่เสมอ

เห็นผู้อื่นทำ จัดระบบแบบนั้นแบบนี้ได้สำเร็จ ก็ใช่ว่าเราจะสามารถเดินตามทิศทางนั้นได้เหมือนกัน เพราะแต่ละแบรนด์มีดีเอ็นเอที่แตกต่างกัน

แต่สิ่งที่ทำได้ก็คือ เข้าใจให้ถ่องแท้ว่าผู้อื่นทำอะไร สำเร็จเพราะอะไร ล้มเหลวได้อย่างไร แล้วหันมาพิจารณาแบรนด์ของเราอย่างมีสติ

อย่าเข้าข้างแบรนด์ตัวเองเกินไปจนคิดว่าทำได้ทุกอย่าง แต่ก็อย่าปอดแหกเสียจนลืมนิดไปหมดทุกเรื่อง รับผิดชอบในใจวางระบบให้ชัดเจนแล้ววิ่งไปข้างหน้าเต็มแรง

ข้อสำคัญคือ เมื่อตัดสินใจแล้ว วางระบบไว้แล้ว มีพิมพ์เขียวแล้ว ก็ต้องมีความแน่วแน่...ชัดเจน ทำตามทีดกลงไว้...ไม่มีข้อยกเว้น

ก่อนอื่น...เราต้องทราบก่อนว่า เมื่อองค์กรเติบโตขึ้น เราอาจจะพบว่าเรามีแบรนด์ต่างๆ อยู่ในองค์กร 3 ประเภทด้วยกัน

1. **แบรนด์องค์กร (corporate brand)** ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นทั้งชื่อบริษัทและเป็นทั้งชื่อสินค้าหลัก แต่ก็มียุ่จำนวนไม่น้อยเหมือนกันที่สินค้าหลักของบริษัทกลับกลายเป็นแบรนด์อื่นๆ ที่ไม่ได้ใช้ชื่อองค์กร

บางตำราอาจจะไม่อยากจะกับชื่อองค์กรมากนัก จึงเรียกว่าแบรนด์หลัก (master brand) หรือแบรนด์แม่ (mother brand) หรือแบรนด์ผู้ครอบคลุม (umbrella brand) แทนที่จะเป็นแบรนด์องค์กร

2. **แบรนด์ลูก (subbrand)** ซึ่งส่วนมากจะเป็นอีกชื่อหนึ่งที่ตามหลังแบรนด์หลัก จึงมักจะมีชื่อแบรนด์หลักนำหน้าอยู่เสมอๆ เพื่อแสดงที่มาและความเป็นเจ้าของ หากไม่มีชื่อแบรนด์หลักกำกับก็จะมีความใกล้ชิดมากจนผู้คนทราบว่าเป็นของใคร

3. **แบรนด์อิสระ (independent brand)** คือแบรนด์ที่อยู่ตามลำพังได้โดยไม่จำเป็นต้องมีชื่อแบรนด์หลักกำกับ

บางองค์กรใหญ่โตมากและเกิดขึ้นมานาน มีสินค้าต่างๆ มากมายภายในเครือ จึงอาจจะมี แบรนด์ทั้ง 3 ประเภทนี้อยู่อย่างครบครัน ในขณะที่บางองค์กรจะมีเพียงประเภทเดียวก็เป็นไปได้

เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ทั้ง 3 ประเภทนี้ ลองศึกษาตัวอย่างในตารางดูก็แล้วกันครับ

จัดระเบียบแบรนด์...แล้วจัดระดับสินค้า

เมื่อสามารถแยกแยะได้แล้วว่าแบรนด์ในองค์กรมีประเภทใดบ้าง (corporate brand, subbrand, independent brand) ก็ถึงเวลาจัดระดับกันบ้าง

ระดับที่ว่านี้คือ ระดับที่ตัวสินค้ามี "ความเกี่ยว ข้อง" กับแบรนด์องค์กร (corporate brand) นั่นเองแน่นอน...หากสินค้าใช้ชื่อเดียวกับแบรนด์องค์กรก็ย่อมมีระดับความเกี่ยวข้องสูงสุด ในขณะที่แบรนด์อิสระ (independent brand) ที่ใช้ชื่ออื่นๆ โดยไม่มีชื่อแบรนด์หลักอยู่คู่กัน ก็จะมีระดับความเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

แต่บริเวณที่อาจจะคลุมเครือและสับสนที่สุดก็คือ บรรดาแบรนด์ลูก (subbrands) ทั้งหมด ซึ่งจะต้องจัดระดับความเกี่ยวข้องไว้ในระดับต่างๆ กัน เพื่อให้มีระบบหรือพิมพ์เขียวที่ชัดเจนในอนาคต

ระดับความเกี่ยวข้องนี้มีทั้งหมด 7 ระดับด้วยกัน ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

ขออธิบายความหมายของแต่ละระดับโดยสังเขปครับ

1. **corporate brand** คือสินค้าที่ใช้ชื่อองค์กรเป็นชื่อแบรนด์ จึงมีระดับความเกี่ยวข้องกับองค์กรสูงมาก ถ้าอย่างใดอย่างหนึ่งเสียชื่อเสียงก็จะมีผลกระทบ กันโดยตรง เช่น คอมพิวเตอร์ไอบีเอ็ม (IBM) เครื่องถ่ายเอกสารซีร็อกซ์ (Xerox) ฟิล์มโกดัก (Kodak) เป็นต้น

2. **corporate brand with graduation** คือสินค้าที่ใช้ชื่อองค์กรเป็นชื่อแบรนด์เหมือนกัน แต่อาจจะมีชื่อรุ่นเป็นอักษรย่อหรือตัวเลขระบุไว้โดยไม่มีการตั้งชื่อใหม่เป็นแบรนด์ลูก (subbrand) จึงยังมีความเกี่ยวข้อง กับ แบรนด์องค์กรในระดับสูง เช่น รถยนต์ออดี้ เอ 6 (Audi A6) เบนซ์ อี-คลาส (Mercedes Benz E-class) เป็นต้น

3. corporate brand with denomination คือสินค้าที่ใช้ชื่อแบรนด์องค์กรตามด้วยชื่อทั่วไป (generic name) ของประเภทสินค้า/บริการ หรือตั้งชื่อใหม่ที่ใกล้เคียงกับชื่อแบรนด์หลักเหมือนกันทั้งหมดให้เป็นเอกลักษณ์

ตัวอย่างเช่น ไฮเนส (Heinz) จะมีชื่อสินค้ากำกับเป็น Heinz Ketchup, Heinz Tomato Soup, Heinz Barbecue Relish, Heinz Spaghetti Sauce, Heinz Baked Beans เป็นต้น

DTAC คือเครือข่าย คือระบบสมาชิก (post-paid) และใช้เป็นแบรนด์หลัก Dprompt คือบริการ บัตรเติมเงิน (pre-paid) Dflex, Dmax, Dmedium, Dlite คือแพ็คเกจการจ่ายเงินแบบต่างๆ D4U คือบริการสะสมแต้ม เป็นต้น

แบรนด์โอลูฟิเซน (B & O : Bang & Olufsen) ตั้งชื่อสินค้าประเภทต่างๆ โดยให้ทุกแบรนด์สินค้าขึ้นต้นด้วยคำว่า "Beo" ทั้งตระกูล

BeoVision คือโทรทัศน์ BeoCom คือโทรศัพท์ BeoSound คือเครื่องเสียง BeoLab คือลำโพง BeoTalk คือเครื่องบันทึกการตอบรับทางโทรศัพท์ เป็นต้น

4. corporate brand with differentiation คือสินค้าที่ตั้งชื่อขึ้นใหม่แต่ให้มีกลิ่นของแบรนด์หลักอยู่ แต่แยกเป็นแบรนด์ลูกเพื่อบ่งบอกให้ทราบว่าสินค้าใหม่นี้มีความแตกต่างจากสินค้าเดิม

ตัวอย่างเช่น จิออร์จิโอ อาร์มานี่ (Giorgio Armani) แยกออกเป็นสินค้ากลุ่มใหม่ๆ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ อย่างเอมเพริโอ อาร์มานี่ (Emperio Armani) เป็นเสื้อผ้าที่ล้าลองขึ้น อายุน้อยลง และอาร์มานี่ เอ็กซ์เชนจ์ (A/X : Armani Exchange) เป็นเสื้อผ้าวัยรุ่น เป็นต้น

5. combined brand คือสินค้าที่ตั้งชื่อแบรนด์ขึ้นใหม่...แต่ยังจะบ่งบอกที่มาโดยใส่แบรนด์องค์กร หรือแบรนด์หลักเป็นตัวเล็กๆ ไว้เหนือโลโก้แบรนด์ลูก หรืออาจตามใส่แบรนด์หลักตามหลังคำ "BY"

ตัวอย่างเช่น Johnson's Kid, Johnson's Clean & Clear และ Johnson's Pure Essentials หรือ B : D by Dapper, Zelection built-in by S.B. Furniture, ABSOLUTE KITCHEN by Boonthavorn

6. **endorsing brand** คือสินค้าที่ใช้ชื่อแบรนด์อื่นชัดเจน ไม่ได้มีส่วนหนึ่งส่วนใดของแบรนด์หลักอยู่ในโลโก้แม้แต่น้อย แต่ผู้คนก็โยงใยไปยังแบรนด์หลักได้ เพราะมีการใช้แบรนด์หลักเป็นผู้แนะนำแบรนด์ใหม่ตั้งแต่ต้น หรือผู้คนทราบว่าเป็นกลุ่มบริษัทเดียวกัน

กรณีนี้...แบรนด์หลักเองก็จะมีสินค้าต่างๆ ภายใต้แบรนด์นั้นอยู่แล้ว และอาจจะมีแบรนด์ลูก (subbrands) ต่างๆ อยู่มากมายด้วยซ้ำไป

ตัวอย่างเช่น โฟล์กสวาเกน (Volk Swagen) เป็นแบรนด์หลัก ซึ่งนอกจากจะมีโฟล์กรุ่นต่างๆ อยู่แล้ว ทั้งบีเทิล (Beetle) พัสสาท (Passat) คาราเวล (Caravelle) ก็ยังมีแบรนด์อื่นๆ ในเครือโฟล์กอีก ได้แก่ ออดี้ (Audi) ซีเยท (Seat) สโกดา (Skoda) เป็นต้น

7. **independent brand** คือสินค้าทั้งมีชื่อแบรนด์ที่อยู่บนลำแข้งของตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องมีที่อ้างอิง แต่ลึกๆ ผู้คนก็อาจจะทราบ ว่ามาจากผู้ผลิตรายใด ส่วนมากองค์กรผู้ผลิตไม่ค่อยจะใช้ชื่อองค์กรมาเป็นสินค้าใดๆ เช่น ยูนิลีเวอร์ และพีแอนด์จี ซึ่งมีแบรนด์อิสระอยู่ในตลาดมากมาย

อย่างที่บอกแต่แรกนั้นละครับ...ใครจะเลือกการขยายสายผลิตภัณฑ์อย่างไร จะตั้งชื่อสินค้าใหม่ในระดับไหน ก็ต้องแล้วแต่ประเภทสินค้า คู่แข่งขัน และสภาพตลาด ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวหรอกครับ

ใครที่จะหาสูตรสำเร็จ หรือชอบเรียนรู้แบบนกแก้วนกขุนทอง...ก็ต้องผิดหวังแน่นอน

สร้างแบรนด์และทำการตลาดในยุคนี้ต้องรู้จักวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ให้ดีครับ ต้องรู้จักพลิกแพลงตามสถานการณ์ ตามยุคตามสมัย ตามผู้บริโภคให้ทัน ดังนั้น...จึงจำเป็นจะต้องมีข้อมูลมากมายไว้ในหัว

ตอนที่ 17 : Brand Architecture แบบบุกเดี่ยว (1)

การสร้างพิมพ์เขียวของแบรนด์ (Brand Architecture) มีวิธีการเลือกใช้ระดับความสัมพันธ์กับแบรนด์หลักหรือ แบรนด์องค์กร (corporate brand) ได้แตกต่างกันถึง 7 ระดับแล้วแต่ว่าจะต้องการให้เกี่ยวข้องกันมากน้อยเพียงใด

ในแต่ละระดับจะมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพตลาดและสถานภาพของแบรนด์ในแต่ละช่วงอายุ

บางครั้งพิมพ์เขียวแบบหนึ่งเคยลงตัวเหมาะสมมากก่อน แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป โครงสร้างบริษัทเปลี่ยนไป ประเภทสินค้าที่ผลิตได้มีส่วนเปลี่ยนแปลงไป...ก็อาจจะถึงเวลาที่ต้องรื้อพิมพ์เขียวทั้งระบบ และตกลงกันใหม่ให้ชัดเจน เพื่ออนาคตจะได้ไม่สับสน

แบรนด์เดี่ยวบุกเดี่ยว

ในบางกรณี...ทางเลือกที่ดีที่สุดของเจ้าของสินค้าก็คือ การใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์เดี่ยวแบบ "แบรนด์เดี่ยวบุกเดี่ยว" (single brand strategy)

กลยุทธ์แบบนี้จะเหมาะมากสำหรับผู้ที่มีแบรนด์ดีเอ็นเอของสินค้า ถูกความนึกคิดของผู้บริโภคจำกัดให้เป็นสินค้าชนิดเดียวหรือประเภทเดียว และเหมาะกับผู้ที่ไม่คิดจะขยายสายผลิตภัณฑ์มากมาย

อาจจะเหมาะกับผู้มีแบรนด์ดีเอ็นเอกว้างขวาง เป็นได้หลายหลากสินค้า แต่อยู่ภายใต้ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญสินค้าเด็กทารก (johnson's) เป็นผู้เชี่ยวชาญสินค้าสำหรับผิวพรรณ (nivea) เป็นต้น

การบุกเดี่ยวแบบนี้สามารถเลือกใช้ระดับความสัมพันธ์ต่อแบรนด์องค์กรได้ 3 ระดับด้วยกัน คือ

1. corporate brand : ใช้แบรนด์สินค้า (product brand) เป็นชื่อเดียวกับแบรนด์องค์กร (corporate brand) เหมาะสำหรับสินค้าที่ไม่คิดจะขยายสายผลิตภัณฑ์ในอนาคต หรือถ้าขยายออกบ้างก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ใหม่แต่อย่างใด

แบรนด์และองค์กรที่เลือกใช้พิมพ์เขียวในระบบนี้ เช่น บริดจสโตน (Bridgestone) มิชลิน (Michelin) ไสโก (Seiko) ไอบีเอ็ม (IBM) โกดัก (Kodak) เป็นต้น

2. corporate brand with graduation : ใช้แบรนด์สินค้า (product brand) เป็นชื่อแบรนด์เดียวกับองค์กร (corporate brand) แต่มีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นรุ่นต่างๆ มากมาย เพื่อเข้าหากลุ่มเป้าหมายต่างๆ กัน โดยแต่ละรุ่นนั้นจะอยู่ในตลาดเป็นเวลานานๆ จนผู้บริโภครู้จักชื่อรุ่น และรับรู้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับใคร มีการออกแบบแต่ละรุ่นขึ้นใหม่เป็นประจำ...โดยยังคงชื่อรุ่นต่างๆ ไว้เช่นเดิม

ชื่อรุ่นหรือชื่อผลิตภัณฑ์ต่างๆ จะไม่ใช้วิธีการตั้งชื่อแบรนด์ลูก (subbrand) แต่ใช้รหัสเป็นตัวอักษรหรือตัวเลข จึงยังคงเป็นแบรนด์เดียวบุกเดียวอยู่

แบรนด์และองค์กรที่เลือกใช้พิมพ์เขียวในระบบนี้ เช่น ออดี้ (Audi) เมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes Benz) วอลโว่ (Volvo) เจบีแอล (JBL) โมโตโรล่า (Motorola) เป็นต้น

3. corporate brand with denomination : ใช้แบรนด์สินค้า (product brand) เป็นชื่อแบรนด์เดียวกับแบรนด์องค์กร (corporate brand) แต่มีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นสินค้าประเภทต่างๆ มากมาย จึงใช้ชื่อทั่วไป (generic name) ของประเภทสินค้าเสมือนเป็นชื่อแบรนด์ลูกบนฉลาก จะเห็นชื่อแบรนด์องค์กรใหญ่กว่าเสมอ

ตัวอย่างเช่น Heinz Tomato Ketchup, Heinz Baked Beans, Heinz Barbecue Relish เป็นต้น

หรืออีกกรณีหนึ่งจะมีการตั้งชื่อแบรนด์ลูกใหม่โดยเกี่ยวพันใกล้ชิดกับแบรนด์องค์กร เป็นลักษณะของ "ชื่อตระกูล" (family name) เห็นชื่อก็รู้ทันทีว่าเป็นของแบรนด์ใด จึงยังถือได้ว่าเป็นแบรนด์เดียวบุกเดียวอยู่ดี

ตัวอย่างแบรนด์และองค์กรที่เลือกใช้พิมพ์เขียวในระบบนี้ เช่น DTAC ในช่วงที่ผ่านมาใช้เป็นชื่อตระกูล D และ Bang & Olufsen ซึ่งใช้เป็นชื่อตระกูล Beo เป็นต้น

ข้อดี-ข้อเสีย

ข้อดีของแบรนด์เดียวบุกเดี่ยวก็คือ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาเพราะไม่ต้องแย่งงบฯ โฆษณาจนแตกกระจาย ใช้ได้ทั้งโฆษณาองค์กรและโฆษณาสินค้าพร้อมกันทีเดียว

ถึงวันหนึ่งหากบริหารได้ดีและชัดเจน...ก็แทบจะไม่ต้องโฆษณาสินค้าแต่ละชนิดเลยด้วยซ้ำ ทำโฆษณาเดียวได้หมด เพราะถ้าลองมาจากแบรนด์นี้ละก็...ผู้คนจะมั่นใจในคุณภาพทันที

ข้อเสียก็คือ ต้องระวังไม่ให้ "หลุด" จากแบรนด์ดีเอ็นเอ และต้องชัดเจนว่าแบรนด์นี้จะกลายเป็นสินค้าอะไรได้บ้าง ถ้าหลุดหรือขยายสายผลิตภัณฑ์ เผลิดเพี้ยนกันไปเมื่อไหร่...เจ๊งเอาง่ายๆ เลยครับ

ข้อเสียอีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าสินค้าตัวเดียวเจ๊ง สินค้าตัวอื่นที่ใช้ชื่อเดียวกันก็จะค่อยๆ เจ๊งตามไปเรื่อยจนแบรนด์ทั้งแบรนด์ก็จะเจ๊งไปด้วย ในที่สุดองค์กรก็จะเจ๊งสนิทเพราะดันใช้ชื่อเดียวกันทั้งหมด

แต่เชื่อไหมครับ...คนเราเมื่อทำธุรกิจก็ย่อมต้อง การเติบโต ไม่มีคำว่ารวยพอแล้ว...ไม่มีคำว่าแค่นี้ก็พอ ถึงวันหนึ่งก็มักจะค้น อยากทำสินค้าโน่นเพิ่ม อยากให้มีบริการนี้เพิ่ม อดไม่ได้ที่จะขยายสายการผลิตให้กว้างขวางขึ้นอีก

ยิ่งรักและภูมิใจในแบรนด์ของตัวเองเท่าใด ก็ยิ่งหลง แล้วก็จะตาบอด คิดว่าแบรนด์นี้เป็นได้ทุกอย่าง จึงขยายภายใต้ชื่อแบรนด์เดียว ในที่สุด...ก็จะเริ่มหลุดออกนอกแบรนด์ดีเอ็นเอแล้ว กลายเป็นซากกะเบือยันเรือรบ ก็จะเริ่มมีปัญหาแต่ไม่รู้ว่ามีผิดตรงไหน

บทสรุปก็คือ...จะเห็นได้ว่าไม่มีใครใช้กลยุทธ์ แบรนด์เดียวบุกเดี่ยวไปได้ตลอดรอดฝั่งเลยสักราย

ถึงวันที่อยากเติบโตอย่างประสบความสำเร็จเมื่อไร...ก็ต้องวางแผนกลยุทธ์การใช้แบรนด์หลักเสียใหม่ สร้างพิมพ์เขียวใหม่ และอาจต้องพึ่งการเติบโตจากหลายแบรนด์อยู่ดี

มีตัวอย่างเยอะแยะไปครับ

เรื่องของไฮนซ์

เจ้าของและผู้ก่อตั้งไฮนซ์ชื่อ นายเฮนรี เจ. ไฮนซ์ (Henry J. Heinz) ซึ่งจับมือกับเพื่อนบ้านชื่อนาย แอล. คลาเรนซ์ โนเบิล (L. Clarence Noble) จัดตั้ง บริษัทไฮนซ์ แอนด์ โนเบิล (Heinz & Noble) เพื่อที่จะผลิตสินค้าอาหารออกขายในปี ค.ศ. 1864

ที่จริง...สินค้าตัวแรกของพวกเขาไม่ใช่ซอสมะเขือเทศอย่างที่ทุกคนคิด แต่มันคือหัวไชเท้าม่วง (horse radish)

ในช่วงเริ่มแรกทุกสินค้าของไฮนซ์จะบรรจุอยู่ในขวดโหลแก้ว เพื่อให้ผู้คนได้สัมผัสคุณภาพอาหาร และวัตถุดิบด้วยตาได้ทั้งหมด ระยะเวลาจึงมีกระป๋อง และขวดพลาสติกที่เพิ่มขึ้น

จวบจน ค.ศ. 1876 หลังจากเปิดบริษัทมาได้รวม 7 ปี พวกเขาจึงได้เพิ่มสินค้าตัวหนึ่งเข้าไปในสายการผลิต นั่นคือซอสมะเขือเทศ (tomato ketchup) ซึ่งสร้างความสำเร็จยิ่งใหญ่ให้กับบริษัท

ถ้านับว่ารองลงมาจากซอสมะเขือเทศแล้ว สินค้าที่เป็นที่ติดอกติดใจของอเมริกันชน คือ ถั่วอบในกระป๋อง (baked beans) ซุปกระป๋องรสต่างๆ ซอสสปาเกตตี ซอสบาร์บีคิว และอาหารเด็ก ทุกตัวอยู่ภายใต้แบรนด์หลัก คือ "ไฮนซ์"

แต่ต่อมาไฮนซ์ก็เริ่มตระหนักว่าการใช้แบรนด์เดียวบุกเดี่ยวอาจจะไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดของการที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในหมวดสินค้าต่างๆ เพราะมักจะพ่ายแพ้ผู้เชี่ยวชาญตัวจริง

ซุปกระป๋องยังตามหลัง แคมป์เบลล์ส (Campbell's) ซอสสปาเกตตีก็ตามหลัง เพรโก (Prego) และ รากู (Rague) ซอสบาร์บีคิวยังตามหลัง เอวัน (A-1) และอาหารเด็กก็ไม่เคยทัน การ์เบอร์ (Garber)

ในปัจจุบันไฮนซ์จึงมีสินค้าต่างๆ กันมากมายถึง 5,700 ชนิด ซึ่งส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ใช้ชื่อแบรนด์ไฮนซ์อีกต่อไปแล้ว

ไฮนส์เติบโตจากการใช้ชื่อแบรนด์องค์กร แล้วขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไปมากมายในลักษณะ แบนด์เดียวบุกเดี่ยว แต่เมื่อตระหนักว่ากำลังจะสูญเสียความเป็นผู้เชี่ยวชาญ จึงเปลี่ยนพิมพ์เขียวของ แบนด์และหันมาใช้แบรนด์อิสระ (independent brand) สำหรับสินค้าใหม่ๆ แทน

ไฮนส์จึงเป็นหนึ่งในแบรนด์ยักษ์ใหญ่ที่อยู่ในข่ายโตแล้วหรือพิมพ์เขียวของแบรนด์ ต้องแตกออกเป็นหลายแบรนด์เพื่อรักษาความเป็นผู้เชี่ยวชาญเช่นกัน

ไฮนส์กำหนดไว้กว้างๆ ว่า หากเป็นสินค้าอาหารทั่วไปที่ผู้คนกินกันมาช้านานจึงจะใช้ชื่อแบรนด์ไฮนส์ โดยกำหนดสัดส่วนของชื่อแบรนด์ไฮนส์บนฉลากค่อนข้างใหญ่ และฉลากจะเป็นเอกลักษณ์ (identity) ตรงหัวด้านบนหยักและโค้ง

สินค้าที่ใช้ชื่อแบรนด์ไฮนส์ทั้งหมดจะอยู่ในระบบการใช้ชื่อธรรมดา (generic name) ไม่มีการตั้งชื่อแบรนด์ลูก (sub-brand) แต่อย่างใด

ได้ชื่อแบรนด์ไฮนส์จึงเป็นคำธรรมดา เช่น Tomato Ketchup, Baked Beans, Tomato Suppe, Chicken Soup, Asparagus Suppe, Barbecue Relish เป็นต้น

แต่ถ้าเป็นสินค้าใหม่ๆ มีสายการผลิตที่เฉพาะเจาะจง...ต้องการความเชี่ยวชาญในรูปแบบอื่น ไม่ใช่อาหารในครัวอย่างอาหารสัตว์ ขนมขบเคี้ยว ฯลฯ ก็จะใช้ชื่อแบรนด์ใหม่เป็นชื่ออื่น และไม่ต้องใส่ชื่อไฮนส์ไว้เลย เช่น 9 Lives คืออาหารแมว เป็นต้น

ข้อคิดจากกรณีนี้สำหรับผู้วางกลยุทธ์สร้าง แบนด์ในยุคปัจจุบันก็คือ เราสามารถใช้แบรนด์เดียวบุกเดี่ยว (single brand strategy) ได้ระยะหนึ่ง อาจขยายสายผลิตภัณฑ์ได้พอสมควรหากไปให้ถูกทิศทางและสะท้อนแบรนด์ดีเอ็นเออย่างถูกต้อง

หลังจากนั้นเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น แบนด์เดียวบุกเดี่ยวจะเริ่มไม่เป็นผลดี ต้องวางแผนการสร้าง แบนด์ใหม่ขึ้นมาบ้าง

เจ้าของกิจการทั้งหลายก็อย่าหลงแบรนด์แรกที่ประสบความสำเร็จจนหน้ามืดตามัว มีสินค้าอะไรก็จะลุกขึ้นใช้ชื่อเดิมหมด การมีลูกคนที่ 2 ไม่ได้แปลว่าลูกคนแรกใช้ไม่ได้สักหน่อย ทั้ง 2 อาจจะมิดีกันคนละอย่าง เก่งกันคนละเรื่อง และเก่งจริงเสียด้วย

และถ้าคิดถึงงบประมาณผมขอเตือนไว้ว่า อย่างมาก...เดียวจะล้มดัง แบรินด์เดียวที่มีอยู่ก็จะพัง ย่อยยับ แม้แต่ไฮนซ์ซึ่งเป็นแบรินด์ใหญ่และเก่าแก่มากก็ยังเสี่ยงการใช้แบรินด์ที่หลากหลายไม่พ้น

ตอนที่ 17 : Brand Architecture แบบบุกเดี่ยว (2)

เรื่องของรถยนต์ออดี้

แบรินด์รถยนต์หลายแบรินด์จะใช้ระบบตัวเลข หรือตัวอักษร หรือทั้ง 2 อย่างปนกันในการเรียกชื่อสินค้าแทนที่จะสร้างชื่อแบรินด์ลูก (subbrand) ใหม่ ๆ ขึ้นมา

ตัวอย่างเช่น แบรินด์ออดี้ (Audi)

นายออสต์ ฮอร์ช (August Horch) ก่อตั้งบริษัทรถยนต์ชื่อ Audi Automobilwerke GmbH Zwickau ขึ้นในปี ค.ศ. 1910

แต่กว่าแบรินด์นี้จะมีสัญลักษณ์เป็นรูป 4 วงที่คุ้นตาก็คือ 22 ปีให้หลัง เมื่อมีการรวมตัวกันของบริษัทรถยนต์ 4 บริษัท คือ Audi, Horch, DKW และ Wanderer ในปี ค.ศ. 1932

ในระยะแรกบริษัทจะนำเสนอเฉพาะรถยนต์ส่วนบุคคลขนาดกลาง และรถแข่งเท่านั้น ต่อมาในปี ค.ศ. 1969 จึงเริ่มเข้าสู่ตลาดรถหรูเพิ่มขึ้น

แต่ในปี ค.ศ. 1995 ออดี้อยู่ในสถานะที่ไม่ค่อยดี โดยมีรถอยู่ในตลาดเพียง 2 รุ่น คือ Audi 100 กับ Audi 80 ซึ่งไม่ได้รับความนิยมมากเท่าใด

ในที่สุดเมื่อออดี้ถูกโฟล์คสวาเกนซื้อไป ก็มีการพลิกโฉมและทยอยออกแบบรถใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดหลากหลายรุ่นขึ้น จึงมีการจัดพิมพ์เขียวของแบรินด์และใช้ระบบตัวเลขแบบใหม่เข้ามาแทน

Audi 100 ถูกแทนด้วย A6 ส่วน Audi 80 ถูกแทนด้วย A4 นอกจากนี้ยังเพิ่มสายการผลิตโดยมี A3 เป็นรถยนต์ประหยัด A2 เป็นรถยนต์เล็กที่สุด และยังเพิ่ม A8 ขึ้นมาเป็นรถยนต์ใหญ่ระดับหรูหราก็ด้วย

มีเพียงรถสปอร์ตของค่ายนี้ที่ไม่ได้ใช้ระบบตัวเลข แต่ใช้เป็นตัวอักษร ซึ่งได้แก่ รถสปอร์ต ออดี้ ทีที (Audi TT)

เรื่องของรถยนต์อื่นๆ

รถยนต์อื่นๆ ที่ใช้ระบบตัวเลขและระบบตัวอักษรก็มีอีกมาก

อาทิ เมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes-Benz) ใช้เป็น A-Class, C-Class, E-Class, M-Class และ S-Class เป็นตัวอักษร โดยในแต่ละคลาสมีตัวเลขชี้ชี้กำกับอีกต่อหนึ่ง เช่น จะมี C180, C200, C220 เป็นต้น

ที่จริงมีรุ่นแวนใช้รหัส V อยู่ด้วย และยังมีรุ่นพิเศษที่ใช้รหัสตัวอักษรล้วน ไม่ได้จัดเป็นคลาสแบบรุ่นอื่น ได้แก่ โรดสเตอร์ รุ่น SLK

วอลโว่ (VOLVO) มีการแบ่งออกเป็นรุ่น 40, 60, 70 และ 80 โดยรุ่น 40 และ 70 จะมีตัวอักษร S หรือ V กำกับข้างหน้าว่าเป็นรถเก๋ง ซีดาน (S40, S70) หรือรถแวน (V40, V70) ส่วนรุ่น 60 และ 80 จะมีแต่รถเก๋ง (S60, S80) เท่านั้น ที่จริงเคยมีรถเปิดประทุนหรือคาบิโเลต (CABRIOLET) และรถสองประตูซึ่งใช้รหัสอักษร C ด้วยแต่ไม่ได้ทำแล้ว ตอนนี้หันมาเล่นรถออฟโรดที่ไม่ใช้รหัสแบบเดิมแล้ว กลายเป็นตัวอักษรล้วนไปซะนี่

บีเอ็มดับบลิว (BMW) แบ่งรถเก๋งออกเป็นระบบตัวเลข คือ ซีรีส์ 3, 5, 7 (ในอดีตเคยมี 6 และ 8 อีกด้วย) นอกเหนือจากรถเก๋ง...รุ่นอื่นๆ จะใช้ตัวอักษรและตัวเลขผสมกัน เช่น รถสปอร์ตและโรดสเตอร์มี Z3, Z4, Z8 แบบที่เจมส์บอนด์ใช้ ส่วนออฟโรดมี X5 เป็นต้น ระยะเวลาหลังจึงมีท่าว่าจะเปลี่ยนรหัสรถเก๋งเป็น M3, M5, M7 แต่ยังไม่ชัดเจน

นอกเหนือจากการใช้ตัวเลขและอักษรแล้ว รถยนต์หลายแบรนด์จะนิยมการตั้งชื่อแบรนด์ลูก (sub-brand) ขึ้นมากมาย ซึ่งไม่เข้าข่ายแบรนด์เดี่ยวบวกเดี่ยวแล้ว และก็ไม่ใช่ความสัมพันธ์ในระดับ corporate brand with graduation หรือ corporate brand with denomination ด้วย

เช่น โตโยต้า (TOYOTA) จะมีสตาร์เลต (STARLITE), โซลูน่า (SOLUNA), โคโรลล่า (COROLLA), ไฮลักซ์ (HI-LUX), คัมรี่ (CAMRI), แฮร์ริเออร์ (HARRIER), เซลิก้า (CELICA), ซุปรา (SUPRA), อัลฟาร์ด (ALPHARD), คราวน์ (CROWN) เป็นต้น

แถมบางรุ่นยังเกิดแบรนด์หลานออกมาเรื่อย ๆ เช่น โซลูน่า วีออส (SOLUNA VIOS), โคโรลล่า อัลติส (COROLLA ALTIS), ไฮลักซ์ ฮีโร่ (HI-LUX HERO) และไฮลักซ์ ดีโฟร์ดี (HI-LUX D4D) เป็นต้น

โฟล์กสวาเกน (VOLK SWAGEN) มีรุ่นต่างๆ มากมายทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น บีเทิล (BEETLE), กอล์ฟ (GOLF), เจต้า (JETTA-ไม่ได้อ่านเจตตานะครับ), พัสสาท (PASSAT), ชีร็อกโค (SCHIROCO), คาราเวล (CARAVELLE) เป็นต้น

แบรนด์ลูกบางแบรนด์ดังมากจนคนแทบจะลืมแบรนด์แม่ เช่น มัสแตง (MUSTANG) ของฟอร์ด (FORD), คาเมโร (CAMERO) ของเชฟโรเลต (CHEVROLET) และไฟร์เบิร์ด (FIREBIRD) ของปอนติแอค (PONTIAC) เป็นต้น

ข้อคิดจากเรื่องของรถยนต์ต่างๆ ก็คือ แบรนด์รถยนต์ต่างๆ จะเป็นแบรนด์เดี่ยวบวกเดี่ยวได้ระยะหนึ่งเช่นกัน แต่ละแบรนด์จะขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นรุ่นต่างๆ อาจใช้ชื่อรหัสเป็นตัวแสดงตัวอักษร หรือเป็นแบรนด์ลูกก็แล้วแต่ ในที่สุดก็จะถึงทางตัน

องค์กรจะต้องการแบรนด์อื่นเข้ามาช่วยขยายฐานลูกค้าในกลุ่มใหม่ๆ ที่แบรนด์เดิมเข้าไม่ถึง หรือไม่มีบารมีพอที่จะขยับเข้าไปแข่งขันในตลาดนั้น

รถยนต์แต่ละแบรนด์ถูกผู้บริโภคมองว่าโดดเด่นอยู่เพียงไม่กี่รุ่น บางแบรนด์ติดกับภาพลักษณ์ที่แข็งแกร่งของรุ่นที่นิยมกันมาก และขยายเข้าไปในตลาดใหม่ๆ ด้วยแบรนด์เดิมได้ยากเหลือเกิน จึงต้องอาศัยชื่อแบรนด์อื่นที่ผู้บริโภคยอมรับอยู่แล้ว

อย่างโฟล์ก...โด่งดังจากโฟล์กเต่า มีภาพลักษณ์ติดกับรถเล็ก ขึ้นเป็นรถหรูหาไม่ได้สักที เลยต้องมี
ออดี้ (Audi) โรลสรอยซ์ (ROLLS ROYCE) และเบนท์ลีย์ (BENTLEY) มาช่วย

เป็นรถสปอร์ตก็ไม่ได้ ชื่อเสียงมันเป็นแต่เรื่องข้าพททาน เลยซื้อแบรนดร์สปอร์ตอย่างลัมเบอร์กินี
(LAMBORGHINI) กับบูกัตตี้ (BUGATTI) ซะเลย

แถมยังมีสโกดา (SGODA) และเซียท (SEAT) ไว้เป็นรถประหยัด ช่วยผลักแบรนด์โฟล์กให้สูงขึ้น
กว่าที่เคยเป็นรถมวลชนในยุคฮิตเลอให้จางได้

ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นทั่ววงการรถยนต์ระดับโลกครับ

เมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes Benz) ต้องรวมตัวกับไครสเลอร์ (Crysler) ในสหรัฐอเมริกา จาก
บริษัทเดมเลอร์-เบนซ์ กลายเป็นบริษัทเดมเลอร์ไครสเลอร์ ทำให้ในเครื่องมือทั้งแบรนด์ยุโรปหรูหา
อย่างเมอร์เซเดส-เบนซ์ และแบรนด์อเมริกันอย่างไครสเลอร์

ฟอร์ดมอเตอร์ต้องซื้อแบรนด์ยุโรปอย่างจากัวร์ (JAGUAR) ไว้เพิ่มศักยภาพในตลาดรถยนต์หรู
เพราะแบรนด์ฟอร์ดเองมีภาพลักษณ์เป็นรถประชาชนระดับกลางเท่านั้น นอกจากนี้ฟอร์ดยังต้อง
จะซื้อมาสด้า (MAZDA) ตาเป็นมันมาหลายปี

ส่วนคู่แข่งสำคัญคือ เจนเนอรัล มอเตอร์ส (General Motors) หรือ จีเอ็ม (GM) ก็ได้ซื้อแบรนด์
ญี่ปุ่นอย่างมิตซูบิชิ (MITSUBISHI) ไปเรียบร้อยแล้ว

โตโยต้าต้องสร้างแบรนด์ใหม่อย่างเล็กซัส (LEXUN) นิสสันต้องสร้างอินฟินิตี้ (INFINITY)
และฮอนด้าต้องสร้างอะคิวรา (ACURA)

มีการทำนายกันว่า อีกหน่อธุรกิจรถยนต์ในโลกนี้คงจะเหลือเพียง 6 ค่ายยักษ์ใหญ่อันได้แก่
โฟล์ก ฟอร์ด ไครสเลอร์ จีเอ็ม โตโยต้า และฮุนได (หรือไม่ก็แบรนด์ใหม่จากจีนแดง) เท่านั้น เพราะ
มีการซื้อขายแบรนด์กันทุกปี

เรื่องแบรนด์นี่แปลกนะครับ...ต่อให้ตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เหมือนกันเกือบทุกประการก็ตาม พอติดชื่อแบรนด์ต่างกัน คนรู้สึกว่าคุณค่าก็ต่างกันเฉยเลย ตั้งราคาต่างกันก็ได้ แถมคนที่ตั้งราคาแพงกว่าอาจจะขายดีกว่าซะด้วยครับ

ตัวอย่างเช่น ฟอร์ด เทลสตาร์ (TELSTAR) กับมาสด้า 626 หรือฟอร์ด เลเซอร์ (LASER) กับมาสด้า 323 หรือโตโยต้า แฮริเออร์ กับเลกซ์ส RX330 เป็นต้น

แต่บางครั้งก็ขายไม่ออกเพราะแบรนด์ดีเอ็นเอไม่เหมาะสมก็มีนะ ถ้าไม่เชื่อ...ลองดูตัวอย่างฮอนด้า (HONDA) กับอีซูซุ (ISUZU) ในบ้านเราก็ได้

ฮอนด้าเก๋งรถเก๋ง อีซูซุเก๋งรถกระบะ ทั้งคู่อยากขยายตลาด...เลยแลกกันผลิตให้กัน ฮอนด้าทำเวอร์เท็กซ์ (VERTEX) ให้อีซูซุ ซึ่งเหมือนกับฮอนด้า ซีวิค (CIVIC) เกือบทุกอย่าง ส่วนอีซูซุก็ทำแอโรมาสเตอร์ (AEROMASTER) ให้ฮอนด้า ซึ่งเหมือนรุ่นมังกรทองเกือบทุกอย่างเช่นกัน

ทั้งเวอร์เท็กซ์...ทั้งแอโรมาสเตอร์ดียิ่งทั้งคู่เลย ฮอนด้าใจเสาะกว่า (หรือไม่ก็ฉลาดกว่า) เลิกไปหลายปีแล้วครับ อีซูซุยังพยายามคือผู้บริโภคต่อจนถึงทุกวันนี้

ใครจะอยากขับรถเก๋งที่ยี่ห้อเหมือนกระบะ แล้วนักเลงกระบะที่ไหนจะเชื่อว่าฮอนด้ากระบะจะทนทรหด ซื้อมันสาธิตจะตาย

เราพอจะสรุปกันได้ไหมครับว่า แบรนด์เดียวบุกเดียวทำได้เพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เมื่อถึงเวลาที่ต้องได้เวลาแตกแบรนด์ออกเป็นหลายแบรนด์อยู่ดี

อย่ากลัวที่จะต้องมียี่ห้อหลายแบรนด์เลยครับ ถ้าอยากจะทำจริงๆ ต้องลงทุนครับ ไม่อย่างนั้นก็จะเป็นอันดับรองๆ ในใจผู้บริโภคอยู่เสมอ

ตอนที่ 18 : Brand Architecture แบบบุกเดี่ยว...เพิ่มเติม(1)

การจัดพิมพ์เขียวของแบรนด์ในลักษณะแบรนด์เดี่ยวบุกเดี่ยว ซึ่งใช้แบรนด์องค์กร (corporate brand) เป็นหลัก และแยกความแตกต่างของสินค้ารุ่นต่างๆ ได้โดยไม่ใช้ชื่อใหม่ ไม่มีการตั้งชื่อแบรนด์ลูก (sub-brand) นั้น สามารถทำได้แตกต่างกันสองระดับ

บางบริษัทเลือกระดับที่ใกล้ชิดแบรนด์องค์กร ในระดับที่เรียกว่า Corporate Brand with Graduation โดยใช้ตัวเลขหรือตัวอักษรกำหนดรุ่นสินค้า เช่น รถยนต์ออดี้ เป็นต้น

บางบริษัทเลือกระดับที่เรียกว่า Corporate Brand with Denomination โดยตั้งชื่อรุ่นสินค้าเป็นชื่อทั่วไป (generic name) ไม่ได้ตั้งชื่อใหม่ เช่น ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของไฮนซ์ในช่วงแรก เป็นต้น

แต่ในบางกรณีก็ใช้ชื่อทั่วไป ที่มีความหมายง่ายๆ มารวมกับชื่อตระกูลของแบรนด์องค์กร ดูเผินๆ เหมือนเป็นแบรนด์ลูก แต่ไม่ใช่ เพราะยังอยู่ใต้ร่มเงาของแบรนด์องค์กรอย่างใกล้ชิด

ตัวอย่างเช่น บีแอนด์โอ หรือแบง แอนด์ โอลูฟเซ่น (B&O : Bang & Olufsen)

เรื่องของปี แอนด์ โอ

แบรนด์นี้กำเนิดขึ้นในวันที่ 17 พฤศจิกายน ค.ศ.1925 โดยการก่อตั้งของ นายปีเตอร์ แบง (Peter Bang) และ นายสเวนด์ อังเดรียส กร็อง โอลูฟเซ่น (Svend Andreas Gron Olufsen)

บริษัท แบง แอนด์ โอลูฟเซ่น ประสบความสำเร็จจากผลิตภัณฑ์เครื่องรับวิทยุที่ไม่ต้องใช้แบตเตอรี่ หรือหม้อเก็บสะสมไฟฟ้า

ตั้งแต่แรก...แบง แอนด์ โอลูฟเซ่น กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน คือ ชายคนร่ำรวยเท่านั้น สินค้าของบริษัทจึงแพงลิบลิ่ว บางตัวราคาสูงกว่ารายได้ของคนธรรมดาทั้งปีทีเดียว

ด้วยการวางกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนแต่แรก และยืนหยัดมาอย่างสม่ำเสมอ แบง แอนด์ โอลูฟเซ่น จึงเป็นเสมือนความทะเยอทะยานของทุกคน หลายคนคิดว่า ชาตินี้ขอเป็นเจ้าของสักเครื่องก็พอแล้ว แพงเท่าไรก็ขอทุ่มทุน

จวบจนปัจจุบัน แบรนด์นี้ก็ยังมีภาพลักษณ์ที่เป็นสุดยอดและเป็นแบรนด์ที่มีความโดดเด่นด้านกายภาพมาก เพราะมีการออกแบบที่สวยงาม โดดเด่นเป็นที่สุด ไม่มีใครตามทัน ดังนั้น...แก่นแท้ของแบรนด์นี้ก็คือ ดีไซน์ (design)

คุณภาพของแบง แอนด์ โอลูฟเซ่น ไม่ได้อยู่ที่คุณภาพ หรือเทคโนโลยีอันก้าวหน้าของภาพ และเสียงเหมือนแบรนด์เครื่องไฟฟ้าทั่วไป นักวิจารณ์ระดับตาทิพย์หูทองทั้งหลายบอกว่าภาพของโทรทัศน์รุ่นนี้ไม่ได้เลย หรือถ้าจะเทียบกับแบรนด์ยุโรปด้วยกันในสโตร์ที่ไม่ใช่สี่ชั้นจัดจ้าน ก็เทียบกับฟิลิปส์ไม่ได้อยู่ดี

ส่วนเครื่องเสียงและลำโพง ก็ไม่ได้มีคุณภาพเหนือชั้นกว่าแบรนด์ที่ราคาถูกกว่าเกือบครึ่งอย่างแทนเบิร์ก (Tanberg) หรือโบส (Bose) อีกด้วย

คุณภาพและเทคโนโลยีของแบง แอนด์ โอลูฟเซ่น อยู่ที่รูปลักษณ์อันโดดเด่น และการออกแบบฟังก์ชันการใช้งานที่ไม่เหมือนใครต่างหาก

โทรทัศน์ของแบง แอนด์ โอลูฟเซนรุ่นหนึ่ง มีเครื่องเล่นดีวีดีอยู่ในตัว แต่ปกติจะแนบสนิทกับตัวดูมองดูด้วยตาไม่เห็น และไม่มีทางรู้ได้เลย พอกดรีโมตคอนโทรลจึงจะออกขึ้นมา

นอกจากนี้ยังตั้งอยู่บนฐานที่ออกแบบไว้สวยงาม ไม่เหมือนใคร เมื่อกดรีโมตคอนโทรลตั้งระบบอัตโนมัติให้ทำงานไว้ จอโทรทัศน์ก็จะคอยหันหน้าตามผู้ดู ไม่ว่าผู้ดูจะเดินไปทางไหน จอก็จะหันตามตลอด ไม่พลาดเหตุ การณ์สำคัญในจอแน่นอน

ไม่แพงเท่าไหร่นะครับ เครื่องละสองแสนกว่าๆ เอง เทียบกับแบรนด์ญี่ปุ่นทั้งหลายแล้วจะรู้สึกภาพก็ไม่คม สีก็ไม่สวย แต่เศรษฐกิจทั้งหลายก็อยากซื้อกันตัวสั้น

ยังมีเครื่องเสียงชุดหนึ่ง...เป็นรุ่นติดฝาผนัง เวลาจะเปิดปิดเครื่อง ไม่ต้องกดปุ่มอะไรทั้งนั้น แค่โบกมือผ่านหน้าเครื่องก็มีเสียงขึ้นมาแล้ว เป็นระบบเซ็นเซอร์เหมือนก็อกน้ำในส้วมทั่วไป แต่ขายได้ชุดละแสน กว่าๆ เฉยเลย

นี่ละ...คนที่สร้างแบรนด์เป็น ผมว่า...สุดยอดจริงๆ

คุณค่าของปี แอนด์ โอ

ตั้งแต่ ค.ศ.1997 เป็นต้นมา นายแอนเดอร์ส นุตเซน (Anders Knutsen) กรรมการผู้จัดการของแบง แอนด์ โอลูฟเซน ได้กำหนดคุณค่าของแบรนด์ (Brand Values) นี้ไว้สามคำ เพื่อให้องค์กรเดินไปข้างหน้าอย่างชัดเจน

นั่นคือ... สุดยอด (excellent) สรรค์สร้าง-สังเคราะห์ (synthetic) และแสดงจินตนาการอันงดงาม (poetry)

สุดยอด เพราะสินค้าจากปี แอนด์ โอต้องนำเสนอบางสิ่งพิเศษไม่ธรรมดา ลูกค้าน่าต้องรู้สึกและสัมผัสได้เสมอว่า มีความเฉพาะเจาะจงอะไรบางอย่างให้แก่ผู้ใช้ แม้ว่าแพงแต่ก็รู้สึกดี

สรรค์สร้าง-สังเคราะห์ เพราะสินค้าจะต้องบ่งบอกถึงวิถีทางในการทำงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนออกมาอย่างเด่นชัดว่าต้องมีการค้นคิดกันมาอย่างหนักและละเอียดลึกซึ้ง จุดนี้จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทุกคนต่อสู้และดิ้นรนเพื่อที่จะนำเสนอ ไอเดียใหม่ๆ ให้กับสินค้าเสมอ

แสดงจินตนาการอันงดงาม เพราะต้องสะท้อนให้เห็นมิติด้านลึกในจิตใจของลูกค้าว่าพวกเขาต้องการอะไร และนำเสนอออกมาให้ติดตรึงใจ

นุตเช่นได้วางวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กรไว้ชัดเจนว่า "กล้าที่จะท้าทายความธรรมดาอยู่เสมอ มองหาประสบการณ์ใหม่ที่น่าแปลกใจและยั่งยืน" (Courage to constantly challenge the ordinary in search of surprising, long-lasting experiences)

หลีกเลี่ยงแบรนด์ลูก

แบง แอนด์ โกลูฟเช่น ต้องการให้ชื่อแบรนด์องค์กรเป็นเอก โดยไม่ต้องการให้ผู้คนหันไปจดจำชื่อรุ่นมากนัก จึงวางระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์เป็น Corporate Brand with Denomination

วิธีการคือ ตั้งชื่อตระกูล (family name) ของสินค้าทั้งหมดให้ขึ้นต้นด้วยชื่อ บีโอ (Beo-) แล้วตามหลังด้วยคำธรรมดา เพื่อบอกประเภทสินค้า

เช่น BeoVision คือ โทรทัศน์ BeoSound คือเครื่องเสียง Beolab คือลำโพง BeoCom คือโทร ศัพท์ BeoTalk คือเครื่องตอบรับโทรศัพท์ และ... ถ้าสุด BeoLink คืออุปกรณ์ไฮ-ไฟ สำหรับเชื่อมต่อกับคอมพิวเตอร์

ในสินค้าแต่ละประเภท สามารถระบุรุ่นเป็นตัว เลขหรือเป็นชื่อรุ่น ได้ เช่น เครื่องเสียง BeoSound 9000 และเครื่องเสียง BeoSound Overture เป็นต้น

ตอนที่ 18 : Brand Architecture แบบบุกเดี่ยว...เพิ่มเติม(2)

เมื่อแบรนด์มีอายุมากขึ้น หรือสถาน การณ์ทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไป แบรนด์หลายต่อหลายแบรนด์จำเป็นต้องเปลี่ยนระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์เพื่อแก้ไขสถาน การณ์ให้แบรนด์แข็งแกร่งดังเดิม

บางครั้งแบรนด์เดียวบุกเดี่ยวก็ไม่สามารถอยู่ได้ยั่งยืน ต้องปรับเปลี่ยนเป็นแบรนด์ลูกภายใต้ชื่อใหม่ ๆ หรืออาจจะต้องถอยหลังกลับไปเป็นแบรนด์อิสระ (Independent Brand) ใหม่ ๆ เลยก็ได้ เช่น กรณีของไฮนซ์ที่เคยเล่าสู่กันฟังในตอนที่ผ่านมา เป็นต้น

ในทางกลับกัน...บางแบรนด์ควรจะยึดติดในกลยุทธ์แบรนด์เดิมนิ่งๆ แต่กลับไปผลักดันให้มีแบรนด์ลูกเกิดขึ้นในเวลาที่ไม่สมควร จนเกิดปัญหาต่อแบรนด์หลัก ต้องปรับระดับความล้ม พันธ์ให้กลับมาใกล้ชิดกับแบรนด์องค์กรเสียใหม่ก็เป็นไปได้

เรื่องของเอสเอเอส

ที่จริง สายการบินเอสเอเอส (SAS) หรือสแกนดิเนเวียแอร์ไลน์ส น่าจะกำเนิดมาตั้งแต่ ค.ศ. 1940 เมื่อผู้บริหารสายการบินจากถิ่นสแกนดิ เนเวียในสี่ประเทศได้ไปพบกันในสหรัฐอเมริกา

ผู้บริหารของสายการบินเดนิช ดีดีแอล (Denish DDL) สวีดิช เอบีเอ (Swedish ABA) นอร์วีเจียน ดีเอ็นแอล (Norwegian DNL) และแอโร ออย (Aero Oy) ของฟินแลนด์ ได้ตกลงกันต่อหน้าผู้บริหารสายการบินแพนแอม (PanAm) ที่จะจับมือและลงขันกันเพื่อวางเส้นทางการบินระหว่างสหรัฐกับนอร์เวย์

แต่แล้ว...โครงการนี้ก็ต้องล้มเลิกไป เมื่อกองทัพอากาศของอิตาลีและเยอรมนีบุกเดนมาร์กและนอร์เวย์ในเดือนเมษายนของปีเดียวกัน

จวบจนสงครามโลกครั้งที่สองสงบลงแล้ว โครงการนี้ก็ถูกปัดฝุ่นขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งในปี ค.ศ. 1946 โดยความร่วมมือของสามประเทศ คือเดนมาร์ก นอร์เวย์ และสวีเดน ขาดแต่เพียงฟินแลนด์เท่านั้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมได้

สวีเดน คือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีสัดส่วนถึง 42% ส่วนเดนมาร์ก และนอร์เวย์ ถือหุ้นกันคน ละ 29% เท่าๆ กัน

กิจการของสายการบินเอสเอเอส เจริญเติบโตเรื่อยมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง...เมื่อตัดสินใจวางแนวความคิดที่ชัดเจนให้สายการบินนี้เป็นสายการบินสำหรับนักธุรกิจ (The Businessman's Airline) ในปี ค.ศ. 1981 เพราะทำให้ภาพลักษณ์ เรื่องการให้บริการของแบรนด์นี้แข็งแกร่งมากในความรู้สึกของนักเดินทาง

เอสเอเอสได้รับเลือกจากนักเดินทางทั่วโลกให้เป็นสายการบินอันดับหนึ่งที่ทำให้บริการดีที่สุดอยู่หลายปี นับเป็นยุครุ่งเรืองของเอสเอเอสทีเดียว

แต่แล้ว...สถานการณ์ของเอสเอเอสกลับแย่ลง เมื่อเกิดอารมณ์สับสน วางพิมพ์เขียวของแบรนด์อย่างไม่เหมาะสม จนสร้างปัญหาให้กับแบรนด์หลัก

เพราะอยู่ดีๆ เอสเอเอส ก็ลุกขึ้นสร้างแบรนด์ลูก (sub-brand) โดยใช้ชื่ออื่น โดยมีความสัมพันธ์กับแบรนด์องค์กรในระดับ Combined Brand นั่นคือ ใช้ชื่อแบรนด์ องค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็กๆ แต่สร้างชื่อใหม่ควบคู่กับโลโก้ใหม่ที่เด่นกว่าขึ้นมา ทั้งๆ ที่ชื่อใหม่นี้เป็นเพียงการนำไปใช้กับตัวเดินทางแบบประหยัดของบริษัทเท่านั้น

แบรนด์ลูกที่วันนี้ใช้ชื่อว่า เอสเอเอส แจ็กพ็อต (SAS Jackpot) ซึ่งมีโลโก้โดดเด่นเห็นแต่ไกลเป็นรูปตัวตลกซึ่งกลบความสำคัญของแบรนด์องค์กรเสียหมด

นอกจากรูปร่างหน้าตาที่โดดเด่นของแบรนด์ลูกแล้ว สิ่งที่แจ็กพ็อตนำเสนอยังคุ้มค่าเกินราคา จนใครต่อใครก็หันมาซื้อแจ็กพ็อตกันหมดทั้งๆ ที่ภาพลักษณ์ของแบรนด์แสนจะเลิศจนรู้ จึงปรากฏว่ากำไรหดหายไปเพราะเป็นส่วนที่ให้อำนาจน้อย

ไปๆ มาๆ ไม่มีใครเรียกเอสเอเอส แจ็กพ็อทด้วยซ้ำไป เพราะต่างก็ยื่นยอให้เหลือเพียงสั้นๆ ว่า "แจ็กพ็อต" เท่านั้น รวากับว่าเป็นคนละแบรนด์กัน

แบรนด์ลูกราคาถูกลงตัวนี้ จุดแบรนด์หลักที่มีภาพลักษณ์สูง บริการยอดเยี่ยม ร่วงหล่นลงอย่างรวดเร็ว น่าเสียดายจริงๆ

เอสเอเอสพยายามแก้ไขโดยนำเสนอแบรนด์ระดับบนอีกตัวหนึ่งชื่อ เอสเอเอส ยูโรคลาส (SAS Euroclass) มายกระดับให้กลับไปเหมือนเดิม แต่ก็ไม่เป็นผล เพราะแจ็กพ็อติดลบลงไปเสียแล้ว

การพลิกฟื้นของเอสเอเอส

สถานการณ์ของเอสเอเอสในช่วงเริ่มต้นของศตวรรษที่ 20 แย่หนักหนามาตลอด จนกระทั่งช่วงปลาย ในปี ค.ศ. 1998 เอสเอเอสจึงตัดสินใจพลิกกลยุทธ์ใหม่เพื่อการอยู่รอด

เอสเอเอสค้นหาแบรนด์ไอเดียใหม่ และวางแนวความคิดให้ชัดเจนว่า "นี่คือ...สแกนดิเนเวีย" (It's Scandinavia.) โดยเปลี่ยนแปลงเอกลักษณ์ (identity) ของแบรนด์เสียใหม่ ออกแบบตกแต่งเครื่องบินเสียใหม่ทั้งนอกทั้งใน นำเสนอรูปแบบลักษณะและวัฒนธรรมการบริการแบบใหม่

แน่นอน...ต้องยกเลิกการใช้แบรนด์ลูกอย่างแจ็กพอต และยูโรคลาสเสียด้วย

ระบบพิมพ์เขียวใหม่เป็นการดึงแบรนด์ลูกลงมาให้ใกล้ชิดกับแบรนด์องค์กรมากขึ้น โดยใช้ความสัมพันธ์ในระดับ Corporate Brand with Denomination

เอสเอเอสตั้งชื่อสินค้าและบริการเป็นชื่อทั่วไป (generic name) ไม่ให้มาซ้ำชื่อแบรนด์องค์กรอีกต่อไป และใช้โลโก้ของ แบรนด์องค์กรเป็นหลักให้เด่นกว่าเสมอ เช่น เอสเอเอส พลีเชอร์ (SAS Pleasure) และ เอสเอเอส คาร์โก้ (SAS Cargo)

ศึกษาพิมพ์เขียวของแบรนด์เอสเอเอสได้จากแผนภูมิที่ 2 และ 3 ครับ

นอกจากนี้เอสเอเอส ยังปฏิวัติระบบการบริหารการจัดการทั้ง หมดภายใต้ "โปรแกรมทูทาวชันด์ พลัส" (2000+) ซึ่งถูกออกแบบมาให้สามารถยกระดับผลกำไรและขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเต็มที่ โดยตั้งวิสัยทัศน์ให้เป็นแบรนด์แห่งความภาคภูมิใจของชาวสแกนดิเนเวียอย่างเต็มตัว

ตอนที่ 18 : Brand Architecture แบบบุกเดี่ยว...เพิ่มเติม(3)

เวอร์จิน... อีกครั้ง

เช่นเดียวกัน... นโยบายเรื่องแบรนด์ของริชาร์ด แบรนสัน เจ้าของแบรนด์ เวอร์จิน (Virgin) ก็คือ ต้องการเน้น แบรนด์องค์กรเป็นหลัก เมื่อแตกสายผลิตภัณฑ์หรือแตกธุรกิจใหม่ จึงใช้ชื่อทั่วไป

(generic name) ในการตั้งชื่อแบรนด์ลูกเพื่อไม่ให้โดดเด่นไปกว่า แบรนด์หลักได้

เรื่องของลีวายส์

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1847 ชาวเยอรมัน คือ นายลีวายส์ สเตราสส์ (Levi Strauss) ล่องเรือมายังนิวยอร์ก พร้อมๆ กับแม่และน้องสาวของเขา เพื่อมาทำงานให้พี่ชายต่างบิดา 2 คน ในโรงงานของครอบครัว

ต่อมาในปี ค.ศ. 1853 เขาจึงย้ายถิ่นฐานไปยังซานฟรานซิสโก เพื่อเริ่มธุรกิจของตัวเอง แต่ยังไม่ได้อะไรเกี่ยวข้องกับกางเกงยีนไปอีกนานถึง 20 ปี

สเตราสส์ได้พบกับช่างตัดกางเกงนายหนึ่ง ชื่อ นายจาค็อบ เดวิส (Jacob Davis) ซึ่งมาพูดคุยกับเขา เกี่ยวกับความต้องการของคนงานในเมืองทองที่กางเกงขาดเร็วเกินไปในระหว่างการทำงาน จึงเสนอว่าน่าจะทำการ กางเกงที่ทนทานเป็นพิเศษขายให้กับคนเหล่านี้ เพราะมีนักขุดทองอยู่จำนวนมากในซาน ฟรานซิสโกยุคตื่นทอง

ทั้งสองจึงได้ร่วมเปิดกิจการด้วยกัน โดยเลือกใช้ผ้าดิบที่ทำจากฝ้ายสีน้ำตาล และผ้า "เดนิม" (Denim) อันแข็งแรงทนทานแบบผ้าฝรั่งเศส

แต่ผ้าเดนิมทั้งสองใช้นั้น เป็นวัตถุดิบผลิตในสหรัฐอเมริกาแน่นอน และที่จริงก็สามารถเลือกย้อมเป็นสีอะไรก็ได้ แต่ทั้งสองตัดสินใจที่จะใช้สีฟ้าแบบเดียวกับเสื้อผ้าที่คนในเมืองทองใส่ทำงาน ซึ่งต่อมาก็ได้กลายเป็นสีหลักมาตรฐานของยีนมาจนถึงทุกวันนี้

ในช่วงเริ่มแรก...ยีนจึงเป็นเสื้อผ้าของคนทำงานในเมืองทอง ต่อมาจึงกลายเป็นคนทำงานทั่วไป และได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ในศตวรรษที่ 20 มีพัฒนาการสูงขึ้นจน กลายเป็นสินค้าแฟชั่นของคนรุ่นหนุ่มสาว จนเชื่อกันว่าทุกๆ คนจะต้องมียีนตัวเก่งกันคนละ 1 ตัวเป็นอย่างต่ำ

ลีวายส์ประสบความสำเร็จมาตลอด 130 ปี และได้วางพิมพ์เขียวของแบรนด์ไว้ ให้เป็นแบรนด์เดียว บุกเดี่ยวในระดับ Corporate brand with graduation ซึ่งใช้ตัวเลขระบุรุ่นสินค้า ไม่มีการสร้างแบรนด์ลูก

เราจึงเห็นลิวายส์รุ่นดั้งเดิม แบ่งออกเป็นรุ่น 500, 600 และ 700 ซึ่งแต่ละรุ่นอาจจะมีตัวเลขของหลักหลังต่างๆ กัน เช่น รุ่นยอดนิยมนั้น 501 รุ่น 517 และรุ่น 550 เป็นต้น

แต่สินค้าที่อยู่มานาน เป็นร้อยปีก็ย่อมถึงทางตันบ้าง ยิ่งกลายเป็นสินค้าแฟชั่นก็ยิ่งอันตราย เพราะมียุคที่เป็นที่นิยม และมียุคที่ตกต่ำได้ ถ้ายืนตกอยู่ในช่วงที่ไม่ค่อยจะเป็นแฟชั่นนัก...จะอย่างไร ลิวายส์จำเป็นต้องขยายสายผลิต ภัณฑ์ออกเป็นสินค้าเครื่องแต่งกายหลายรูปแบบนอกเหนือจากยีน ทั้งๆ ที่มีแบรนด์ดีเอ็นเอเป็นยีนอยู่เต็มเปี่ยม เป็นความพยายามเพื่อให้ยังคงมีอายุยืนต่อไป

แต่หากใช้ระบบตัวเลขต่อไป จะมีความใกล้เคียงกับแบรนด์หลักมาก และไม่สามารถหลุดพ้นจากภาพของการเป็น "ยีนทรหด" ได้เท่าใด ลิวายส์จึงจำเป็นต้องวางระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์ใหม่หมดสำหรับสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

ลิวายส์เลือกความสัมพันธ์ในระดับ Combined brand โดยตั้งชื่อใหม่เป็นแบรนด์ลูกต่างๆ กัน แต่คงแบรนด์หลักไว้เป็นสัดส่วนเล็กๆ ที่ไม่เด่นนัก

เปรียบเทียบกรณีของเอสเอเอส และลิวายส์ดูเองนะครับ เดินตรงข้ามกันเลย เพราะสถานการณ์แตกต่างกัน แบรนด์หนึ่งต้องวิ่งกลับเข้ามาหา แบรนด์องค์กรอย่างใกล้ชิด แต่อีกแบรนด์หนึ่งต้องวิ่งหนีแบรนด์องค์กรออกมาให้ห่างขึ้น

บอกแล้วครับว่า...ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวหรอก ต้องช่วยกันใช้กันให้เป็นประโยชน์

ข้อสำคัญก็คือ ทำอะไรก็จงทำให้ชัดเจนครับ !

ตอนที่ 19 : Brand Architecture แบบใช้แบรนด์ลูก (1)

เมื่อแบรนด์หลักประสบความสำเร็จมาก แล้วกำลังจะคิดขยายสายผลิต ภัณฑ์เข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอื่นๆ หากกลุ่มเป้าหมายใหม่เป็นกลุ่มที่ด้อยกว่ากลุ่มเป้าหมายเดิมอาจจะทำให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นได้

โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแบรนด์ซึ่งขายภาพลักษณ์ ขายกลุ่มเป้าหมายที่มีฐานะดี ร่ำรวย เขาจะไม่อยากให้แบรนด์ของเขาถูกลด ไม่อยากเห็นใครต่อใครที่จนกว่าสามารถเป็นเจ้าของได้ หากเป็นเช่นนั้นแบรนด์หลักจะเกิดปัญหาได้เพราะกลุ่มเป้าหมายเดิมจะไม่ยอมรับอีกต่อไป

ทางออกก็คือ เลือกที่จะสร้างแบรนด์ลูก (sub-brand) โดยวางกลยุทธ์สร้างพิมพ์เขียวของแบรนด์ในระดับ corporate brand with Differentiation แสดงให้เห็นความแตกต่างชัดเจน แต่ยังมีเงาของแบรนด์หลักเป็นผู้ยืนยันคุณภาพ

อย่าลืมว่ากรณีนี้เป็นความต้องการที่จะสร้างให้เห็นความแตกต่าง ฉะนั้นต้องไม่กลัวที่จะเปลี่ยนแปลงโลโก้ หรือรูปแบบตัวอักษร (typeface) แม้ว่าจะมีชื่อของแบรนด์หลักหรือส่วนหนึ่งของชื่อแบรนด์หลักอยู่ควบคู่ไปกับแบรนด์ลูกก็ตาม

เรื่องของอาร์มานี่

นายจิออร์จิโอ อาร์มานี่ (Giorgio Armani) เกิดวันที่ 11 กรกฎาคม ค.ศ. 1934 ในเมืองเพียเซนซา (Piacenza) ทางเหนือของประเทศอิตาลี

อาร์มานี่เรียนแพทย์อยู่ได้ 2 ปีก็เลิก หันมารับจ้างเป็นพนักงานตกแต่งดิสเพลย์เสื้อผ้าหน้าร้าน และในที่สุดก็เข้ามาทำงานเป็นนักออกแบบเสื้อผ้าอยู่ในสังกัดของดีไซเนอร์ชื่อดังนายนิโน เซอร์รูตี (Nino Cerruti) ในปี ค.ศ. 1961

เขาทำงานกับเซอร์รูตีอยู่ถึง 9 ปี จึงหันมาเป็นนักออกแบบอิสระ จวบจน ค.ศ. 1975 จึงได้จับมือกับเพื่อนสนิทชื่อนายเซอร์จิโอ กาลีอ็อตตี (Sergio Galeotti) เปิดร้านจิออร์จิโอ อาร์มานี่ ขึ้นเป็นแห่งแรก

แบรนด์นี้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วตลอด 9 ปี จนสามารถขยายออกเป็นแบรนด์ที่ 2 คือ เอ็มเปริโอ อาร์มานี่ (Emporio Armani) ในปี ค.ศ. 1984 และจวบจนปัจจุบันอาร์มานี่ได้ให้กำเนิดแบรนด์ใน

เครื่องอีกหลายแบรนด์จนมีร้านค้าอยู่ทั่วโลกไม่ต่ำกว่า 2,000 ร้าน และมียอดขายในปี ค.ศ. 2002 ที่ผ่านมามีไม่ต่ำกว่า 850 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

อาร์มานี่ทำอะไร ?

จิออร์จิโอ อาร์มานี่ (Giorgio Armani) เป็น แบรนด์แรกของกลุ่มนี้ โดยวางกลุ่มเป้าหมายเป็นชาย-หญิงผู้มีฐานะดี ต้องการความทันสมัย เนียบ กริบ คุณภาพเป็นหนึ่งในโดยไม่เกี่ยงราคา

แบรนด์นี้เองก็ยังซ่อนความแตกต่างเล็กๆ ไว้ 2 ระดับเลยครับ หากเป็นป้ายสีขาตัวอักษรดำ... ก็คือแพง แต่ถ้าเป็นป้ายสีดำตัวหนังสือขาวละก็...บอกได้ว่าแพงสุดๆ ชนิดชนลูกเกรียวเลย ถ้ามีโอกาสลองไปเดินในร้านอาร์มานี่ดูนะครับ แล้วลองปลิ้นดูป้ายตามขอบกางเกงด้านใน หรือคอเสื้อ ด้านในดูกันเองว่ารุ่นไหนสีขาว รุ่นไหนสีดำ

ยกตัวอย่างเสื้อผู้ชายสักชุดหนึ่งก็แล้วกัน ผมเคยไปเดินดูตอนเขาลดราคา กลุ่มที่ลดราคาคือรุ่นเก่าหน่อย จะมีชุดละ 30,000-50,000 บาท ขนาดลดแล้วนะจะเนี่ย

ส่วนรุ่นใหม่ๆ ที่เพิ่งออกจะไม่มีการลดราคาแน่นอน เดินดูก็จะพบว่าโดยทั่วๆ ไปราคาอยู่ในช่วง 65,000-120,000 บาท แต่เวลาเห็นชุดไหนสวยเด็ดทีไร ลองปลิ้นดูป้ายก็จะได้เห็นป้ายสีดำทุกที ราคาที่สยงมากเช่นกัน 150,000-300,000 บาททั้งนั้น...ดาวนัรยนต์ป้ายแดงได้เลยนี่

นอกจากป้ายขาว-ดำแล้ว ภายใต้แบรนด์จิออร์จิโอ อาร์มานี่ ยังมีการใช้แบรนด์ลูกกับสินค้าบางตัว เช่น สินค้าของคุณผู้หญิงที่ชื่ออาร์มานี่ คอลเลคชันนี (Armani Collezioni) และน้ำหอมที่ชื่ออะควา ดิ จิโอ (Aqua di Gio)

ต่อมาแบรนด์นี้ต้องการออกสินค้าหลากหลายยิ่งขึ้น เช่น ยีน และเสื้อผ้าเด็ก เกิดแบรนด์ลูกอีกกลุ่มหนึ่งแต่ไม่ได้ตั้งชื่อเก้เก๋ ใช้วิธีเรียกชื่อทั่วไปอย่าง ง่ายๆ เช่น อาร์มานี่ ยีน (Armani Jeans) และอาร์มานี่ จูเนียร์ (Armani Junior)

คราวนี้เริ่มเกิดการสับสนขึ้นมาแล้ว เพราะมีสินค้าใหม่ๆ กับแบรนด์ลูกชื่อใหม่ๆ เกิดขึ้นมาก และเริ่มเข้าหากกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน พิมพ์เขียวของแบรนด์เริ่มจะไม่ชัดเจนว่าจะเอาอย่างไร

กำเนิดแบรนด์ลูกตัวจริง

ในที่สุดอาร์มานี่ตัดสินใจให้กำเนิดแบรนด์ลูกที่วางกลยุทธ์ชัดเจน โดยใช้ชื่อใหม่แต่ยังคงนามสกุลเดิมไว้ให้รู้ที่มา แบรนด์ลูกตัวจริงแบรนด์แรกชื่อเอ็มเปอริโอ อาร์มานี่ (Emporio Armani)

แบรนด์นี้จับกลุ่มเป้าหมายที่เด็กลง เป็นหนุ่ม-สาวกว่ากลุ่มลูกค้าจอร์จิโอซึ่งเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว และมีเงินมหาศาล กลุ่มใหม่นี้เป็นกลุ่มที่อยากใส่จอร์จิโอแต่เอื้อมไม่ถึง

แต่ครั้นจะลดระดับ ลดราคา เพียงอย่างเดียวก็จะทำให้เกิดความเสียหายกับแบรนด์หลักได้ ถ้าเอ็มเปอริโอดีเกินไป...ผู้คนก็จะหันมาซื้อของถูกกันหมด ถ้าไม่ดีพอ...ก็จะไม่ซื้อเอ็มเปอริโอฯ อาจจะหันไปหาแบรนด์อื่นอย่าง ดอลชี แกบานา (Dolce Gabana) หรือ พราด้า (Prada) แต่ก็ยังชะงัดมอง จอร์จิโออยู่เป็นระยะ รอวันที่จะมีปัญญาซื้อไปก่อน

เอ็มเปอริโอ จึงต้องมีบุคลิกและสไตล์ที่แตกต่างจากจอร์จิโอ โดยจะดูเป็นกันเองขึ้น ไม่ได้เนี้ยบเรียบ ดูแล้วรู้สึกว้าใส่สบายๆ เป็นกันเอง ดูค่อนข้างลำลอง (casual) กว่ามาก

ทรงของเอ็มเปอริโอจึงดูหลวมๆ เอวไม่คอด ไม่รัดกั๊บกั๊ว ไม่ต้องเนี้ยบ เป็นผ้าทิ้งๆ ดูสบาย ส่วนมากเป็นผ้าฝ้าย (cotton) มากกว่าที่จะเป็นผ้าขนสัตว์ (wool) ราคาที่ต่างจากจอร์จิโอมาก เช่น สูทผู้ชาย ชุดละ 15,000-30,000 บาท เป็นต้น

งานนี้ส่งผลดีต่อลูกค้าของทั้ง 2 แบรนด์ กล่าวคือ ลูกค้าจอร์จิโอก็ไม่รู้สึกรำคาญที่ลูกค้าจอร์จิโอไม่รู้สึกรำคาญว่าแบรนด์ของตนเองเป็นแบรนด์ที่ใครๆ ก็เป็นเจ้าของได้ ส่วนลูกค้าเอ็มเปอริโอก็ไม่ได้รู้สึกว่ารำคาญกว่า เพราะมันเป็นคนละสไตล์ บางคนกลับรู้สึกด้วยซ้ำว่าจอร์จิโอแก่เกินไป ชอบเอ็มเปอริโอมากกว่า

อาร์มานี่จัดระเบียบพิมพ์เขียวของแบรนด์ใหม่ โดยจอร์จิโอ อาร์มานี่ (Giorgio Armani) เป็นแบรนด์หลัก ส่วนแบรนด์ลูกจะมีอยู่ 2 กลุ่ม วางความสัมพันธ์ต่อแบรนด์หลักไว้แตกต่างกัน 2 ระดับ

ระดับแรก เป็นแบบ corporate brand with denomination คือ ตั้งชื่อใหม่เป็นชื่อทั่วไป ได้แก่ อาร์มานี่ จูเนียร์ (Armani Junior) เป็นเสื้อผ้าเด็กอาร์มานี่ ยีน (Armani Jeans) เป็นผลิตภัณฑ์จากผ้าเดนิม และอาร์มานี่ คาซ่า (Armani Casa) เป็นชุดกีฬา

ทั้งหมดจะเป็นแนวจำลอง ไม่เนี่ยบบแบบแบรนด์หลัก แต่ก็ดีไซน์ มีมาตรฐานคุณภาพในแบบอาร์มานี่ และแน่นอน...ราคาค่อนข้างแพง

ระดับที่ 2 เป็นแบบ corporate brand with differentiation ซึ่งเป็นการตั้งชื่อเฉพาะขึ้นมาใหม่ แสดงความแตกต่างของรูปแบบ สไตล์ มีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน แต่ยังแสดงที่มาด้วยชื่อตระกูล

เอ็มเปริโอ อาร์มานี่ (Emperio Armani) เป็นหนุ่มสาวกว่า สไตล์จำลองกว่า ราคาย่อมเยากว่าแบรนด์หลัก

เอ็กซ์หรืออาร์มานี่ เอ็กซ์เชนจ์ (A/X : Armani exchange) เป็นเสื้อผ้าวัยรุ่นของพวกกุมารเศรษฐี รูปแบบฟูฟ่า หวีอหว่า ราคาไม่ได้ด้อยกว่าเอ็มเปริโอที่เป็นกลุ่มอายุมากกว่าสักเท่าใด

อาร์มานี่ คอลเลคชันนี่ (Armani Collezioni) เป็นเสื้อผ้าของหญิงสาวทำงานมาดมั่นทันสมัย ราคาพอกับเอ็มเปริโอเช่นกัน ส่วนอะควา ดิ จิโอ (Aqua di Gio) เป็นผลิตภัณฑ์น้ำหอมและบำรุงผิว

แบรนด์แฟชั่นอื่นเป็นอย่างไร ?

ความสำเร็จของจิออร์จิโอ อาร์มานี่ ทำให้แบรนด์แฟชั่นอื่นๆ สนใจที่จะจัดระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ จะมีแบรนด์ที่ถูกกว่า แต่เป็นสไตล์ที่แตกต่างกัน

ตัวอย่างแบรนด์แฟชั่นอื่นๆ เช่น ดอนน่า คาราน (Donna Karan) ซึ่งเป็นแบรนด์หลัก หู เนียบบ และแพงสนิท ส่วนใหญ่เป็นสีดำเพราะแม่เจ้าประคุณดอนน่าเธอชอบเสื้อผ้าสีดำเป็นชีวิตจิตใจ

ต่อมาก็ต้องให้กำเนิดแบรนด์ลูกแบบดีเคเอ็นวาย (DKNY : Donna Karan, New York) ขึ้นมาจับตลาดที่เด็กกว่า สดใสมากกว่า และมีสไตล์จำลองกว่า ซึ่งต่อมาก็มีทั้งผลิตภัณฑ์ผ้าเดนิม เป็นดีเคเอ็นวาย ยีน (DKNY Jeans) และผลิตภัณฑ์กีฬาก็เป็นดีเคเอ็นวาย แอ็กทีฟ (DKNY Active)

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ จิอานนี เวอร์ซาเซ่ (Gianni Versace) ที่คนไทยเรารู้จักดี แต่ฝรั่งอาจจะงงๆ เวลาเราพูดถึง เพราะเขาชอบอ่านกันว่า เวอร์ซาซี เป็นที่รู้กันว่าแบรนด์นี้แพงระยับเช่นกัน ต่อมาก็ให้กำเนิดแบรนด์ลูกออกมาเป็นเวอร์ซุส (Versus) ซึ่งเด็กกว่า ถูกกว่า จำลองกว่า เช่นเดียวกัน

แต่ตระกูลเวอร์ซาเซ่ไม่หยุดแค่นั้น แบรนดูลูกอาจจะไม่เพียงพोजึงแตกออกเป็นแบรนด้อีก แบรนด้อีกรุ่นหนึ่งในเครือด้วย แต่มีแบรนดหลักเป็นผู้ยืนยันคุณภาพในลักษณะ endorsing brand แบรนดนี้ชื่อ เอสตันเต้ (Estante) ครับ

ตอนหลังลูกขึ้นเปิดโรงแรมเวอร์ซาเซ่ด้วย ไม่รู้จะอยู่อีกนานไหม

แบรนดแฟชั่นอีกหลายแบรนดไม่ยอมแตก แบรนดูลูก แต่ขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นสินค้าประเภทต่างๆ มากมายจนครบวงจร ทั้งเสื้อผ้า กระเป๋า รองเท้า ของตกแต่งบ้าน และสำนักงาน นาฬิกา ปากกา แว่นตา ฯลฯ เช่น กุชชี (Gucci) ซึ่งขยายเสียจนเกือบแยกไปพักใหญ่ เพราะเริ่มกลายเป็นสากกะเบือยันเรือรบต่างๆ ที่กุชชีมีความสำเร็จยิ่งใหญ่มาจากสินค้าเครื่องหนัง ตอนหลังถูกหลุยส์ วิตตอง (Louis Vuitton) ย้าความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องหนังแซงไปอย่างไม่เห็นฝุ่น แต่ก็โชคดีกุชชีที่ได้ดีไซเนอร์มือเอกอย่างอิตาทอม ฟอร์ด (Tom Ford) เข้ามาพลิกสถานการณ์ เปลี่ยนหน้าตา เปลี่ยนโลโก้ของแบรนดกุชชีใหม่หมด จนยืนขึ้นมาใหม่ได้อย่างสง่างาม

แบรนดแฟชั่นเก่าๆ หลายแบรนดที่เริ่มจะเสื่อมลงเรื่อยๆ มีมากมาย นั่นเป็นเพราะมองเกมไม่ออก ขยายสายผลิตภัณฑ์ไม่ถูกต้อง จัดพิมพ์เขียวไม่เป็น นึกว่าปรับแคดีไซน์ให้ทันสมัยก็จะไปรอด แต่แล้วก็ถอยหลังลงเรื่อยๆ เช่น ปีแอร์ การ์แดง (Pierre Cardin) ปีแอร์ บาลแมง (Piere Balmain) คริสเตียน ดิออร์ (Cristian Dior) อีฟส์ แซงต์ โลรองต์ (Yves St. Laurent) นีน่า ริชชี (Nina Ricci) เป็นต้น

เจ้าของแบรนดแฟชั่นไทยๆ จำไว้เป็นบท เรียนด้วยนะครับ

ตอนที่ 19 : Brand Architecture...แบบใช้แบรนด์ลูก (2)

การใช้แบรนด์ลูก (Sub-brand) จะมีความแตกต่างในระดับความสัมพันธ์กับแบรนด์หลัก (Corporate brand) อยู่หลายระดับ ถ้าต้องการคงความสัมพันธ์กับแบรนด์หลักอยู่อย่างแข็งแกร่ง ก็จะต้องคงชื่อสกุลไว้อย่างเหนียวแน่น และชื่อสกุลนั้นจะบ่งบอกได้ชัดเจนว่ามาจากแบรนด์หลักแบรนด์ใด

อาจจะเป็นการตั้งชื่อใหม่โดยใช้ชื่อทั่วไปมาตั้งชื่อแบรนด์ลูก (Corporate brand with denomination) อย่างไฮนซ์ (Heinz) หรือ แบง แอนด์ โอลูฟเซ่น (Bang & Olufsen)

หรืออาจจะเป็นการตั้งชื่อใหม่ เพื่อแสดงความแตกต่าง (Corporate brand with differentiation) อย่าง อาร์มานี (Armani) หรือ ดอนนา คาราน (Donna Karan)

ทั้งสองแบบ เราจะเห็นสัดส่วนของชื่อแบรนด์หลัก หรือชื่อสกุลเด่นมาก

แต่บางครั้ง...อาจมีการตั้งชื่อแบรนด์ลูกขึ้นมาใหม่ โดยไม่ใช่ชื่อทั่วไป และยังคงสัดส่วน ลดขนาดของชื่อแบรนด์หลักลง นั่นแสดงว่ากำลังขยับเข้าใกล้การเป็นแบรนด์อิสระ (independent brand) มากขึ้นทุกที

ลองมาดูระดับความสัมพันธ์ที่เรียกว่า combined brand ซึ่งยังคงชื่อแบรนด์หลักไว้ควบคู่กัน แต่ขนาดจะเล็กลงมาก เมื่อเทียบกับแบรนด์ลูก

ในกรณีนี้...ควรจะจัดระเบียบให้มีการวางโลโก้แบบมีแบบแผนที่ชัดเจน เพราะถึงแม้โลโก้ของแบรนด์หลักจะเล็กกว่า แต่ก็เป็นผู้ที่เข้ามายืนยันคุณภาพอย่างเข้มข้น หากกำหนดตำแหน่งและสัดส่วนของโลโก้ไม่ดี ก็จะทำให้เกิดกรณีผิดพลาดเหมือนกับเอสเอเอส แจ็กพ็อต (SAS Jackpot) ที่เคยเล่าให้ฟังได้

เรื่องของเคลล็อกส์

ความสำเร็จในการเป็นผู้นำตลาดอาหารเช้าของแบรนด์เคลล็อกส์ (Kellogg's) ที่ยืนยงมาเกินกว่า 100 ปี เป็นเรื่องที่น่าศึกษาอย่างยิ่ง เพราะแม้ว่าเขาจะประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่โดยเริ่มมาจากอาหารธัญพืช หรือซีเรียล (cereal) เพียงชนิดหนึ่งที่ผู้คนรู้จักกันในชื่อ คอรัน เฟลคส์ (Corn Flakes) จนแทบจะกลายเป็นชื่อทั่วไป (generic name) ของอาหารประเภทนี้ไปแล้ว แต่เคลล็อกส์ ก็ยังสามารถขยายสายผลิตภัณฑ์ออกมามากมาย และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

เคล็ดลับอันหนึ่งที่ช่วยให้สำเร็จเรื่อยมาก็คือ การจัดระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์ที่ชัดเจนและถูกต้อง ซึ่งเคลล็อกส์เลือกใช้ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์องค์กรกับแบรนด์ลูกในแบบ combined brand

ร้อยกว่าปีที่แล้ว...สองพี่น้องชื่อ ดร.จอห์น ฮาร์วีย์ เคลล็อก (Dr. John Harvey Kellogg) และนายวิลเลียม คีท เคลล็อก (William Keith Kellogg) ได้ค้นคิดวิธีการทำอาหารแห้งขึ้นมา ซึ่งจะแตกต่างจากวิธีการปกติของสมัยนั้นมาก ทั้งสองก็นึกไม่ถึงเหมือนกันว่า สิ่งที่เขาค้นคิดขึ้นมานั้นจะเปลี่ยนวิถีทางและพฤติกรรมกรรมการบริโภคอาหารเช้าของผู้คนนับร้อยล้านทั่วโลก

ในปี ค.ศ.1906 บริษัทของเขาทั้งสองที่ชื่อ แบตเทิล ครีก โทสต์ด คอรัน เฟลค คอมพานี (Battle Creek Toasted Corn Flake Company) ได้วางตลาดอาหารเช้าในกล่องที่ใช้ชื่อว่า เคลล็อกส์ คอรัน เฟลคส์ (Kellogg's Corn Flakes) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ธุรกิจของเขาประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่จนถึงทุกวันนี้

ที่จริงการทำตลาดสินค้าอาหารเช้า ไม่ใช่เรื่องหมูๆ เลยสักนิด พวกเขาต้องแข่งขันกับบริษัทท้องถิ่นในเขตเดียวกันเองถึง 42 บริษัท พวกเขาคงไม่สามารถฝ่าฟันสู่ชัยชนะได้เพียงเพราะว่าเขาเป็นรายแรกในตลาด หรือเป็นเพราะมีคุณภาพดีที่สุดในตลาด แต่เป็นเพราะเขารู้จักสรรค์สร้างสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีแผนการตลาดที่ดี มีการใช้โฆษณาที่ดีย่อม และมีความเข้าใจในการสร้างแบรนด์อย่างเป็นระบบควบคู่กันไปด้วย

เคลล็อกส์มีภาพลักษณ์ของแบรนด์อันแข็งแกร่งด้วยการวางตำแหน่งเป็น "อาหารเช้าเพื่อสุขภาพ" (healthy breakfast) ทั้งๆ ที่ยุคนั้นผู้คนก็ยังไม่ได้คลั่งไคล้การดูแลสุขภาพเหมือนในปัจจุบันแต่

อย่างไรก็ดี จึงถือได้ว่าเป็นแบรนด์ที่มีความคิดไม่ธรรมดา และไม่ยึดติดกฎเกณฑ์ เป็นแบรนด์แรกๆ ในโลกการตลาดที่เริ่มคิดแบบ "ดิสรัปชัน" (disruption) โดยที่เดียว

เคลล็อกส์ยังสร้างบุคลิกของแบรนด์ให้เป็นผู้ค้นคิดและนำเสนอสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (innovative) ด้วยการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ออกมามากมาย แต่การขยายสายผลิตภัณฑ์ของเคลล็อกส์จะมีระบบ จะแม่นยำและชัดเจนมาก

เคลล็อกส์มุ่งขยายสายผลิตภัณฑ์ โดยยึดติด แบรนด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) ในการเป็น "อาหารเข้าเพื่อสุขภาพ" อยู่เสมอ ทุกตัวที่ออกมาใหม่จะผูกพันคุณภาพด้วยแบรนด์หลัก คือ เคลล็อกส์ และมีการตั้งชื่อแบรนด์ลูกตามความเหมาะสม

เคลล็อกส์ได้กำหนดให้ชื่อและโลโก้ของแบรนด์หลักวางอยู่ตรงกลางด้านบนเสมอ แต่จะมีขนาดเล็กไม่ถึงครึ่งหนึ่งของชื่อแบรนด์ลูก เพราะอยู่ในฐานะผู้ยืนยันคุณภาพเท่านั้น ส่วนชื่อแบรนด์ลูกมักจะใช้ตัวหนังสือธรรมดา ไม่มีลวดลายมาก ไม่มีรูปแบบของตัวหนังสือ (typeface) พิเศษที่จะมารบกวนความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์หลัก แต่แบรนด์ลูกมักจะใช้ตัวหนาและใหญ่กว่าแบรนด์หลักเสมอ

สินค้าใหม่และ แบรนด์ลูกใหม่ๆ ของเคลล็อกส์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นัญพิชชนิดต่างๆ หลากสีหลายรส เช่น เคลล็อกส์ ออล บราน (Kellogg's Rice All Bran) เคลล็อกส์ ฟรอสตี้ส์ (Kellogg's Frosties) เคลล็อกส์ ไรซ์ คริสป์ส (Kellogg's Rice Krispies) และเคลล็อกส์ สเปเชียล เค (Kellogg's Special K) เป็นต้น

สินค้าจากเคลล็อกส์สามารถจับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ กันได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง เช่น ฟรอสตี้ส์ และไรซ์ คริสป์ส จับกลุ่มเด็กๆ ได้มีการสร้างตัวการ์ตูนพระเอกขึ้นมาเป็นเอกลักษณ์ประจำตัว (I.D. Character) เช่น เสือโทนี่ (Tony The Tiger) บนกล่องของฟรอสตี้ส์ ซึ่งสามารถสร้างสีสัน สร้างชีวิตชีวา และชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างให้กับแบรนด์ลูกเป็นอย่างดี

ส่วนกลุ่มลูกค้าผู้หญิงก็มีแบรนด์ลูกอย่างสเปเชียล เค เข้าไปจับผู้ที่ต้องการอาหารเข้าไขมันต่ำ เป็นต้น

ต่อมา...เคลล็อกส์ได้ก้าวล้ำนำเข้าสู่ยุคของการสร้าง "ประสบการณ์รวม" (total experiences) ให้กับกลุ่มลูกค้า มีการให้สูตรอาหารและเกร็ดความรู้บนกล่อง การประกวดทำอาหารจากธัญพืช การแนะนำเมนูเด็ด จนถึงขั้นสร้าง "เคลล็อกส์ ซิตี้" (Kellogg's City) เป็นสวนสนุก (theme park) และพิพิธภัณฑ์ให้ผู้คนได้มีโอกาสรับทราบความเป็นมาของแบรนด์ ได้มาทดลองชิมสินค้า และพบตัวการ์ตูนต่างๆ ไม่แพ้ไปเที่ยวดิสนีย์แลนด์ทีเดียว

ไม่น่าแปลกใจเลยว่า ทำไม... สิบอาหารเข้ายอดนิยมของสหรัฐอเมริกา จึงมีผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของแบรนด์นี้เข้าไปแทรกอยู่ถึงเจ็ดอันดับด้วยกัน

ถึงยุคเปลี่ยนแปลง

โลกนี้ไม่มีอะไรอยู่ค้ำฟ้าหรอกครับ

เช่นเดียวกับที่ลิวายส์ประสบปัญหาขายที่ฝ้ายืนไม่ได้รับความนิยมไปในบางช่วง จนต้องดิ้นรนหาสินค้าใหม่ๆ เพื่อรักษายอดขาย และสัดส่วนตลาดไว้ เคลล็อกส์ก็ประสบปัญหาล้ำคล้ายคลึงกัน

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1988 เคลล็อกส์ถูกอาหารใหม่ๆ หลายชนิดแย่งลูกค้า และความถี่ในการบริโภคไป ซึ่งต้องรวมถึงกิจการส่งอาหารถึงบ้าน (home delivery) อาหารแช่แข็ง (frozen food) และบรรดาร้านกาแฟประเภทสตาร์บัคส์ (Starbucks) เบียดบังยอดขายไปมาก

สัดส่วนการตลาดในสหรัฐอเมริกา ลดลงจาก 40% เหลือเพียง 32% ซึ่งเป็นสัญญาณอันตราย

เคลล็อกส์จึงต้องปกป้องธุรกิจ ด้วยการขยายขอบเขตออกนอกดีเอ็นเอดั้งเดิม "อาหารเข้าเพื่อสุขภาพ" (healthy food) โดยตั้งหน่วยธุรกิจใหม่ให้สร้าง "อาหารกินสะดวก" (convenience food) ทั้งหลายขึ้นมาอย่างจริงจัง

ในช่วงแรกถ้ายังเป็นแผ่น หรือเป็นเกล็ด หรือเป็นเม็ดเล็กๆ หน้าตาคล้ายๆ คอรั่น เฟล็กส์ก็ยังคงใช้ระบบพิมพ์ เทียวของแบรนด์ในลักษณะ combined brand ดังเดิม

แต่เมื่อเริ่มแตกออกไปไกล มีอาการออกห่างแบรนด์หลัก เช่น ขนม บิง พาสต้า และอาหารแช่แข็ง ฯลฯ ก็จะวางนโยบายไว้ชัดเจนว่า ต้องพยายามผลักดันไปให้เป็นแบรนด์อิสระ (independent brand) เสมอ

ชัดเจนดีครับ !

เรื่องของดาน่อน

แบรนด์ฝรั่งเศสที่ชื่อ ดาน่อน (Danone) ความจริงเป็นแบรนด์เก่าแก่ที่มีกำเนิดในประเทศสเปน ตั้งแต่ ค.ศ.1919 ธุรกิจของแบรนด์นี้เริ่มจากผลิตภัณฑ์ประเภทโยเกิร์ตที่ผลิตจากใต้ถุนบ้านของ นายสแปนิยาร์ด ไอแซก คาราสโซ (Spaniard Isaac Carasso) ในเมืองบาร์เซโลนา (Barcelona) และได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

สแปนิยาร์ดตั้งชื่อแบรนด์ "ดาน่อน" ตามชื่อลูกชายของเขาในภาษาสเปน หากเป็นภาษาอังกฤษก็จะตรงกับชื่อ "ดาเนียล" (Daniel) นั่นเอง

ปัจจุบัน ดาน่อน กรุ๊ป เติบโตขึ้นเป็นหนึ่งในยักษ์ใหญ่ด้านโภชนาการของโลก มีพนักงานไม่ต่ำกว่า 80,000 คนทั่วโลก กลายเป็นแบรนด์ผู้นำในหลายๆ ตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรป โดยวางตำแหน่งของแบรนด์ไว้ให้เป็น "สุขภาพอันกระปรี้กระเปร่า" (active health)

ดาน่อนมีแบรนด์ลูกอยู่มากมาย โดยใช้วิธีวางระบบพิมพ์เขียวของแบรนด์ไว้เป็น combined Brand เช่นเดียวกับเคลล็อกส์

มีแบรนด์ไทยหลายแบรนด์กำลังเติบโต และมีสิทธิ์ที่จะก้าวออกสู่ตลาดระดับภูมิภาค และระดับโลกได้ เช่น ดัชมิลล์ (DutchMill) เอสแอนด์พี (S&P) นกพิราบ (Pigeon) มาลี (Malee) เป็นต้น ผมอยากเห็นแบรนด์เหล่านี้เตรียมการให้พร้อมโดยจัดระเบียบพิมพ์เขียวให้ชัดเจนเสียก่อน ยิ่งขยายสายผลิตภัณฑ์ออกมากเท่าใด...ก็ยิ่งต้องรับผิดชอบเรื่องนี้ครับ

ตอนที่ 19 : Brand Architecture...แบบใช้แบรนด์ลูก (3)

เรื่องของบอด้ ซ็อบ

บอด้ ซ็อบร้านแรกเปิดตัวขึ้นที่เมืองไบรตัน (Brighton) ประเทศอังกฤษ ในปี ค.ศ.1976 และเปิดสาขาใหม่อย่างค่อยเป็นค่อยไปในช่วงสองปีแรก

กระทั่งปี ค.ศ.1978 จึงมีการเปิดสาขาในต่างประเทศสาขาแรก ซึ่งเป็นเพียงสาขาย่อยสินค้า (kiosk) เล็กๆ ในกรุงบรัสเซลส์ (Brussels)

แต่หลังจากนั้นเป็นต้นมา...ก็ไม่มีใครหยุดยั้งการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของบอด้ ซ็อบ ได้อีกต่อไป

ความแข็งแกร่งของบอด้ซ็อบ คือความชัดเจนในคุณค่าของแบรนด์ (Brand Values) โดยใช้แนวความคิดแหวกกฎเกณฑ์เดิมๆ ให้แตกต่างในรูปแบบ "ดิสรัปชั่น" (Disruption)

ร้านขายผลิตภัณฑ์บำรุงผิว และแบรนด์เครื่องประทินผิวต่างๆ ไป จะขายคุณภาพของสินค้า ขายประสิทธิภาพที่จับต้องได้ เช่น ขาวใน 7 วัน ผู้ใช้ 90% พึงพอใจ ไม่ได้ผลยีนดีคืนเงิน ฯลฯ แต่บอดี้ซ็อบขาย "ทัศนคติ" (Attitudes) ครับ!

บอดี้ซ็อบยกเรื่องคุณภาพลอยไว้เป็นมาตรฐานที่ไม่แพ้แบรนด์หลักๆ แต่กลับเน้นทัศนคติของผู้ใช้แบรนด์นี้ในลักษณะสร้างแนวร่วม สร้างความเชื่อ สร้างศรัทธา รวากับเป็นลัทธิ หรือศาสนาใหม่

คุณค่าของแบรนด์บอดี้ซ็อบคือ สรรค์สร้างสิ่งดีๆ ให้กับโลกอันโสมมใบนี้ จึงคอยกระตุ้นให้ผู้คนในโลกช่วยกันสรรค์สร้างให้โลกมีแต่สันติสุข (world peace) ให้ช่วยกันปรับปรุงสภาพชีวิตของคนยากจน (Improve Conditions for the poor) ให้เคารพและปกป้องสิทธิของกันและกัน ให้ปราศจากการรังแกกัน (defend human rights) ไม่กดขี่ข่มเหงผู้ที่อ่อนแอกว่า

เช่น เด็กๆ ไม่รังแกสัตว์ ไม่ใช้วัตถุบิจากสัตว์มีชีวิต ไม่ฆ่าสัตว์มาทำวัตถุดิบ ไม่ให้นำสัตว์มาทดลอง และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

บอดี้ซ็อบสร้างแบรนด์ในลักษณะที่ให้สัมผัส "ประสบการณ์รวม" (total experiences) โดยลงมือทำอย่างจริงจัง

ไม่ใช่ดีแต่พูดถึงนโยบายที่สวยงามเท่านั้น แล้วก็สร้างหนึ่งโฆษณาประเภทสร้างภาพลักษณ์องค์กร (corporate image advertising) เพื่อออกมายกย่องตนเองแบบที่องค์กรจอมปลอมทั้งหลายชอบทำกัน (โดยเฉพาะองค์กรใหญ่ๆ ของภาครัฐในประเทศไทย) แต่เขาปฏิบัติจริงให้จับต้องได้

ภายในร้านจะมีทั้งป้าย มีทั้งแผ่นพับ มีวัสดุตกแต่งต่างๆ ที่บ่งบอกถึงความเชื่อของเขา และมีการเผยแพร่อยู่บนบรรจุภัณฑ์ ฉลาก ป้ายคลั่งคอขวด ฯลฯ

ในสายการผลิตมีการรับวัตถุดิบจากชาวบ้านเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตพวกเขาจริงๆ คัดแต่วัตถุดิบจากพืช มีการบริโภคโดยตัดแบ่งจากยอดขาย มีกิจกรรมต่างๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา แต่จะปันบะให้กับโฆษณาน้อยมาก

ที่สำคัญก็คือ เจ้าของบอดี้ ซ็อบที่มีนามว่า แอนิ ต้า ร็อดดิก (Anita Roddick) มีพฤติกรรมส่วนตัว สอดคล้องกับนโยบายทั้งหมดอย่างชัดเจน จนเธอได้รับเลือกให้เป็น 1 ใน 25 ผู้นำหญิงในการ พิทักษ์สิ่งแวดล้อมของโลก โดยองค์การนานาชาติ "ยูนิค" (Unique) ในปี ค.ศ.1997

จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ร่วมของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์นี้จึงสอดคล้องกันเป็นอย่างดี และไปใน ทิศทางเดียวกันหมด จึงมีผู้ร่วมอุดมการณ์ที่มีทัศนคติแบบเดียวกันชื่นชมและเลือกใช้แบรนด์นี้ มากมายทั่วโลก

บอดี้ ซ็อบจึงไม่ใช่เป็นเพียงแบรนด์สินค้าเครื่องสำอางผิว หรือร้านขายสินค้าประเภทนี้เท่า นั้น แต่ บอดี้ ซ็อบเป็นทัศนคติ เป็นความเชื่อ แข็ง แกร่งจนกล่าวได้ว่าเป็นลัทธิ หรือศาสนาเลยทีเดียว

มีผู้พูดถึงการสร้างแบรนด์ในวิถีทางแบบนี้อยู่น้อย โดยจะเรียกแตกต่างกันอยู่บ้าง บางแห่งเช่น เอเยนซีโฆษณาอีโอ เบอร์เนทท์ อาจจะใช้คำว่า ความเชื่อคือศรัทธาในแบรนด์ (Brand Belief) บาง แห่งอาจจะเรียกว่าเป็นศาสนาแห่งแบรนด์ (Brand Religion)

บางคนเรียกแบรนด์ที่สร้างมาแบบนี้ว่าเป็น แบรนด์แห่งลัทธิ (Cult Brand) เป็นต้น

ไว้จะเล่าให้ฟังอีกทีครับ

การใช้แบรนด์ลูก

บอดี้ ซ็อบออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ปีหนึ่งๆ จะมีผลิตภัณฑ์เกิดใหม่ไม่ต่ำกว่า 100 รายการ จึงจำเป็นต้องใช้แบรนด์ลูกเข้ามาช่วยไม่ใช่สืบสน โดยจะเลือกใช้กลยุทธ์พิมพ์เขียวของ แบรนด์ในระดับ Combined Brand คือมีแบรนด์หลักเห็นเป็นตัวเล็กๆ คุมแบรนด์ลูกไว้

หรืออาจจะเลือกในระดับ Corporate Brand with Denomination โดยใช้ชื่อแบรนด์ลูกที่เป็นชื่อ ธรรมดาอยู่ภายใต้ร่มเงาของแบรนด์แม่ที่ใหญ่กว่า เด่นกว่าเสมอ

มีอยู่ช่วงหนึ่งที่บอดี้ ซ็อบเกิดหลงทางขึ้นมา พยายามสร้างแบรนด์อิสระ (Independent Brands) อยู่พักหนึ่ง แต่ก็พบว่าไม่ประสบผลสำเร็จแต่อย่างใด เพราะแบรนด์ที่ขายทัศนคติอย่างบอดี้ ซ็อบ จำเป็นต้องมีแบรนด์หลักเป็นผู้ยืนยัน ไม่ว่าจะอยู่ในขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าแบรนด์ลูกก็ตาม

ตัวอย่างเช่น แบรินด์ลูกที่ชื่อ "คัลเลอร์ริงส์" (Colorings) ตอนที่ออกมาใหม่ๆ จะเป็นแบรินด์อิสระ ซึ่งไม่ได้ผลดีแต่อย่างไร ในที่สุดพอ เปลี่ยนมาใช้แบรินด์หลักเป็นให้ใหญ่ในลักษณะ Corporate Brand with Denomination กลายเป็น "บอดีชีอป คัลเลอร์ริงส์" (Body Shop Colorings) กลับขาย ดีวันดีคืน

เช่นเดียวกับแบรินด์ลูกที่ชื่อ "สกิน เมคานิกส์" (Skin Mechanics) ช่วงแรกไม่เดินเลย เพราะคนไม่ ทราบว่าเป็นของบอดีชีอป แต่ตอนหลังเปลี่ยนมาเป็นระบบ Combined Brand มีชื่อแบรินด์ หลัก ร่วมอยู่ด้วย กลายเป็น "บอดีชีอป สกิน เมคานิกส์" (Body Shop Skin Mechanics) จึงเติบโต เรื่อยมา

ไม่เหมือนกับแบรินด์ลูกที่ชื่อ "เฮมพ์" (Hemp) ซึ่งออกมาเพื่อชนกับเหล่าแบรินด์เครื่องสำอางที่ตั้ง ขายในเคาน์เตอร์หรูหราทั้งหลาย แต่การจะออกมานอกร้านก็จำเป็นต้องให้แบรินด์ลูกเด่นกว่า และผลึกแบรินด์แม่ไปเป็นผู้ยืนยันแทน จึงมีโลโก้บอดีชีอปอยู่ด้านบนในลักษณะ Combined Brand ตั้งแต่แรก

นอกจากนี้ยังต้องสร้างเรื่องราวและที่มาอันแตกต่างให้กับแบรินด์ลูก โดยชุดประวัติ ศาสตร์มา อ้างอิงว่า

หากย้อนกลับไป 2,000 ปีที่แล้ว ผู้คนในสมัยนั้นจะใช้เมล็ดปอ (hemp seed) บำรุงผิว ให้คงความ ชุ่มชื้นอยู่เสมอ เป็นมอยส์เจอไรเซอร์ชั้นดี ซึ่งก็ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี

จะสังเกตได้ว่า เฮมพ์มีรูปแบบและเอกลักษณ์ (identity) ของตนเองเป็นรูปใบปอ (hemp leaf) เลือก รูปแบบอักษรของตนเอง แต่ก็มีแบรินด์หลักเป็นผู้ยืนยัน เฮมพ์จึงอยู่ในตระกูลบอดีชีอปแต่ แรก และประสบความสำเร็จจนทุกวันนี้

อีกตระกูลหนึ่งที่มีความนิยมคือแบรินด์ลูกที่ชื่อ "อยุรวีต้า" (Ayurveda) ซึ่งอยู่ในลักษณะ Combined Brand เช่นกัน

ส่วนแบรินด์ประเภทเดียวกันก็จัดพิมพ์ เขียวในลักษณะเป็นส่วนใหญ่ ว่างๆ ลองไปเดินดูใน ร้านบูทส์ (Boots) และวัตสัน (Watson's) ดูนะครับ

ตอนที่ 20 : Brand Architecture...แบบยืนยันคุณภาพ

ในบางกรณี...การใช้แบรนด์หลักเพื่อยืนยันที่มา หรือใช้บอกถึงต้นตระกูล หรือใช้เป็นผู้ยืนยันคุณภาพ (endorser) อาจไม่จำเป็นต้องใส่โลโก้ของแบรนด์หลักไว้ให้เห็นก็เป็นไปได้

กรณีแบบนี้ ควรจะใช้เมื่อมีการวางแผนทางไว้ว่าจะให้แบรนด์ลูกกลายเป็นแบรนด์อิสระ (independent brand) ที่ยืนหยัดอยู่ได้เองในอนาคต แต่เป็นเพราะในขณะนี้ยังอ่อนแอเกินกว่าจะยืนบนขาตนเองได้

ส่วนมากจะเป็นกรณีที่แบรนด์ยักษ์ใหญ่ไปซื้อกิจการหรือซื้อแบรนด์เล็กๆ มาทำตลาดในอีกเซ็กเมนต์หนึ่งที่ดีกว่า แต่ด้วยบารมีของแบรนด์ใหญ่ จะทำให้ผู้คนรู้สึกว่าแบรนด์เล็กนั้นมีคุณภาพที่ดีขึ้น

ตัวอย่างเช่น กลุ่มโฟล์คสวาเกน (Volk Swagen Group) ซื้อเซียท (Seat) กับสโกต้า (Skoda) และ 000000โซนี่ (Sony) ซื้อไอว่า (Aiwa) เป็นต้น

จับตามองให้ดีครับ...นี่เป็นแนวโน้มใหม่ของโลกนี้ เพราะแบรนด์ยักษ์ใหญ่ที่มีชื่อเสียงและเทคโนโลยีเป็นที่ยอมรับในอดีต เคยเป็นผู้นำในตลาด โดยมีภาพลักษณ์สูงส่งและขายในราคาแพงกำลังจะประสบปัญหามากขึ้น

คนรุ่นใหม่ ๆ ในโลกนี้หันมาซื้อแบรนด์ที่มีเหตุผล (sensible) ใช้งานได้เหมาะสม-ไม่ต้องทำเกินเรื่องที่ใช้ (practical) และคุ้มค่า (value of money) มากขึ้น ปล่อยวางเรื่องของภาพลักษณ์ (image) ไปมาก ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญในการทำ "สินค้าดีราคาถูก" มากขึ้น จึงมีดิสเคานต์สโตร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต แบรนด์เกาหลี แบรนด์จีนแดง ที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังที่ผมเคยเล่าให้ฟังในตอนต้นๆ

ให้โฟล์คสวาเกนมาลดราคาแข่งขันกับแบรนด์ญี่ปุ่น อย่างโตโยต้าและฮอนด้า หรือแบรนด์เกาหลี อย่างฮุนไดและแดวูคงไม่ได้หรอกครับ มันเสียศักดิ์ศรีหมด ต้นทุนที่สูงกว่า จะลดคุณภาพก็ไม่ได้เลยต้องมีเซียทกับสโกต้ามาช่วย

เช่นเดียวกับโซนี่ จะให้ลดราคาลงไปแข่งกับซัมซุง แอลจี หรือไฮเออร์ ก็น่าวิตก เลยต้องเตรียม ใจว่าไว้ลงสนามช่วย

จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ แบล็กมีเรดไว้ช่วย...ก็ยังไม่พอ ต้องรีบไปซื้อสเปย์ รอยัล มาช่วยอุด ส่วนค่ายซีวาส รีกัล ก็ต้องรีบนำเสนอ ฮันเดร็ด ไฟเพอร์สกับมาสเตอร์เบลนด์ ให้ผู้บริโภค

เบียร์สิงห์ก็ต้องมี ลิโอบกับไทเบียร์ไว้ช่วยเช่นกัน

ผู้บริโภคขณะนี้ไม่บริโภคภาพลักษณ์สูงส่งแล้วครับ เขาติดดินกันเป็นส่วนใหญ่

บางกรณี...ไม่ได้เป็นการซื้อแบรนด์อื่นเข้ามา แต่ตั้งใจผลิตแบรนด์ที่ราคาถูกลงกว่ามานำเสนอผู้ที่
 เชื่อมไม่ถึงแบรนด์หลัก เพื่อให้ความรู้สึกต่อผู้ซื้อว่า ซื้อถูกกว่าแต่ได้เทคโนโลยีเดียวกับแบรนด์สุด
 ยอดก็เป็นไปได้

ตัวอย่างเช่น แบรินด์นาฬิกาชั้นนำมักมีแบรนด์ระดับรองออกมาในราคาถูกลงกว่ามาก เช่น โอเมก้า
 (Omega) มีทิสสอท (Tissot) และโรเล็กซ์ (Rolex) มีเซ็คเตอร์ (Sector) เป็นต้น

กรณีแบบนี้...ไม่ได้มีการใส่โลโก้แบรนด์หลักไว้ แต่ผู้คนที่ทราบว่ามีมาจากที่ใด ใครรับรองคุณภาพ
 เรียกว่าเป็นแบบ Endorsing Brand ครับ

เรื่องของโฟล์ก

โฟล์กสวาเกน รุ่นที่ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ โฟล์กเต่า หรือบีเทิล (Beetle) ซึ่งถือเป็นประวัติ
 ศาสตร์ของโลกรถยนต์เลยทีเดียว เพราะเป็นรถที่มียอดขายรวมกันตั้งแต่กำเนิดมาไม่ต่ำกว่า 21
 ล้านคันภายใต้รุ่นเดียว

บีเทิล ออกแบบโดย ศ.เฟอร์ดินานด์ พอร์ช (Ferdinand Porsche) ซึ่งเป็นผู้ออกแบบและเป็น
 เจ้าของกิจการรถสปอร์ตในฝันที่ชื่อ พอร์ช หรือที่คนไทยออกเสียงกันว่า ปอร์เช่ นั่นล่ะครับ

พอร์ช ได้รับคำสั่งจากผู้นำเยอรมนี ให้ออกแบบรถยนต์สำหรับประชาชน ประหยัด ทนทาน ไม่
 จุกจิก ราคาถูก เพื่อให้ประชาชนทุกคนสามารถเป็นเจ้าของได้ เขาจึงนำแบบของบีเทิลไปเสนอต่อ
 กระทรวงการขนส่ง (Ministry of Transport) ในปี ค.ศ.1934

ปัจจุบันกลุ่มโฟล์กสวาเกนเป็นยักษ์ใหญ่อันดับสี่ของโลกอุตสาหกรรมรถยนต์ มีพนักงานเกินกว่า
 สามแสนคน ผลิตรถยนต์มาแล้วไม่ต่ำกว่า 78 ล้านคัน ว่ากันว่าทุกๆ สิบวินาทีในโลกนี้จะมีรถยนต์
 ผลิตเสร็จเรียบร้อยออกจากโรงงานของกลุ่มนี้ทีเดียว

กลุ่มโฟล์กสวาเกนมีแบรนด์ต่างๆ ดังนี้

รถยนต์หรู : โรลสรอยซ์ (Rolls-Royce) และเบนท์ลีย์ (Bentley)

รถยนต์ระดับกลาง : ออดี้ (Audi) และโฟล์กสวาเกน (Volk Swagen)

รถรุ่นประหยัด : เซียต (Seat) และสโกด้า (Skoda)

รถสปอร์ต : ลัมโบรกินี (Lamborghini) และบูกัตตี (Bugatti)

พิมพ์เขียวของกลุ่มโฟล์ก

โฟล์กซื้อแบรนด์ที่หรูกว่าดีกว่า เพื่อทำตลาดบน ซึ่งไม่มีวันใช้โลโก้โฟล์กที่มีกำเนิดจากโฟล์กเต่า
ราคาประหยัดไปนำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นได้แน่นอน

แบรนด์ที่เหนือกว่าเหล่านั้น ไม่มีความจำเป็นต้องใช้บาร์มีของแบรนด์โฟล์กในฐานะผู้ยืนยัน
คุณภาพ (endorser) แต่อย่างใด เพราะคนทั่วไปคิดว่า โรลสรอยซ์ เบนท์ลีย์ ออดี้ และแบรนด์รถ
สปอร์ตทั้งสองเหนือกว่าโฟล์กอยู่แล้ว ตรงกันข้าม ...ต้องพยายามซื้อกันให้เจ็บที่สุด รู้กันแค่ว่า
วงการรถยนต์ก็พอ อย่าไปเอ่ย อย่าไปย่ำให้ผู้บริโภคได้ยินมากนัก

ผิดกับแบรนด์อย่างเซียตและสโกด้า ซึ่งเป็น แบรนด์ที่อ่อนแอกว่า แม้ว่าจะซื้อมาเพื่อไว้ชนกับ แบ
รด์ญี่ปุ่นและเกาหลี ก็ยังมีจุดด้อยหลายประการที่จะทำให้ทำได้

สาเหตุที่จะทำให้ทำได้ (knock-out factors) ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย กินน้ำมัน
ภาพลักษณ์ของรถยนต์ยุโรปกระจุกๆ ฯลฯ

สโกด้าเคยได้รับการตราหน้าว่าเป็นผู้ผลิตรถยนต์ที่เฮงซวยที่สุด เทคโนโลยีล้าสมัย การออกแบบ-
รูปร่างหน้าตาแบบเชกโกสโลวาเกียที่แสนจะเชย คู่มือเป็นเหลี่ยมพิกล บริการหลังการขายไม่ได้
เรื่อง ซื้อมาก็พังดูแปรงๆ

ส่วนเซียต เคยถูกเหยียดหยามว่าเป็นรถสเปน ราคาถูกๆ ที่เชื่อถือไม่ได้ ไม่ปลอดภัย และคุณภาพ
ได้ค่อนๆจะดี

เมื่อกลุ่มโฟล์คซื้อทั้งสองแบรนด์นี้มา ก็เร่งประชาสัมพันธ์อย่างหนักและแสดงโลโก้ของทั้งสองแบรนด์ควบคู่ไปกับข้อความใต้โลโก้ว่า "กลุ่มโฟล์คสวาเกน" (VW Group) โดยเลือกใช้ตัวอักษรธรรมดา ไม่ต้องใช้โลโก้ของโฟล์คให้มาแข่งกันเองจนอาจจะสับสนดูเป็นโฟล์ครุ่นพิเศษไป

นอกจากนี้ ด้วยพลังฐานการเงินอันแข็งแกร่งของกลุ่มโฟล์ค จึงมีเงินทุนให้ปรับปรุง คำนวณ ออกแบบเขียนและสโกด้ารุ่นใหม่ ๆ ออกมา จนได้รับการยอมรับและกลายเป็นแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน

โฟล์ควางแผนที่จะผลักดันไปจนกว่าแบรนด์ทั้งสองจะยืนอยู่ได้ด้วยตัวเองในลักษณะแบรนด์อิสระ (independent brand) เช่นเดียวกับแบรนด์อื่นๆ ในเครือ

ลองศึกษาพิมพ์เขียวจากแผนภูมิ 20.1 ดูครับ

เรื่องของเนสท์เล่

ประมาณ 140 ปีมาแล้ว มีนักเคมีชื่อ นายเฮนรี เนสท์เล่ (Henri Nestle) พยายามค้นคิดหาอาหารที่มีคุณค่าในราคาคุ้มค่าให้กับคุณแม่ผู้มีปัญหาต่อการให้นมบุตรด้วยตนเอง

สินค้าตัวแรกของเนสท์เล่ คือ นมที่ชื่อ ฟารีน แล็คที เนสท์เล่ (Farine Lactee Nestle) ซึ่งใช้เลี้ยงเด็กอ่อนอายุ 15 วัน แทนน้ำนมมารดา แต่สินค้าตัวนี้ก็จำหน่ายอยู่ในยุโรปเพียง 2-3 ปีเท่านั้น

ใน ค.ศ. 1905 เนสท์เล่จึงเข้าร่วมทุนกับบริษัท แองโกล-สวิส คอนเดนส์ด มิลค์ (Anglo-Swiss Condensed Milk Company) และจัดตั้งเป็นบริษัทเนสท์เล่ขึ้นมา

ตลอดเวลา 70 ปีแรก บริษัทนี้ได้ผลิตแต่ผลิตภัณฑ์อาหารเท่านั้น จนกระทั่งปี ค.ศ. 1974 จึงได้ตัดสินใจเข้าซื้อหุ้นใหญ่ของบริษัทเครื่องสำอางชื่อดังของฝรั่งเศส นั่นคือ ลอรีอัล (L'Oreal)

เนสท์เล่ยังไม่หยุดการเติบโตเพียงเท่านั้น แต่ยังข้ามทวีปไปซื้อบริษัท อเมริกัน อัลคอน แล็บบอราทอรีส์ อิงค์ (American Alcon Laboratories Inc.) ซึ่งเป็นบริษัทยาและผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับดวงตาขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาอีกด้วย

จวบจนปัจจุบันเฉพาะในส่วนของกลุ่มอาหารของเนสท์เล่ ก็คือยักษ์ใหญ่ด้านอุตสาหกรรมอาหารของโลกนี้ มีโรงงานไม่ต่ำกว่า 500 แห่ง อยู่ใน 70 ประเทศ และมีพนักงานไม่ต่ำกว่า 225,000 คน แทบไม่มีประเทศใดในโลกนี้ ที่ไม่มีผลิตภัณฑ์จากเนสท์เล่ขายอยู่เลย

เนสท์เล่ ผลิตและคั้นคิดอาหารชนิดต่างๆ ด้วยตนเองมาในช่วงแรกๆ แต่ในระยะยี่สิบปีที่ผ่านมา เนสท์เล่เติบโตจากการซื้อกิจการ และซื้อแบรนด์มากกว่า

กรณีที่โด่งดังที่สุดในวงการอุตสาหกรรมอาหาร ก็คือ เมื่อเนสท์เล่ตัดสินใจซื้อยักษ์ใหญ่แห่งวงการช็อกโกแลตของยุโรป ที่ชื่อ ราวนด์ทรี (Roundtree) ในราคาแพงลิบลิ่ว

และหลังจากนั้นยังมีช็อกโกแลตอาฟเตอร์ เอท (After Eight) ไอสกรีมพรีเมียร์ (Premier) ลูกอมควอลิตี้สตรีท (Quality Street) ซอสปรุงรสแม็กกี้ (Maggi) และน้ำแร่สัญชาติฝรั่งเศสอย่างเปอริเอ่ (Perrier) อีกด้วย

การจัดพิมพ์เขียวของแบรนด์

เมื่อมีแบรนด์มากมายหลายแบรนด์อยู่ในมือ เนสท์เล่ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการจัดระเบียบ แปรพันธ์ให้ชัดเจน โดยให้แบรนด์หลักหรือแบรนด์องค์กรมีความสำคัญที่สุดในฐานะผู้ยืนยันคุณภาพ (endorser)

เริ่มต้นจากผลิตภัณฑ์ดั้งเดิมอย่างนมสด เนสท์ เล่จะให้ความสำคัญกับแบรนด์องค์กรมาก มองไปข้างหน้าจะต้องเห็นชื่อเนสท์เล่ปั๊บ ใหญ่ที่สุด เด่นที่สุด ลองดูนมพาสเจอร์ไรซ์ในกล่องกระดาษที่ขายอยู่บ้านเราสิครับ นั่นคือการใช้ชื่อแบรนด์องค์กรเป็นแบรนด์สินค้าไปเลย (Corporate Brand)

ถัดมาเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพทั้งหลายที่วางไว้ว่า ชื่อเนสท์เล่ต้องโดดเด่น หากมีชื่อรอง หรือคำอธิบายประเภทสินค้าตาม จะเป็นชื่อธรรมดาทั่วไป (generic name) จัดเป็นความสัมพันธ์ในระดับ Corporate Brand with Denomination

เนสท์เล่ เลือกที่จะตั้งชื่อออกเป็นสองพวก โดยพวกแรกจะคงชื่อเนสท์เล่ไว้ และตามด้วยชื่อทั่วไปตัวเล็กๆ เช่น พวกอาหารเด็ก อย่าง Nestle Gulerodsmos และ Nestle Fersken/EAble mos ในสวีตเซอร์แลนด์

อีกพวกหนึ่งเป็นกลุ่มที่เรารู้จักกันดี โดยใช้ชื่อเป็นตระกูล "เนส" ทั้งหมด ซึ่งใช้คำว่าเนส ผสมกับชื่อทั่วไปที่เป็นคำง่าย ๆ อย่าง เนสกาแฟ (Nescafe) เนสที (Nestea) เนสควิก (Nesquik) เนสวิต้า (Nesvita) เป็นต้น

ในระดับถัดมา จะเป็นแบรนด์ลูกที่เนสท์เล่ต้อง การย่อบริษัทชื่อแบรนด์หลักไปเป็นผู้ยื่นคุณภาพควบคู่กันไป ในแบบ Combined Brand จึงมีแบรนด์ลูก (sub-brand) ที่ค่อนข้างจะโด่งดังอย่าง ไมโล (Milo) คิทแคท (Kit Kat) ครันช์ (Crunch) คอฟฟี่เมต (Coffee Mate) คาร์เนชั่น (Carnation) ตราหมี (Bear Brand) เป็นต้น

กรณีนี้ได้นำมาใช้กับแบรนด์ลูกอย่างลูกอมควอลิตีส์ตรียท์ ซึ่งเดิมเป็นของค่ายแมคคินทอช (Mackintosh) ที่ซื้อมาแล้วใส่โลโก้ เนสท์เล่ ลงไปแทน แต่คงเอกลักษณ์ (identity) ของควอลิตีส์ตรียท์ไว้อย่างเดิม เพราะฐานลูกค้ามีอยู่มาก

หากแต่เป็นแบรนด์อิสระอยู่เดิม และมีดีเอ็นเอที่ขัดกับความเป็นสวิสของเนสท์เล่ เขาจะถอยหลังไปอยู่หลังกล่องตรงชื่อผู้ผลิต หรืออาจจะไม่แสดงตนเลย เพื่อให้เป็นแบรนด์อิสระที่แข็งแกร่งต่อไป

ตัวอย่างเช่น ช็อกโกแลต อาฟเตอร์ เอท (After Eight) ซึ่งมีแนวคิดของแบรนด์เดิมที่โด่งดังมาจากการที่เป็นช็อกโกแลตของอังกฤษที่ไว้รับประทานหลังอาหารเย็นในช่วงสองทุ่ม (ชื่ออาฟเตอร์ เอท มาจากเวลา 2 ทุ่ม หรือ eight o'clock นั่นเอง) ซึ่งดูแปลกแน่ๆ ถ้ามีโลโก้เนสท์เล่จากสวิตเซอร์แลนด์ไปเกาะกะอยู่หน้ากล่องช็อกโกแลตอังกฤษ

เช่นเดียวกับน้ำแร่ฝรั่งเศสอย่าง เปอริเอ่ (Perrier) ที่มีรูปขวดและฉลากอันโดดเด่น ถือเป็นบรรจุกฎหมัดอีกตัวหนึ่งที่มีเอกลักษณ์ไม่ด้อยไปกว่าขวดโคคา โคล่า เลย โลโก้เนสท์เล่คงไม่ได้ไปช่วยทำอะไรให้กับเปอริเอ่แน่นอน จึงเป็นอันพับไปตั้งแต่ซื้อมาในปี ค.ศ. 1992

หลักการที่เนสท์เล่ใช้มีดังนี้

1. กรณีที่จะใช้แบรนด์เนสท์เล่โดดเด่น หรือใช้ร่วมกับแบรนด์ลูกอย่างชัดเจนก็คือ

- สินค้าที่เนสท์เล่ค้นคิดเอง

- สินค้าที่เป็นธุรกิจหลัก

- สินค้าที่ได้ซื้อกิจการมาหรือซื้อแบรนด์นั้นมานานแล้ว

- ยามที่ซื้อแบรนด์นั้น อยู่ในสภาวะที่ไม่ค่อยดี หรืออยู่ในระดับกลางๆ ของตลาด

2. ในกรณีที่จะถอยออกมาเป็นผู้ยืนยันคุณภาพ หรือปล่อยให้แบรนด์อิสระ ก็คือ

- สินค้านั้นห่างไกลจากธุรกิจหลัก

- การซื้อกิจการ หรือซื้อแบรนด์ที่เกิดขึ้นไม่นาน

- ยามที่ซื้อแบรนด์นั้น เป็นแบรนด์ที่ดี มีชื่อเสียงที่ดี แข็งแกร่งอยู่แล้ว

จำไว้เป็นตัวอย่างนะครับว่า ต่อให้องค์กรและแบรนด์หลักยิ่งใหญ่แค่ไหน ก็ไม่ได้แปลว่าจะเป็นที่ทุกอย่าง อย่างหลงไหลแบรนด์ตัวเองจนหน้ามืดตามัวแล้วลุกขึ้นใส่โลโก้ลงในทุกที่ ต่อให้คุณไปซื้อกิจการหรือซื้อแบรนด์อื่นมากก็ตาม เนสท์เล่คือตัวอย่างที่ดีครับ

เนสท์เล่วางระบบของแบรนด์ไว้ชัดเจน และให้อิสระกับสาขาในแต่ละประเทศที่จะเลือกวางตลาดผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่เหมาะสมเอง โดยแต่ละประเทศจะทราบว่าแบรนด์ที่ตนเองดูแลอยู่นั้นมีความสำคัญในระดับใด หากดูในแผนภูมิที่ 20.3 จะเห็นได้ว่า ยิ่งอยู่บนยอดแหลมของสามเหลี่ยมก็จะยิ่งสำคัญ และถูกควบคุมจากบริษัทแม่อย่างใกล้ชิด มีคู่มือหนาปึก เวลาจะทำอะไรต้องได้รับการอนุมัติจากบริษัทแม่เสมอ ส่วนลูกแถวอีกหมื่นกว่าแบรนด์ก็จะมีอิสระพอควร ระวังให้ดีว่าจะไม่ทำชื่อเสียงองค์กรเสียก็แล้วกัน

นี่ละครับ...ยักษ์ใหญ่ของจริง

ตอนที่ 21 : Brand Architecture... แบบหนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ (1)

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงมาก จะเลือกใช้ กลยุทธ์หลากหลายแบรนด์ (Multibrand Strategy) หรือที่นิยมเรียกกันในปัจจุบันว่า กลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ (One product - One brand Strategy)

กล่าวคือ ไม่ต้องใช้แบรนด์องค์กรหรือแบรนด์หลักมาเป็นชื่อแบรนด์ผลิตภัณฑ์ใดๆ และแต่ละแบรนด์จะต้องยืนอยู่ได้อย่างแข็งแกร่ง ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใส่โลโก้ของแบรนด์องค์กรไว้ควบคู่กับแบรนด์ลูกเลย

แบรนด์ลูกจะต้องมีพลังและแข็งแกร่งมาก ส่วนมากจะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) หากมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ก็จะไม่แตกไปไหนไกล เพราะในองค์กรเดียวกันจะมีแบรนด์อื่นควบคุมครอบครองผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นๆ อยู่แล้ว

ที่จริง...เป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการสร้างแบรนด์ เป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สุด มีอนาคตในการเติบโตมากที่สุด พิมพ์เขียวจะไม่สับสนที่สุด เพราะทุกๆ แบรนด์ลูก กลายเป็นแบรนด์อิสระ (independent brand) ทั้งหมด

เป็นกลยุทธ์ที่แทบจะรับประกันได้ว่า ไม่มีการเจ๊ง เพราะขยายสายผลิตภัณฑ์ผิดพลาด เนื่องจากมีแบรนด์พี่ แบรนด์น้องอยู่เต็มไปหมด แต่ละแบรนด์ก็จะเก้งก้างกันคนละเรื่อง

ข้อเสียอย่างเดียวของกลยุทธ์นี้ก็คือ ต้องลงทุนสูง เพราะต้องใส่เม็ดเงินลงในแบรนด์ลูกแต่ละแบรนด์เต็มๆ ไม่สามารถจะใช้งบารมีของแบรนด์ที่ลงทุนไปแล้วได้

แต่อย่างไรก็ตาม... หากคิดจะเติบโตยิ่งใหญ่ มองการณ์ไกล หาอะไรที่เหมาะสมกับโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงและเต็มไปด้วยความสับสน กลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์จะเป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน... เหมาะเจาะที่สุด

ผู้ที่ใช้กลยุทธ์นี้ มักจะเป็นอภิมหาักษ์ใหญ่ของโลกนี้ เช่น พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบล (P&G : Procter & Gamble) ยูนิลีเวอร์ (Unilever) และ มาร์ส (Mars) เป็นต้น

เรื่องของพีแอนด์จี

ประวัติศาสตร์ของพีแอนด์จี เริ่มขึ้นในสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1837 เมื่อชาวอังกฤษ ชื่อ นายวิลเลียม พรอคเตอร์ (William Procter) ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการผลิตเทียน ได้มาจับมือกับชาวไอริช ชื่อ

นายเจมส์ แกมเบิล (James Gamble) ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการผลิตสบู่ ตั้งบริษัทชื่อ พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล ซึ่งต่อมาชาวบ้านเรียกกันย่อๆ ว่า พีแอนด์จี

เมื่อเริ่มกิจการใหม่ๆ พีแอนด์จีต้องแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งถึง 14 แห่ง ที่ล้วนตั้งฐานการผลิตอยู่ในเมืองซินซินนาติ (Cincinnati) มลรัฐโอไฮโอ (Ohio) ซึ่งต่อมาจวบจนปัจจุบันก็คือเมืองที่ตั้งฐานบัญชา การใหญ่ของพีแอนด์จีนั่นเอง

นอกจากการแข่งขันที่สูงมาก พีแอนด์จีต้องฟัน ฝ่าพายุเศรษฐกิจและสภาวะสงครามอยู่เป็นเวลายาวนาน แต่เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าอยู่อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสามารถจับตลาดราชการ โดยส่งสบู่ให้กับกองทัพในช่วงสงครามกลางเมืองของสหรัฐอเมริกา พีแอนด์จีจึงอยู่รอดและเติบโตขึ้นได้ จนกระทั่งในช่วงปี ค.ศ. 1890 บริษัทจึงมีสบู่ชนิดต่างๆ อยู่ในมือถึง 30 ชนิด

ตลอด 100 ปีเศษที่ผ่านมา พีแอนด์จีได้ใช้งานวิจัยชนิดไม่ลืมหูลืมตาเพื่อสรรค์สร้างนวัตกรรมของสินค้าใหม่ๆ และเพื่อสร้างความมั่นใจในการสร้างแคมเปญการตลาด-แคมเปญโฆษณาที่ทรงพลังจนบริษัทเติบโตและมีแบรนด์ต่างๆ มากมายกว่า 300 แบรนด์ ขายอยู่ในประเทศต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 140 ประเทศทั่วโลก

พีแอนด์จีจึงต้องเริ่มการจัดระบบแบรนด์และวางพิมพ์เขียวของแบรนด์ให้ชัดเจน โดยเลือกใช้ระบบหนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ มุ่งสร้างแบรนด์อิสระขึ้นมามากมาย

แบรนด์ลูกที่ยิ่งใหญ่ของพีแอนด์จีมีอยู่มากมาย เป็นทั้งแบรนด์ที่สร้างขึ้นในองค์กร และแบรนด์ที่ไปซื้อของชาวบ้านมาทำต่อ ตัวอย่างแบรนด์ระดับโลกของพีแอนด์จีที่ทุกคนรู้จักกันดี เช่น ออยล์ออฟโอเลย์ (Oil of Olay) แพมเพอร์ส (Pampers) พริงเกิ้ล (Pringles) วิคส์ (Vicks) ไอโวลรี่ (Ivory) แฮดแอนด์โชวเดอร์ (Head & Sholders) วิดัล แซสซูน (Vidal Sassoon) แพนทีน (Pantene) และแอเรียล (Ariel) เป็นต้น

จะเห็นว่าแต่ละแบรนด์แข็งแกร่ง และยืนบนขาตัวเองได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้แต่ละแบรนด์จะมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างเห็นได้ชัด

เมื่อทำแจ้ง

ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ของกลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ ก็คือ ถ้าตัวไหนแจ้ง...ก็就不用คอร์กลงเหวไปด้วย

ลองคิดดูนะครับ... ถ้าแบรนด์อย่างนิเวีย เนสท์เล่ ไฮนซ์ หรือเคลล็อกส์ ที่พึ่งพาชื่อแบรนด์หลักอยู่อย่างโจ่งครึม เกิดทำสินค้าที่มีพิษมีภัยขึ้นมาสักตัว ไม่ต้องมีพิษจริงๆ ก็ได้ เอาแค่ "ถูกสื่อ" ว่าเป็นภัย รับรอง... บัลลังก์สะเทือน

แต่กรณีแบบนี้เกิดขึ้นกับพีแอนด์จีมาแล้ว และสามารถเอาตัวรอดมาได้ก็เพราะชื่อแบรนด์หลักไม่ได้ผูกติดกันเอาไว้กับแบรนด์ลูกที่มีปัญหานั้นเอง

ตัวอย่างแบรนด์ลูกที่มีปัญหาชื่อ ว็อช แอนด์ โก (Wash & Go) ครับ เป็นแชมพูทูอินวันที่บ้านเรารู้จักกันในนาม รีจอยส์ (Rejoice) นั่นไง

ปัญหาใหญ่เกิดขึ้นที่ประเทศเดนมาร์ก (Denmark) ซึ่งในระยะแรก ว็อช แอนด์ โก เปิดตัวได้อย่างสวยงาม เป็นที่นิยมอย่างสูง จนสัดส่วนการตลาดพุ่งขึ้นพรวด...พรวด ก็เหมือนๆ กับการเปิดตัว รีจอยส์ช่วงแรกในประเทศไทยนั่นละครับ

แต่แล้วข่าวร้ายก็มาอย่างรวดเร็วเป็นพายุ เมื่อมีการร่ำลือผ่าน "ปากต่อปาก" ไปอย่างรวดเร็วว่า ว็อช แอนด์ โก ทำผมร่วง ! กระแสนี้มาแรงมากจน พีแอนด์จีต้องนำแบรนด์นี้ออกจากตลาดไปและรีบเสียบแฮดแอนด์ โซว์เดอร์ เข้าไปแทน

กรณีนี้ก็เกิดกับรีจอยส์ในเมืองไทยเช่นกัน แต่อาจจะเบาบางกว่า เพราะไม่ถึงกับลือว่าผมร่วง แต่เอาแค่เบาๆ ว่าผมลึบบ้าง ผมแพบบ้าง พุดกันไปถึงชั้นลงซุบซิบในคอลัมน์เจ้เทีทว่า...ช่างผมคนดังถึงกับต้องออกปากถามลูกค้าประจำ "นี่หนู... ไปทำอะไรกับผมมา มันถึงลื่นและแพบจนจัดทรงไม่อยู่อย่างนี้" แบรนด์นี้จึงพุ่งขึ้นเร็ว แล้วลงเร็ว แต่ยังเก่งที่สามารถพลิกสถานการณ์เลี้ยงตัวมาจนถึงทุกวันนี้ได้โดยไม่ถึงกับเลิกขายไปเหมือนกับในเดนมาร์ก

เขาเมท์กันว่าเป็นฝีมือคู่แข่งปล่อยข่าว จริงเท็จประการใดไม่ขอยืนยัน เดี่ยวจะหาว่าผมเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ถ้าว็อล แอนด์ โก ในเดนมาร์ค ดันใช้ชื่อว่า "พีแอนด์จี ว็อล แอนด์ โก" ก็มีหวังเจ็บตัวกันมากกว่านี้แน่นอน แต่นี่จะกระเทือนอยู่ในวงแคบๆ ไม่พาลเสียกันไปหมดทั้งบริษัท

อ้อ... พวกที่ทำตัวเป็นสากระเบือยันเรือรบภายใต้แบรนด์เดียวกันทั้งหลาย ระวังตัวกันไว้ให้ดีเถอะ

เรื่องของยูนิลีเวอร์

พูดถึงเจ้าแรกไปแล้ว จะไม่พูดถึงเจ้านี้บ้างก็ดูกระไรอยู่นะ

ประวัติศาสตร์ของยูนิลีเวอร์เกิดขึ้นที่หลังพีแอนด์จีเกือบ 50 ปี แถมยังเกิดขึ้นในฟากยุโรป ไม่ใช่อเมริกา

ใน ค.ศ. 1885 ชาวอังกฤษชื่อนายวิลเลียม เฮสเคธ ลีเวอร์ (William Hasketh Lever) ก่อตั้งบริษัทผู้ผลิตสบู่ที่ชื่อ ลีเวอร์ บราเธอร์ส (Lever Brothers) ขึ้นและส่งสบู่ออกขายทั่วโลก

ต่อมาในปี ค.ศ. 1917 จึงเริ่มขยายกิจการออกครอบ คลุมสินค้าอาหารต่างๆ และในที่สุด เมื่อ ค.ศ. 1930 ก็ได้รวมกิจการกับบริษัทผู้ผลิตเนยชื่อ มาร์การีน ยูนิ (Margarine Unie) ของชาวดัตช์ กลายเป็น ยูนิลีเวอร์มาจนถึงทุกวันนี้

ยูนิลีเวอร์ก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ใช้กลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ จนประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ทั่วโลก แบนด์ระดับโลกของยูนิลีเวอร์ที่ทุกคนรู้จักดี เช่น พอนด์ส (Pond's) ลักส์ (Lux) คนอร์ (Knorr's) โดฟ (Dove) บรีซ (Breeze) ซันซิล (Sunsilk) ออร์แกนิกส์ (Organics) คลินิก (Clinic) และลิปตัน (Lipton) เป็นต้น

แต่ละแบรนด์แข็งเหลือเกิน... แข็งเสียจนบางทีนึกว่าจะขยายสายผลิตภัณฑ์ไปเป็นอย่างอื่นได้แล้ว เจ้งไปก็มี หรือแม้แต่การออกแบรนด์ใหม่ๆ แล้วเจ้งไปก็เคย ใช้ว่าพีแอนด์จีเคยทำเจ้งแล้วยูนิลีเวอร์จะทำเจ้งไม่เป็น ในเมืองไทยก็เจ้งไปหลายแล้ว อาทิ แชมพูทูอินวันี่ชื่อ ไดเมนชัน (Dimension)

แชมพูจากการขยายสายผลิตภัณฑ์ที่ชื่อ ลักส์ ซูเปอร์ริช (Lux Superrich) ยาสีฟันที่ชื่อ เปปโซเดนต (Pepsodent) และน้ำมันพืชกับผลิตภัณฑ์อาหารที่ชื่อ โลตัส (Lotus) เป็นต้น

ตอนที่ 21 : Brand Architecture... แบบหนึ่งผลิตภัณฑ์-หนึ่งแบรนด์ (2)

ต่างแดนก็ต่างแบรนด์ได้

นอกจากจะใช้กลยุทธ์หนึ่งผลิตภัณฑ์- หนึ่งแบรนด์แล้ว ยูนิลีเวอร์ยังสามารถพลิกถึงขึ้นผลิตภัณฑ์เดียวกัน ใช้ชื่อ แบรนด์ต่างกันก็มี

พีแอนด์จี ยังคงแบ่งออกเป็นเซกเตอร์ อย่างกรณีของผ้าอนามัย ออลเวย์ (Always) ในปากตะวันตก กับ วิสเปอร์ (Whisper) ที่ขายอยู่ในปากตะวันออกหรือ ว็ช แอนด์ โก (Wash & Go) กับ ร็อยส์ (Rejoice) ไข่ ใช้คนละชื่อกันเลย เพราะงานวิจัยเขาว่าไว้ให้ทำอย่างนั้น

แต่ยูนิลีเวอร์มีสินค้าไอศกรีมที่ใช้ชื่อแบรนด์ต่างๆ กันถึง 20 ชื่อ แล้วแต่ว่าชื่อใดจะเหมาะกับประเทศใด หรือไปซื้อแบรนด์ไอศกรีมท้องถิ่นมาในชื่ออะไร ใช้ต่อได้ไหม ชื่อเดิมในท้องถิ่นนั้นแข็งเพียงใด

อย่างในบ้านเรา คุณวิโรจน์ ภูตระกูล อดีตประธาณยูนิลีเวอร์ผู้ล่วงลับ ท่านไปเจรจาขอซื้อแบรนด์ไอศกรีมเจ้าตลาดอย่าง โฟร์โมสต์ (Foremost) มา แต่เขาไม่ได้ให้ชื่อมาด้วย เพราะยังคิดจะขายนมโฟร์โมสต์อยู่อย่างเดิม จึงเลือกใช้ชื่อ "วอลล์" (Wall's) เหมือนกับอีกหลายๆ ประเทศ

ปัญหาในเมืองไทย... ไม่ค่อยมีอะไรมาก เพราะไอศกรีมโฟร์โมสต์ครองสัดส่วนอยู่จนแทบจะผูกขาด พอไปซื้อมาแล้วมีแต่วอลล์ขาย ชาวบ้านก็ต้องซื้อวอลล์กินอยู่ดี เพราะไม่มีคู่แข่งอื่นที่สู้ดี แถมยังมีหน้าตาและรสชาติเดิมๆ ที่เป็นที่ยอมรับอย่างบิ๊กดิป (Big Dip) นัตตี้ นิบเบิล (Natty Nibble) และยักษ์คู่หลาสี ขายให้กินอย่างเดิม รสชาติเดิม จะชื่อ แบรนด์อะไรก็ช่างมันเถอะ

แต่นโยบายของยูนิลีเวอร์ ต้องการให้ไอศกรีม เป็นหนึ่งในธุรกิจอาหารหลักทั่วโลก ความเป็นแบรนด์ระดับโลก (global brand) มันค้างคอกอยู่ แล้วดันมีตั้ง 20 ชื่อ จะเปลี่ยนเป็นวอลล์หมดก็ไม่ได้ เพราะหลายตลาดยืนยันว่าผู้บริโภคไม่ชอบชื่อนี้ แถมบางตลาดยังมีคู่แข่งที่แข็งแกร่งมาก หากเปลี่ยนชื่อคงได้เจ๊งแน่

ยูนิลีเวอร์ก็แน่วพที่จะคงชื่อแบรนด์ไว้ถึง 20 ชื่อ แต่ได้พิสูจน์กันแล้วว่า ผู้คนจำนวนมากมีความจดจำแบรนด์จากสายตา จดจำรูปร่าง สี สัน ลักษณะตัวอักษร จึงปรับให้ทั้ง 20 ชื่อแบรนด์ทั่วโลกใช้โลโก้เดียวกันหมดเป็นรูปหัวใจสีเหลืองแดง ซึ่งวันนี้ก็เป็นที่คุ้นตากันไปแล้วทั่วโลก จำไว้เป็นตัวอย่างก็ได้เนะครับ คนเราสามารถจดจำเอกลักษณ์ของแบรนด์ได้จากรูปร่าง สี สัน ลักษณะตัวอักษร ไม่ว่าจะอ่านภาษาออกหรือไม่ก็ตาม

อยากใหญ่อย่างพีแอนด์จีและ ยูนิลีเวอร์ใหม่ครับ... ลองพิจารณากลยุทธ์หลากหลายแบรนด์ดูด้วยกัน

ขอแถมเรื่องชื่อแบรนด์

พูดถึงชื่อแบรนด์แล้วคันไม้คันมือพิกุล

ชอบมีคนที่คิดว่า ถ้าขายของให้ "คนต่างจังหวัด" ต้องใส่โลโก้และชื่อแบรนด์เป็นภาษาไทยตัวใหญ่ๆ ให้คนจดจำและอ่านออก... จริงมั๊ย

ไม่จำเป็นหรอกครับ เพราะเขาไม่อ่านก็ได้ หากเขาจำเอกลักษณ์ของแบรนด์ได้

ถ้ายึดเยียดภาษาไทยและภาษาอังกฤษบนฉลากเล็กๆ ไม่ลง ก็ไม่ต้องยึดลงไปจนครบหรอกครับ บรรจุภัณฑ์และฉลากจะสู้คู่แข่งไม่ได้ก็ตรงที่ของเรามันเลอะเทอะ และขนาดของชื่อแบรนด์มันมีอันต้องเล็กลงเพราะต้องเผื่อโลโก้ภาษานั้นล่ะ

บางที่เราก็ไม่ได้สังเกตกันหรอกครับว่า แรนด์ที่ขายให้ตลาดกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดควบคู่กันหลายต่อหลายแบรนด์... ไม่ได้มีชื่อแบรนด์เป็นรูปแบบโลโก้ภาษาไทยแต่อย่างใด แต่ขายดี เป็นผู้นำอยู่หลายชั่วอายุคน ทั้งๆ ที่โลโก้เป็นภาษาอังกฤษ

ลองดูเปียร์ลิงก์สิครับ ขายมา 70 กว่าปีแล้ว บนฉลากเห็นแค่ SINGHA เท่านั้นล่ะ ส่วนแบรนด์อื่นๆ ที่บรรจุภัณฑ์เห็นภาษาอังกฤษเป็นหลักก็มีมากมาย เช่น Sunsilk LUX Johnson's & Johnson's Spey Royal และ Master Blend ฯลฯ ก็เห็นขายคนต่างจังหวัดกันโครม ! โครม !

ถามหน่อยเหอะ... ใส่ชื่อภาษาไทยลงไปแล้วเขาอ่านกันซักแค่ไหน คนจบ ป.4 จบ ป.6 ในชนบทที่
เกียจอ่านภาษาไทยเยอะไป ถ้าในโฆษณาโทรทัศน์ไม่ได้อ่านให้ฟังก็ไม่มีใครพยายามอ่านชื่อ
กันเองหรอกครับ เขาจำเอกลักษณ์และรูปร่างหน้าตาโดยรวมกันต่างหาก

แถมไอ้ที่ใส่ภาษาไทยกันลงไป ก็มีไม่น้อยที่ทำให้คนไทยอ่านภาษาอังกฤษ หรือชื่อแบรนด์
ภาษาอังกฤษกันผิดๆ มาจนถึงทุกวันนี้ เวลาไปออกเสียงให้ฝรั่งฟังมันถึงได้เป็นกะเหรี่ยงอยู่รำไป

ขอยกตัวอย่างน้อยเถอะครับ... ทำไมเป็นแฟซ่า ไม่ใช่ เฟียเทอร์ (Feather) สงสัยอ่านยากเนอะ...
ทำไมเป็นเนชั่นแนล ไม่ใช่ เนชชะแนล (National) สงสัยสะกดไม่สวยมั้ง... แล้วทำไมเป็นเมอร์เซ
เดส เบนซ์ ไม่ใช่ เมอร์เซดีส์ เบ็นซ์ (Mercedes-Benz) สงสัยไม่รู้ว่ชื่อลูกสาวของนายเบ็นซ์เขาไม่
ออกเสียงตัว "เอส" เนอะ

ทำไมเป็น ยี.อี. หรือเจนเนอรัล อีเล็กทริก ไม่ใช่ จี.อี. หรือเจนเนอรัล อีเล็กทริก (G.E. = General
Electric)... ทำไมเป็นเปอโยต์ ไม่ใช่ ปูโซ (Peugeot)... ทำไมเป็น บิวท์ ทุ บิวท์ ไม่ใช่ บิลท์ ทุ บิลท์
(Built To Built) เช่นเดียวกับคนที่ชอบเขียนว่าเพอร์นิเจอร์บิวท์อิน ทำไมไม่เขียน บิลท์อิน (Built-in)
ไม่เห็นมีตัว "ดับเบิลยู" ในภาษาอังกฤษเลย ที่คำว่า "บิล" เงินสด ก็ไม่เห็นสะกดเป็นบิวเงินสดเลย

และทำไมต้องเป็นมายองเนส ไม่ใช่ แมย์เนส (Mayonaise) ทั้งๆ ที่คำยากๆ อย่าง คอนญัค
(Cognac) ยังเขียนสะสวยหรือใกล้เคียงความจริง ไม่ยกกะทำกะเหรี่ยงออกมาเป็นคอกเน็ก

น่าหงุดหงิดมั้ยะ

ใจผมอยากให้แก้ไขให้ถูก จะได้ไม่มีใครมาดูถูก ลูกหลานไทยว่าพูดอังกฤษสู้มาเลย์กับสิงคโปร์ลา
ไม่ได้ อย่างมาอ้างเลยคร่ำว่าทำไปแล้ว แก้ไม่ได้ เป็นชื่อเฉพาะ เป็นชื่อไทยไปแล้ว จดทะเบียนไว้
แล้ว ฯลฯ ถ้าลองคิดจะแก้ให้มันเข้าท่า มันยอมแก้ได้... ช่วยๆ กันหน่อย

ถนนสารท ทางการค้ายังแก้เป็น "สารท" ตามประวัติดั้งเดิมของเขาได้ (แล้วเมื่อไหร่จะแก้
ภาษาอังกฤษของ ฟุเก็ต-Phuket เป็น ภุเก็ต-Bhuket มั่งละ)

Thai Farmers Bank คำยังแก้เป็น Kasikorn Bank ได้เลย เข้าท่าที่สุดแล้ว...ขอปรบมือให้ ต่อไป
อาจเห็น Tatharnthai Bank กับ Krungthep Bank ตามมา ไม่เห็นมีอะไรทำไม่ได้... ถ้าใจอยากทำ

ขอพูดเรื่องชื่อแบรนด์ทิ้งท้ายไว้ในเรื่องพิมพ์เขียวของแบรนด์เท่านี้ เพราะผมกำลังจะพาเข้าไปเรื่องหลักๆ ของชื่อและรูปร่างหน้าตาของแบรนด์ในตอนต่อไป นั่นคือ "เอกลักษณ์ของแบรนด์" (brand identity) ครับ

ตอนที่ 22 : Brand Identity... เอกลักษณ์ของแบรนด์ (1)

อย่าได้คิดเป็นอันขาดเชียวนะครับว่า การสร้างเอกลักษณ์ (identity) ก็คือการออกแบบโลโก้ หรือการออกแบบสัญลักษณ์เฉพาะตัว (logo or identity design) เพราะมีคนจำนวนมากที่คิดว่าเป็นแบบนั้น

หลายคนจึงมองบริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์เป็นเพียงบริษัทที่รับจ้างออกแบบโลโก้ มองแคๆ ว่าเป็นเพียงงานออกแบบเส้นสายและรูปลักษณ์ (graphic design)

ด้วยเหตุนี้จึงมีคนคิดว่า ถ้าอยากได้โลโก้ ก็จะไปจ้างกราฟิกดีไซน์เนอร์มือดีๆ มารับงานฟรีหรือรับงานแบบอิสระ (freelance) ก็ได้ จะได้ราคาถูกดี ไม่ต้องไปใช้บริษัทผู้เชี่ยวชาญด้านเอกลักษณ์ให้มันสิ้นเปลือง เผลอๆ ก็ประหยัดค่าจ้างเป็นล้าน เหลือเฟียไม่กี่หมื่นได้ ถือเป็นผลงานส่วนตัวที่ดีอีกต่างหาก

อย่าลืมนะครับว่า โลโก้ของแบรนด์มักจะอยู่กับเราไปนานมาก บางกรณีสามารถอยู่ด้วยกันชั่วชีวิต และมีการนำไปใช้งานสูงมาก ทั้งในนามบัตร หัวจดหมาย ป้ายต่างๆ กระจายอยู่ให้คนเห็น และเกิดความรู้สึกต่อแบรนด์ได้เต็มไปหมด

การคิดโลโก้ต้องมีระบบการค้นคิด และต้องเชื่อมต่อกับเอกลักษณ์อื่นๆ เพราะโลโก้เป็นเพียงเศษเสี้ยวเดียวในเอกลักษณ์ของแบรนด์ ยังมีรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันอีกมากมาย บริษัทผู้เชี่ยวชาญจะต้องนำเสนอออกมาให้ครบทั้งระบบ ภายใต้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวของแบรนด์ มีความแม่นยำเรื่องตัวตนและแก่นแท้ของแบรนด์ รู้จักแบรนด์ดีเอ็นเอลึกซึ้ง จึงเป็นงานที่ใช้เวลา สมอง และประสบการณ์สูงมาก

เลิกเสียทีนะครับ ที่พูดกันว่า "โลโก้อะไร (วะ) อันนี้ตั้งเป็นล้าน" เดี่ยวชาวบ้านเค้าจะจับได้ว่าคุณไม่รู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) เอาเสียเลย

เพื่อความยุติธรรม... ในมุขกลับกัน บริษัทผู้ซื้อ ชาวญักต้องเสนองานที่คุ้มค่าคุ้มราคาด้วยเช่นกัน ไม่ใช่เอาเงินไปเป็นล้าน แต่ลูกค้าก็รู้สึกเพียงว่าได้ โลโก้มาอันเดียว แถมไม่สวยอีกด้วย

ผมเคยเห็นบริษัทที่เก่งมากในเชิงกลยุทธ์ของการสร้างเอกลักษณ์ คิดงานออกมามีระเบียบแบบแผน และมีหลักการที่ดีมาก แต่ดันตกม้าตายตรงที่ความขี้เหนียว... ไม่จ้างกราฟิกดีไซน์เนอร์มือเจ๋งๆ ราคาแพงๆ เข้ามาทำงาน ผลสุดท้ายก็ได้โลโก้หน้าตาเหมือนนักศึกษาทำส่งครูออกมานำเสนอลูกค้า มันน่าเจ็บใจจริงๆ

แต่เอกลักษณ์ดีๆ โลโก้ที่โดดเด่น เป็นอะไรที่คุ้มราคาแพงนะครับ

ผมขอยกตัวอย่างกรณีของการบินไทย เมื่อหลายสิบปีก่อน การบินไทยได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับโลก อย่างบริษัท แลนด์ลอร์ แอสโซซิเอตส์ (Landor Associates) ปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของแบรนด์การบินไทยเพื่อให้ก้าวเข้าสู่ระดับสากลได้อย่างเต็มภาคภูมิ

สมัยนั้น... การบินไทยใช้โลโก้เป็นรูปนางรำ สีน้ำเงิน ทางบริษัทแลนด์ลอร์ฯ จึงออกแบบใหม่ เลือกลงเส้นสายที่มีกลิ่นอายแบบไทยๆ ที่คนไทยมองว่าเป็น "เจ้าจำปี" โดยอยู่ในโทนสีม่วง-ทอง ซึ่งยังคงใช้กันมาอย่างยืนยงจนตราប់ทุกวันนี้

พอประกาศเรื่องโลโก้ใหม่ คนไทยก็ด่ากันขรม หนังสือพิมพ์ลงพาดหัวว่าผู้บริหารของการบินไทยและดาร์ฐบาลกันอยู่เป็นเดือน บางคนวิจารณ์ว่า ไม่สวย ไม่เป็นลายไทยแท้ๆ ไม่ใช่ลายกนกในแบบดั้งเดิม

บางคนพูดแรงๆ ว่า จ่ายเงินไปทำไมตั้งหลายล้านบาท ได้โลโก้มาอันเดียว ให้นักออกแบบคนไทยทำคงดีกว่า ใช้เงินไม่กี่ตั้งค์ก็ทำได้ และจะสวยกว่าด้วย บ้างก็หาความกันเลยว่า ได้ได้โตะจากฝรั่งกันคนละเท่าไรละ อะไรทำนองนี้

นั่นเป็นเพราะในยุคนั้นยังไม่มีใครเข้าใจและเรียนรู้ศาสตร์ของการสร้างแบรนด์ ไม่มีใครรู้จักระบบเอกลักษณ์ของแบรนด์ นี่ถือว่าเป็นการออกแบบโลโก้เท่านั้น

เมื่อเวลาผ่านไปนับสิบๆ ปี ผมหวังว่าทุกคนคงยอมรับกันแล้วนะครับว่า งานที่เขาออกแบบมานั้นมันมีเอกลักษณ์จริงๆ ไม่มีสายการบินใดเหมือนเรา ทั้งลวดลาย เส้นสาย และสีสันทัน พอนึกถึงการ

บินไทยก็จะนึกถึงเจ้าจำปีกับสีม่วงได้ทันที แต่ยังมีแบรนด์สายการบินอื่นๆ ที่เกาะกลุ่มรูปแบบคล้าย คลึงกัน ปนเปกัน ไม่มีใครโดดเด่น ใครนี่ก็ออกบ้างครับว่า KLM หรือ ANA หรือ MAS มีตัวหนังสือสไตล์ไหน มีสัญลักษณ์แบบใด และใช้สีอะไรเป็นหลัก

คิดแล้ว...เงินเป็นล้าน หารด้วยเวลาที่ใช้โลโก้เจ้าจำปีมานานหลายปี (ซึ่งทำทางก็จะได้ใช้ได้อีกนานแสนนาน) ต้องนับว่า "ถูกมากครับ"

และในความเป็นจริง มันไม่ใช่แค่งานออกแบบโลโก้อย่างที่คิดกันเท่านั้น เพราะการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ยังเกี่ยวพันกับอีกหลายสิ่งหลายอย่าง โลโก้เป็นเพียงองค์ประกอบเล็กๆ ส่วนหนึ่งเท่านั้น เพียงแต่ผู้คนอาจจะเห็นก่อน เห็นบ่อย และเป็นสิ่งที่จับต้องโดยตรงได้มากที่สุด... เท่านั้นเอง

เอกลักษณ์-ภาพลักษณ์

หลายคนถามผมว่า แล้ว "เอกลักษณ์ขององค์กร" (corporate identity) ละ แตกต่างกันไหมกับ "เอกลักษณ์ของแบรนด์" (brand identity) เพราะเห็นผู้คนพูดถึงไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

ผมขอบอกว่า ไม่ต่างกันหรอกครับ องค์กรก็คือแบรนด์เหมือนกัน เพียงแต่บางองค์กรอาจจะใช้ชื่อแบรนด์สินค้าเป็นชื่อเดียวกัน ในขณะที่บางองค์กรมีแบรนด์สินค้าเป็นชื่ออื่น และอาจมีอยู่หลายแบรนด์ภายใต้องค์กรเดียวกัน

องค์กรก็เป็นแบรนด์นะครับ

บางคนก็ชอบถามว่า เอกลักษณ์ และภาพลักษณ์ต่างกัน หรือเกี่ยวข้องกันอย่างไรบ้าง ผมจะลองอธิบายให้ฟังดูสักที

ทฤษฎีว่าด้วยคำจำกัดความของ "เอกลักษณ์ของแบรนด์" มีอยู่หลายฉบับ แต่ที่จริงแล้วมีพื้นฐานเดียวกัน กล่าวคือ เอกลักษณ์ของแบรนด์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าแก่นแท้ ตัวตน หรือดีเอ็นเอ ของแบรนด์นั้นอย่างโดดเด่น ผ่านสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแบรนด์ ให้สื่อไปยังผู้คนในทิศทางที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เอกลักษณ์ (identity) เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดข่าวสารจากองค์กรไปยังผู้คน ในลักษณะ "จากภายใน ไปสู่ภายนอก" (inside out) เป็นสิ่งที่ควบคุมได้ เหมาะสำหรับการเริ่มต้นวางสินค้าใหม่ หรือการนำเสนอแบรนด์ใหม่ (launching) หรือการเปิดตัวองค์กรครั้งแรก หรือไม่ก็การกลับมาคั้งใหม่ของสินค้า/แบรนด์ (re-launching/re-branding)

แต่ภาพลักษณ์ (image) เป็นสิ่งที่ผู้คนรับข่าวสารผ่านเอกลักษณ์และประสบการณ์รวม แล้วนำไปวาดภาพแบรนด์ หรือองค์กร ไว้ในหัวสมอง ถ้าเราติดตามผลงานของเราเองหลังจากนำเสนอเอกลักษณ์ของแบรนด์ไปแล้ว โดยใช้วิธีการการสอบถามผู้คน หรือการทำวิจัย ก็จะได้ข่าวสารที่อยู่ในความคิดของผู้คนที่ติดต่อแบรนด์หรือองค์กร เป็นข้อมูลในลักษณะ "จากภายนอก กลับสู่ภายใน" (outside in) ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ทั้งหมด แต่ตบกลับให้เข้าที่เข้าทางได้

เอกลักษณ์ของแบรนด์ จะถูกจัดหมวดหมู่ไว้แตกต่างกันในหลากหลายตำรา บางคนแบ่งออกเป็น 3 หมวด บางคน 4 หมวด หรือบางคนก็ 6 หมวด แต่อย่าไปท่องจำมันเลยครับ ทำความเข้าใจกันดีกว่า จะได้ไม่ถูกตราบานว่าเป็น นักแกว่นกขุนทอง จะจัดแบบไหนก็ถูกต้องด้วยกันทั้งนั้นละ แล้วแต่เราจะเลือกใช้ของใคร ชอบคำไหนมากกว่ากัน

ตอนที่ 22 : Brand Identity... เอกลักษณ์ของแบรนด์ (2)

เอกลักษณ์ทั้งสาม

กรณีนี้เอกลักษณ์ของแบรนด์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 หมวด ได้แก่

1. **เอกลักษณ์ด้านภาพ (visual identity)** ได้แก่สิ่งที่มองเห็นเป็นรูปลักษณ์ มีรูปร่าง จับต้องได้ ทางสายตา และก่อให้เกิดความรู้สึกต่อแบรนด์นั้นได้ เช่น โลโก้ ฉลาก บรรจุภัณฑ์ สี สัน อาคาร สำนักงาน นามบัตร หัวจดหมาย ซอง ถุงใส่สินค้า กระดาษห่อ เครื่องแบบ เป็นต้น
2. **เอกลักษณ์ด้านเสียง (verbal identity)** ได้แก่สิ่งที่สัมผัสไม่ได้จากการฟัง สามารถบอกกล่าว กันเป็นข้อความ หรือส่งเสียงให้ได้ยินได้ เช่น สโลแกน วิสัยทัศน์ (vision) คำขวัญพนักงาน เพลง ปลุกใจ เสียงตอบรับโทรศัพท์ ท่วงทำนองเพลงที่ขึ้นพร้อมโลโก้ เป็นต้น
3. **เอกลักษณ์ด้านพฤติกรรม (behavioral identity)** ได้แก่สิ่งที่สัมผัสได้จากการพบปะกับบุคคล ในองค์กร หรือสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การต้อนรับ ของพนักงานขาย การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร มารยาทของพนักงานส่งของ เป็นต้น

ทั้งหมดนี้จะสะท้อนออกมาอย่างมีเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ โดยใช้แบรนด์ดีเอ็นเอเป็น ศูนย์กลางของการค้นคิดกลยุทธ์ เพื่อวางจุดยืน หรือวางตำแหน่งในจิตใจ (positioning) และ กำหนดบุคลิกภาพ (personality) ของแบรนด์เสียก่อน หลังจากนั้นจึงสะท้อนออกไปยังเอกลักษณ์ ทั้งสามในชั้นปฏิบัติการ

การทำให้มีเอกลักษณ์เป็นหนึ่งเดียวกัน ก็คือการทำให้ส่วนนอกของวงกลมสะท้อนเรื่องราวของแบรนด์ดีเอ็นเอให้ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้

ตัวอย่างเช่น ถ้าบริการส่งเอกสารที่เป็น SME รายหนึ่ง ต้องการสร้างแบรนด์ใหม่ให้มีเอกลักษณ์ โดยมีรากฐานของขีดความสามารถในการส่งของภายในกรุงเทพฯ ได้เร็วมาก เพราะภายในระยะเวลา 15 นาที ถึง 35 นาที ของจะถึงมือผู้รับแน่นอน

เราก็สามารถผัน...แล้ววางแบรนด์ดีเอ็นเอให้เป็น "บริการชั่วพริบตา" ได้

จะเห็นว่า กรณีนี้เป็นบริษัทใหม่ เราจึงกำหนดแบรนด์ดีเอ็นเอเองได้ โดยดูจากขีดความสามารถขององค์กร ไม่ต้องคุยและซัดคีย์ดีเอ็นเอมาจากความเชื่อของผู้บริโภค เพราะแบรนด์ยังไม่เกิด ผู้บริโภคยังไม่รู้จัก จึงอยู่ในขั้นตอนของการส่งข่าวสารจากภายในไปสู่ภายนอก (inside out)

จากดีเอ็นเอที่วางไว้ เราจะกำหนดจุดยืน (positioning) ที่จะวางเข้าไปในจิตใจของผู้บริโภคว่า "เป็นบริการส่งของที่รวดเร็วทันใจ เชื่อถือได้ ไม่มีใครเทียบเทียม"

และกำหนดบุคลิก (personality) ของแบรนด์ให้กระฉับกระเฉง ว่องไว ชอบท้าทาย ชอบความเร็ว มุ่งมั่น รับผิดชอบสูง

ดังนั้น เอกลักษณ์ต่างๆ จึงต้องสื่อให้ถึงดีเอ็นเอ เราจึงควรตั้งชื่อแบรนด์นี้ว่า "ฟ้าแลบ" และ แบรนด์นี้ควรมีโลโก้เป็นรูปม้าแข่ง (ฟ้าแลบ หรือที่ฝรั่งอ่านเพี้ยนไปเป็น ฟาร์ แล็บ หรือ Far Lab เป็นม้าแข่งที่วิ่งเร็วที่สุดในโลก) พนักงานส่งของน่าจะแต่งตัวเหมือนจ็อกกี้ขี่ม้าแข่ง แต่อาจจะใช้จักรยานยนต์ที่ตกแต่งแสดงถึงความเร็ว เช่น เป็นกราฟิกรูปสายฟ้า

สโลแกนของแบรนด์นี้ ต้องบ่งบอกถึงความเร็ว เช่น "ฟ้าแลบ...แป๊บเดียวก็ถึง" พนักงานทุกคนจะพกโทรศัพท์มือถือที่ตีสัญญาณเป็นเสียง "เพี้ยว" เหมือนจรวดวิ่ง เวลาที่เขาบีบแตรรจักรยานยนต์...ก็ต้องเป็นเสียงเพลงเร็วๆ แบบ แร็ป เช่น "ฟ้าแลบ...ฟ้าแลบ..ฟ้าฟ้าฟ้า...แลบแป๊บ...แป๊บ" อะไรทำนองนั้น

พนักงานไม่มีการเดิน ต้องวิ่ง หรือวิ่งเดินวิ่งอย่างปราดเปรียวเสมอ แม้แต่คนที่ประจำสำนักงาน หรือจุดรับของก็ต้องทำอะไรรวดเร็ว โอปะเร เตอร์ควรพูดเร็วกว่าปกติ ทุกอย่างในองค์กรต้องเร็วไปหมด

ผู้บริหารน่าจะไปหัดขับรถแข่ง เล่นเรือเร็ว เวลาให้สัมภาษณ์...จะได้รู้สึกว่ามันเกี่ยวข้องกันไปหมด

ขอรับรองว่า...ไม่มีใครคิดว่าบริษัทนี้ทำงานช้าแน่นอน ต่อให้ช้ากว่าที่อื่นนิดหน่อย ยั้่นึกว่าเร็วกว่าเลยครับ

เอกลักษณ์ทั้งสี่

เบิร์ต ชมิทท์ (Bernd Schmitt) และอเล็กซ์ ซีมอนสัน (Alex Simonson) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับเอกลักษณ์ของแบรนด์ไว้ในหนังสือของเขาที่ชื่อ "Managing Corporate Image and Identity" และ "Marketing Aesthetics" ว่า เอกลักษณ์ของแบรนด์สามารถจัดกลุ่มออกได้เป็น 4 หมวด เป็น 4 P's คือ

1. **สมบัติขององค์กร (properties)** คือทรัพย์สินต่างๆ ขององค์กรที่ได้ลงทุนซื้อหาเข้ามา และปรากฏให้เห็นต่อสายตาของผู้บริโภค เช่น อาคารสำนักงาน โรงงาน ร้านค้า รถผู้บริหาร รถส่งของ เป็นต้น
2. **สินค้าขององค์กร (products)** คือตัวสินค้าและบริการที่องค์กรจะให้แก่ลูกค้าได้ ประเภทสินค้าและบริการที่วางไว้สำหรับวันนี้และอนาคต
3. **การนำเสนอ (presentations)** คือรูปแบบของตัวสินค้า รูปร่างหน้าตาที่สัมผัสได้จากภายนอก เช่น โลโก้ ฉลาก ป้าย บรรจุภัณฑ์ กระดาษห่อ รวมถึงเสียงเพลงและบรรยากาศต่างๆ ที่ผู้คนสัมผัสได้
4. **การเผยแพร่ (publications)** คือการส่งข่าวสารไปยังลูกค้าในรูปแบบของการสื่อสารต่างๆ เช่น โฆษณา ใต้เร็กซ์แมล์ แค็ตตาล็อก แผ่นพับ เป็นต้น

ในแต่ละองค์กรที่ทำธุรกิจแตกต่างกัน อาจจะมีรายละเอียดของเอกลักษณ์ทั้งสิ้นที่แตกต่างกันออกไป ลองดูตัวอย่างในตารางที่ 22.1 ซึ่งแสดงธุรกิจ 3 ประเภทเพื่อประกอบความเข้าใจครับ

ตอนที่ 22 : Brand Identity...เอกลักษณ์ของแบรนด์ (3)

เอกลักษณ์ทั้งหก

เคล้าส์ ชมิทต์ (Klaus Schmidt) และคริส ลุดโลว์ (Chris Ludlow) แบ่งเอกลักษณ์ของแบรนด์ออกเป็น 6 หมวด คือ

1. วัฒนธรรม (Culture) สิ่งแวดล้อม และความเคยชินในองค์กรหนึ่งๆ จะมีผลต่อทัศนคติของพนักงาน และส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมของพวกเขา

เช่นบางองค์กรมีวัฒนธรรม "เจ้าขุนมูลนาย" ยกย่องนายใหญ่เสียจนเลิศเลอ และพินอบพิเทาจนมาเป็นลำดับขั้น ทำให้เกิดขั้นตอนการอนุมัติที่ยุ่งยากและหลายขั้นตอน แต่ไม่มีใครกล้าตัดสินใจจนกว่าจะให้นายใหญ่เห็นก่อน องค์กรแบบนี้เจริญยากในยุคนี้ครับ

2. พฤติกรรม (Behavior) การแสดงออกของพนักงาน โดยเฉพาะในส่วนที่ได้สัมผัสกับลูกค้า จะทำให้ผู้คนรู้สึกกับแบรนด์นั้นได้อย่างแม่นยำ

เช่น เวลาที่พนักงานเซเว่นอีเลฟเว่น ถามพวกเราว่า "จะรับขนมจีบ ซาลาเปา หรือไส้กรอกเพิ่มด้วยไหมคะ" จะทำให้พวกเราเคยชินกับมาตรฐานนี้ เวลาเข้าไปร้านอื่นแล้วไม่มีแบบนี้ เราอาจรู้สึกว่าการบริการของแบรนด์นั้นไม่มาตรฐาน

3. สินค้าและบริการ (Products & Services) เป็นเรื่องที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกกับแบรนด์ได้มากที่สุด เพราะจ่ายสตางค์เพื่อต้องการใช้สิ่งนี้โดยตรง

4. รูปลักษณ์โดยรวม (Designs) ได้แก่สิ่งที่มองเห็นได้ด้วยสายตา เช่น โลโก้ ไซร์รูน อาคารสำนักงาน นามบัตร ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกทันทีที่พบเห็น

5. ตลาดและกลุ่มลูกค้า (Markets & Customers) ที่จริงอาจจะพูดได้ว่า หมายถึงนโยบายหรือกลยุทธ์ทางการตลาดของแบรนด์ว่าจะเจาะเข้าตลาดกลุ่มไหน และลูกค้าแบบใด เพราะในที่สุดผู้ใช้แบรนด์นี้ก็คือตัวแทนที่จะบอกได้ชัดเจนว่าแบรนด์นี้อยู่ในระดับใด และมีคุณภาพอย่างไร

มีหลายกรณีที่เราไม่อยากจะใช้แบรนด์บางแบรนด์ เพราะเราเห็นกลุ่มลูกค้าที่ใช้แบรนด์นี้แล้วเราไม่อยากเข้าไปอยู่ตรงนั้น เช่น ไม่อยากใช้เพราะกลัวเป็นข้าวเหนียว หรือบักเลี้ยว หรือไม่อยากใช้เพราะดูเป็นคุณหนูไฮโซเกินไป เป็นต้น

นับว่าเป็นมุมมองที่น่าสนใจ เพราะไม่มีใครพูดถึงเอกลักษณ์ของแบรนด์ในมุมนี้มากนัก

6. การสื่อสาร (Communications) ได้แก่ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สโลแกน เพลงปลุกใจ เอกสารภายใน (เช่น Newsletter) บทพูดของท่านประธานเวลาให้สัมภาษณ์ ฯลฯ

รายละเอียดของเอกลักษณ์ทั้งหมด อยู่ในตารางที่ 22.2 ครับ ผมขอใส่ไว้เป็นภาษาอังกฤษ เพราะคำบางคำแปลเป็นภาษาไทยอาจจะไม่รู้เรื่องเท่าที่ควร

ก็แล้วแต่นะครับว่า ใครจะชอบหมวดหมู่การจัดแบบไหน จะเป็น 3 หรือ 4 หรือ 6 ก็แล้วแต่ อย่างไรก็ตาม... ความเข้าใจสำคัญที่สุดครับ

ทำไมต้องสร้างเอกลักษณ์

มีสาเหตุมากมายที่ทำให้ต้องสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้ชัดเจนเป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่กำเนิด และก็มีสาเหตุมากมายเช่นเดียวกันที่จะต้องจัดการ หรือบริหารเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่มีอยู่แล้วเสียใหม่

1. เมื่อภาพลักษณ์ตกวัน (Outdated Image) หลายครั้งที่แบรนด์บางแบรนด์อยู่มานานแสนนาน คุณภาพก็ยังดีอยู่ แต่ภาพลักษณ์ไปยึดติดอยู่กับคนรุ่นเก่าๆ ส่วนหนึ่งก็อาจจะเป็นเพราะเส้นสายของโลกได้ตกยุคไปแล้ว รูปร่างและสีสันทันของบรรจุภัณฑ์ก็ไม่เหมาะกับยุคนี้ หรือแม้แต่ชื่อแบรนด์ก็ไม่เข้าสมัย จึงจำเป็นต้องสร้างเอกลักษณ์ใหม่ให้ส่งเสริมภาพลักษณ์ใหม่ๆ

ดูตัวอย่าง กุชชี (Gucci) สิครับ จะแยกอยู่ยุคหนึ่ง สมัยนั้นโลโก้เป็นรูปตัว G กลมๆ 2 ตัว ซนกัน แต่พอนายทอม ฟอร์ด (Tom Ford) เข้ามาเป็นดีไซเนอร์ ก็เปลี่ยนเป็นตัว G เหลี่ยมๆ ทันสมัย แบรนด์นี้พุ่งพรวดกลับขึ้นมาเฉยเลย

หรืออย่างในบ้านเรา ระบบโทรศัพท์เวิร์ลด์โฟน 1800 (Worldphone 1800) เคยถูกมองว่าไม่ค่อยทันสมัย จะก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ของโทรศัพท์เคลื่อนที่ยุคดิจิทัลได้อย่างไร จึงสร้างเอกลักษณ์ใหม่ จนถึงขั้นเปลี่ยนชื่อแบรนด์เป็นดีแทค (DTAC) ไปเลย เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องมากครับ มิฉะนั้นเวลาชนกับคู่แข่งใหม่ๆ อย่าง ออเรนจ์ (Orange) และฮัทช์ (Hutch) อาจจะต้องหนาว ตอนนั้นเฉยมาก แข่งกับ จีเอสเอ็ม (GSM) เจ้าเดียวเลย

ปัญหาก็คือ... เจ้าของแบรนด์ส่วนใหญ่ "ปอด" ครับ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงพลิกโฉม ทั้งๆ ที่ภาพลักษณ์ก็แก่งทุกวัน แล้วอะไรรู้ใหม่ครับ... ชอบอ้างไปถึงโคคาโคลาว่า ไม่เปลี่ยนก็ยังเป็นผู้นำอยู่ได้ ไร้! ดูชะนิดเถอะครับว่า แบรนด์ของตัวเองเป็นคลาสสิกแบรนด์ระดับโคคาโคลาหรือเปล่า หรือว่าแค่อยู่ในตลาดมานาน แล้วส่วนแบ่งก็ตกลงทุกวัน

2. ภาพลักษณ์ไม่คงที่ (Inconsistent Image) ซึ่งปัญหานี้มักเกิดกับลูกอ๊อข้างเปลี่ยนเอเยนซีโฆษณา กับลูกอ๊อข้างประหยัด (เลยไปทำงานตรงโปรดักชั่นเฮาส์)

เปลี่ยนบ่อยๆ แบรนด์ก็แก่งหมดสิครับ ครีเอทีฟเขาก็ไม่ค่อยจะชอบใช้สไตล์ของคนอื่นมาทำต่อนักหรอก ส่วนคนที่ทำกับโปรดักชั่นเฮาส์ ตรงๆ ก็ระวังไว้เถิดครับ ตรงนั้นเข้าแก่งเรื่องถ่ายหนัง ไม่ใช่เรื่องสร้างแบรนด์ ภาพลักษณ์จะไม่คงที่เจอคู่แข่งแข็งๆ เมื่อไหร่... เจิงแน

เสียหน่อยเสียยาก... เสียมากเสียง่ายหรือเปล่าครับ

เวลาที่นักสร้าง แบรนดต์ตัวจริงได้ แบรนดต์ประเภทนี้มาจะกลุ่มใจมาก เพราะมันและทะไปหมด กว่า จะตอบให้คงที่ได้ก็คงแทบตาย ต้องวางระบบเอง ลักษณะของแบรนดต์ใหม่หมดเลย

3. **มีสินค้าใหม่** หรือขยายสายผลิต ภัณฑ์ใหม่มากขึ้น อาจจะทำให้แบรนดต์ สับสน เอกลักษณะ เดิมที่ใช้อยู่อาจจะมีข้อจำกัด หรือเอนเอียงไปทางที่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป ก็ควรเปลี่ยน เอกลักษณะให้เหมาะสม เช่น เอ็มเค สุกี้ เปลี่ยนเป็น เอ็มเค เรสเตอรองต์ เป็นต้น

4. **มีการเปลี่ยนแปลงจากคู่แข่งอย่างรุนแรง** จนอาจจะกระทบกระเทือนเอก ลักษณะดั้งเดิม เช่น ตอนที่ห้างโลตัส (Lotus) แบบไทยๆ ปรับเปลี่ยนไปเป็น เทสโก้ โลตัส (Tesco Lotus) โดยมี ผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาติเข้ามาร่วมทุนด้วย คู่แข่งทั้งหลายก็ต้องรีบจับตามองว่ากระทบกระเทือน ต่อเอกลักษณ์ดั้งเดิมอย่างไร

5. **มีการเปลี่ยนแปลงกลุ่มเป้าหมาย** หรือ พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ลูกค้าเดิม ของผู้ต้มเบียร์ในบ้านเรา คือคนทำงานที่เป็นผู้ใหญ่ อายุ 35 ปีขึ้นไป ส่วนคนหนุ่มสาวและวัยรุ่นจะ นิยมวิสกี แต่ในวันนี้... คนดื่มเบียร์อายุน้อยลงมาก เอกลักษณะดั้งเดิมของแบรนดต์สิงห์ที่เป็นไทยแท้ แบบคลาสสิก จึงไม่เหมาะสมอีกต่อไป จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นไทยร่วมสมัย เป็นต้น คนที่ไม่รู้ เรื่องรู้ราวก็จะหาว่าแบรนดต์แกว่งออกนอกทาง ่อ!... ไม่ปรับก็ลำบากแะลิดครับ

6. **การกระโดดเข้าไปในตลาดใหม่ๆ (Entry into new markets)** เช่น ตลาดต่างประเทศ ซึ่ง อาจจะมีปัญหาต่อชื่อเดิมหรือโลโก้เดิม หรือภาษาเดิม

ตัวอย่างเช่น รถจักรยานยนต์รุ่นโนวา (Nova) อาจจะขายดีในหลายประเทศ แต่ไปเจ๊งสนิทอยู่ใน ละตินอเมริกา เพราะ โน-วา แปลว่า โน-รัน (No-run) หรือวิ่งไม่ออก

หรือรถยนต์โครสเลอร์ นีออน (Neon) มีเครื่องยนต์สมรรถนะแรง ปราดเปรี้ยว แต่เข้ามาเมืองไทยที่ มีนิตยสารรายเดือนของชาวเกย์ที่ชื่อ นีออน เช่นกัน เลยไม่ค่อยมีหนุ่มแพ้งๆ กล้าขับ จะขายผู้หญิงก็ ไม่ค่อยมีใครสนใจเครื่องที่แรงเกินไป

ที่จริงใช้คนละชื่อได้นะ จี๊ป ซูซูกิ คาริเบียน (Caribian) ที่อเมริกาเค้ายังใช้ชื่อรุ่นเป็น ซามูไร (Samurai) อ่ะว่าแต่ชื่อรุ่นเลยครับ ชื่อแบรนด์เขายังเปลี่ยนกันได้สบาย จำตัวอย่างไอศกรีมวอลล์ ที่ เล่าให้ฟังได้ไหมครับ มีตั้ง 20 ชื่อ แบรนด์ทั่วโลก แต่เอกลักษณ์คงที่เหมือนกันหมด

7. เกิดอาการสูญเสียความจงรักภักดีของลูกค้า (Low loyalty) และสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปเรื่อยๆ (Loosing market share) เพราะบางครั้งเอกลักษณ์ดั้งเดิมไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการอีกต่อไป

บางคนจัดการได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอให้สูญเสียอะไรก็แก้ไขเสียก่อนล่วงหน้า ไม่โง่เง่ากัมหน้ำกัมตาขายอย่างเดียว บางคนเห็นว่ายังขายได้อยู่ก็ไม่คิดจะทำอะไร...ก็อาจจะเสียหายได้นะครับ

ตัวอย่างที่ดีคือ เคเอฟซี (KFC) ซึ่งเมื่อก่อนคือ "เคนดิกกี้ ฟรายด์ ชิกเก้น" (Kentucky Fried Chicken) ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาได้สองด้ง เพราะคนห่วงใยสุขภาพมากขึ้น จะหนีของทอด (fried) และยังเกิดโรคระบาดของสัตว์ที่แพร่มายังคนมากขึ้นทุกวัน เช่น โรคหวัดนก ซึ่งอาจมีผลต่อธุรกิจไก่ (chicken) เช่นเดียวกับที่โรควัวบ้าหรือแอนแทรกซ์ (Antrex) มีผลต่อธุรกิจเนื้อวัว เขาก็เลยเปลี่ยนเป็นเคเอฟซีซะเลย ทั้งๆ ที่ยังไม่ร่วงหล่น

8. เมื่อบริษัทเติบโตขึ้น มีลูกจ้างมากขึ้น มีสาขามากขึ้น ก็ยังต้องสร้างเอกลักษณ์ให้ชัดเจนและสื่อถึงทุกคนให้เข้าใจ จะได้เป็นหนึ่งเดียวไม่สับสน

ยุคนี้ข้อมูลข่าวสารสับสนวุ่นวาย และมีมาก มายเหลือเกิน การสร้างและการบริหารเอก ลักษณะของแบรนด์เป็นเรื่องจำเป็นมาก ถ้าใครไม่รู้จัก... ไม่เข้าใจ... สงสัยจะไปไม่รอดนะครับ

ตอนที่ 23 : Brand Identity...สร้างอย่างไร

ในตอนที่ผ่านมาได้กล่าวถึงเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่อาจแบ่งออกได้เป็น 3 หมวด หรือ 4 หมวด หรือ 6 หมวด ตามตำราต่างๆ ที่แตกต่างกันไป จะสังเกตได้อีกอย่างหนึ่งว่า บางวิธีนำไปใช้ได้ดีกับการสร้างเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity หรือ CI) ส่วนบางวิธีนำไปใช้ได้ดีกับการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์สินค้าแต่ละตัว (Brand Identity)

เราสามารถเห็นได้เลยว่า แบรินด์องค์กร และ แบรินด์สินค้านี้มีความเกี่ยวพันกันอยู่เสมอ ไม่มากก็น้อย แล้วแต่ว่าแต่ละองค์กรจัดวางพิมพ์เขียวของ แบรินด์ (Brand Architecture) ไว้อย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างแบรินด์องค์กรและแบรินด์สินค้าจึงมีอยู่หลายระดับดังที่เคยเล่าสู่กันฟังในตอนๆ 19-21 อย่างละเอียด

หากมองจากมุมมองของนักสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ เราจะพบว่าเอกลักษณ์มีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์องค์กร และแบรนด์สินค้า

ประเภทที่ 1 เรียกว่า MONOLITHIC IDENTITY

ใช้ชื่อแบรนด์องค์กรเป็นชื่อแบรนด์สินค้า อาจจะมีสินค้าหลายประเภท หลายแบบ โดยไม่ตั้งชื่อแบรนด์ลูก แต่เรียกเป็นหมวดอักษร หรือตัวเลขแทน บางกรณีใช้เป็นชื่อทั่วไป (generic name) หรือ อาจจะเป็นชื่อรุ่นที่ยังถูกบดบังด้วยแบรนด์หลักอย่างสิ้นเชิง ไม่กลายเป็นแบรนด์ลูกสักเท่าใด

ตัวอย่างเช่น โกดัก (Kodak) บริดจ์สโตน (Bridgestone) ไอบีเอ็ม (IBM) ซัมซุง (Samsung) โซนี่ (Sony) เป็นต้น จะเห็นได้ว่าทุกแบรนด์มีชื่อรุ่นสินค้า แต่ชื่อเหล่านั้นไม่ได้ถูกผลักดันขึ้นมาเป็นแบรนด์ลูก ผู้คนยังเรียกแบรนด์หลักที่เป็นชื่อ แบรนด์องค์กรอยู่ดี

เช่น โกดัก ใช้เป็นตัวเลขระบุรุ่นของฟิล์ม เช่น Gold100, Gold200, MAX400 เป็นต้น บริดจ์ สโตน มียางรุ่น ปริมิโอ (Primio) ซึ่งแบ่งออกเป็นตัวเลขต่างๆ อีกหลายรุ่น แต่ไม่มีใครเรียกปริมิโอเป็นแบรนด์แต่อย่างใด

ไอบีเอ็ม มีทีงก์แพด (Thinkpad) แต่ก็ยังเป็นแบรนด์ไอบีเอ็มอยู่ดี

เช่นเดียวกับที่ซัมซุงมี พลาโน (Plano) โซนี่มี ค्लीเอ (Clea) และเคยมี คีรารา บาซโซ (Kerara Bazzo) แต่เป็นอะไรที่เปลี่ยนแปลงและยกเลิกได้ โดยแบรนด์หลักคงอยู่อย่างเดิม

ส่วนไฮนซ์เลยไปใช้ชื่อทั่วไป กลายเป็น ไฮนซ์ เคตซัป (Ketchup) ไฮนซ์ บาร์บีคิวซอส (BarBQ Sauce) เป็นต้น

ประเภทที่ 2 เรียกว่า ENDORSED IDENTITY

ได้แก่องค์กรที่มีแบรนด์ลูกมากมาย แต่ใช้พ่วงไปกับชื่อแบรนด์หลักเสมอ อาจจะแสดงชื่อแบรนด์หลักใหญ่หรือเล็กก็ได้

เช่น จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน (J&J) กูลิโกะ (Glico) เคลล็อกส์ (Kellogg's) ล้วนแต่มีสินค้าภายใต้ชื่อแบรนด์ลูกต่างๆ มากมาย หลายแบรนด์เป็นที่นิยมจนคนไม่ค่อยเรียกชื่อแบรนด์หลัก แต่ก็ทราบว่ามีมาจากใคร เช่น คลีนแอนด์เคลียร์ (Clean & Clear) ป็อกกี้ (Pocky) และคอร์นเฟลกส์ (Corn Flakes) เป็นต้น

หรือในบางกรณีเป็นการบอกชื่อสกุลจากแบรนด์หลักที่แทรกเข้าไปอยู่ในชื่อของแบรนด์ลูกอย่างกลมกลืน เช่น กรณีของ อาร์มานี่ (Armani) เป็นต้น

ประเภทที่ 3 เรียกว่า BRANDED IDENTITY

ได้แก่องค์กรที่สร้างแบรนด์ลูกให้เป็น แบรินด์อิสระ (Independent Brand) ไม่ได้ใช้เอกลักษณ์ของแบรนด์องค์กรเลย แต่ละแบรนด์จะมีเอกลักษณ์ของตนเองที่แรง ชัดเจน

ผู้ที่ใช้ระบบเอกลักษณ์แบบนี้ ได้แก่ พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) ยูนิลีเวอร์ (Unilever) เป็นต้น

สร้างเอกลักษณ์อย่างไร ?

การสร้างเอกลักษณ์ ต้องคิดควบคู่ไปกับการสร้างพิมพ์เขียวของแบรนด์ (Brand Architecture) หรืออย่างน้อยก็ต้องเล็งไว้แล้วว่าจะสร้างเอกลักษณ์ขึ้นมาเป็นประเภทใดใน 3 ประเภทที่กล่าวมา เพื่อให้ทราบว่าต้องใช้แบรนด์หลักและแบรนด์ลูกร่วมกันอย่างไร
ที่จริง...ได้อธิบายถึงวิธีการสร้างเอกลักษณ์ไว้แล้วในตอนต้นของบทที่ 22 กล่าวคือ ต้องกำหนดหรือต้องทราบเสียก่อนว่าแก่นแท้หรือดีเอ็นเอของแบรนด์คืออะไร แล้วจึงสร้างกลยุทธ์ กำหนดเรื่องของจุดยืน (Positioning) และบุคลิกภาพ (Personality) ให้สะท้อนดีเอ็นเอนั้น

ถัดจากนั้นก็กระจายออกไปตามสิ่งที่จะบ่งบอกจุดยืนหรือบุคลิกภาพได้ โดยจะเลือกแบ่งหมวดหมู่ออกเป็น 3 หมวด หรือ 4 หมวด หรือ 6 หมวด ก็ตามแต่จะถนัด

แต่ในที่สุดก็หนีไม่พ้น ชื่อแบรนด์ โลโก้ ฉลาก บรรจุภัณฑ์ สี สีสัน และสัมผัสต่างๆ เป็นอันดับแรก เราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า องค์ประกอบเริ่มแรก (primary elements) อันได้แก่ รูป (sight) รส (taste) กลิ่น (smell) เสียง (sound) และสัมผัส (touch)

สินค้าและแบรนด์ในแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน จึงไม่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบเหล่านี้ครบครัน บางทีอาจจะไม่มีกลิ่น ไม่มีรส หรือไม่สามารทำให้สัมผัสอะไรเลย ก็เป็นไปได้

เรื่องของรูปลักษณ์ (Sight)

สิ่งที่มองเห็นด้วยสายตา จะบ่งบอกเอกลักษณ์ของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี

อย่างเรื่องของสี (colour) ก็สามารถให้ความรู้สึก ให้ความเป็นเจ้าของบ่งบอกถึงบุคลิก ภาพแสดงพลวัตขององค์กร และแสดงความแตกต่างจากคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ที่จริงแล้วแต่ละแบรนด์ควรจะเป็นเจ้าของสีหนึ่งสี หรือหนึ่งคู่สี อย่างโดดเด่น ผู้คนจะรู้สึกว่าเห็นสีนี้ที่ไร นึกถึงแบรนด์นั้นแบรนด์นี้ทุกที เช่น สีเหลืองของโกดัก สีฟ้าของไอบีเอ็ม สีฟ้าอ่อนของทิฟฟานี (Tiffany) สีแดงของโคคา-โคลา เป็นต้น

ลองสังเกตกันดูนะครับ ในบางกรณี... ประเภทธุรกิจจะนิยมสีโทนหนึ่งเหมือนกัน กัน แต่ถ้าต้องการแตกต่างและให้โดดเด่นออกมา แบรนด์ใหม่ๆ อาจจะทำเสนอให้แหวกแนว โดยเลือกสีตรงข้ามไปเลยก็ได้ ไม่จำเป็นต้องทำตัวอนุรักษ์ (conservative) หรือเลือกทิศทางที่ปลอดภัยไว้หรือครับ

ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจโทรคมนาคม จะนิยมสีฟ้าและสีน้ำเงินกันมาก ยกซีใหญ่ในต่างประเทศอย่างเอทีแอนด์ที (AT&T) อีริคสัน (Ericsson) โมโตโรล่า (Motorola) โนเกีย (Nokia) ต่างก็ใช้สีฟ้าหรือสีน้ำเงินกันทั้งนั้น

ในบ้านเราก็นิยมแบบนี้ครับ ค่ายเอไอเอส (AIS) มีแบรนด์อย่าง จีเอสเอ็ม แอดวานซ์ (GSM Advance) ร้านเทเลวิซ (Televiz) จีเอสเอ็ม 1800 หรือค่ายแทค (TAC) ก็มีดีแทค (DTAC) ซึ่งเมื่อก่อนคือ เวิลด์โฟน 1800 (Worldphone 1800) ต่างก็ใช้สีฟ้าเป็นหลักทั้งสิ้น

คนกล้าคือ ออเรนจ์ (Orange) ครับ ใช้สีส้มเฉยเลยเป็นการทำตัวเป็นปฏิปักษ์กับรูปแบบเดิมๆ (against convention) ทำให้แบรนด์โดดเด่นเป็นที่จดจำได้อย่างรวดเร็ว เริ่มจากในยุโรปก่อนแล้วลามไปทั่วโลก

ล่าสุด...ในบ้านเรา ค่ายดีแทคได้พลิกโฉมระบบโทรศัพท์แบบบัตรเติมเงิน ซึ่งเดิมใช้ชื่อว่า ดีพรีมท์ (Dprompt) มาเป็นแฮปปี้ (Happy) แล้วใช้สีแดงเฉยเลย ให้ความรู้สึกใหม่จริงๆ และสนุกมากครับ

การใช้สีตรงกันข้ามกับคู่แข่งเป็นเรื่องดีครับ แทนที่จะถูกกลืนไปหมด ก็จะได้โดดเด่น และประกาศตัวเป็นคู่อาฆาตพันธุ์ ในที่สุดจะเป็นหนึ่งในหนทางที่จะทำให้เป็นคู่กัดของสินค้าประเภทนั้นไปเลย

เมื่อก่อนเป๊ปซี่เป็นรองโคคา-โคลามากมายในเรื่องของสีส้ม เพราะโลโก้เก่าของเป๊ปซี่มีถึง 3 สีด้วยกัน ทั้งขาว น้ำเงิน แดง ไม่มีสีไหนโดดเด่นออกมาเลย แต่โคคา-โคลานั้นแดงแจ่มอยู่เสมอ

เวลาวางสินค้าในตู้แช่ เวลาทำเสิร์ฟแจก เวลาติดสติ๊กเกอร์ประชาสัมพันธ์ เป๊ปซี่จะเสียเปรียบตลอด จึงต้องแก้ไขรูปลักษณ์ให้แข็งแกร่ง โดยเลือกสีฟ้าเป็นเอกลักษณ์ แล้วเตรียมแผนการประกาศศักดาทั่วโลก โดยใช้ชื่อว่า ปฏิบัติการสีฟ้า (Project Blue)

เป๊ปซี่เลือกสีได้ถูกต้องที่สุด เพราะสีตรงข้ามกับแดงก็คือฟ้า ถ้าแดงคือร้อนแรง ฟ้าก็คือเย็นฉ่ำ และยังเป็นสีที่ (ในตอนนั้น) กำลังจะกลายเป็นสีแห่งพันปีใหม่ (new millennium colour) ซึ่งตรงกับแก่นของแบรนด์เป๊ปซี่ที่วางไว้ว่าเป็น "ทางเลือกของคนรุ่นใหม่" (The Choice of Young Generation) ซึ่งจะผลักดันให้สีแดงกลายเป็นสีเก่าของคนรุ่นเก่าได้เหมือนกัน

กล้าแล้วจะประสบความสำเร็จครับ...ถ้าเป๊ปซี่ปอดแหก ไม่กล้าเล่นกับสีฟ้าด้วยเหตุผลบ้าๆ สองสามเรื่องที่มีคนเง้าแค้นอย่างคนซึกแล้วว่า คำว่าบลู แปลว่า "เศร้าโศก" และสีแดงเป็นสีที่คนจีนชอบมาก จะไปสู้โคคา-โคลาในประเทศจีนซึ่งมีประชากรสองพันล้านคนได้อย่างไร ปานนี้เป๊ปซี่ก็ยังเป็นรองโคคา-โคลาในเรื่องรูปลักษณ์อยู่ร่าไป

ถ้าใครกำลังหาสีประจำตัวของแบรนด์อยู่ ลองดูว่าสีของผู้นำในตลาดคืออะไร...แล้วเลือกคู่สีที่ตรงข้ามสิครับ คุณอาจมีสิทธิ์ได้เป็นเบอร์สองในเวลาไม่ช้านานเลยละ

คู่กัดที่แท้จริง ในวงการจะมีสีตรงข้ามกันครับ อย่างโคคา-โคลา (แดง) กับเป๊ปซี่ (ฟ้า) โอวัลติน (ส้ม) กับไมโล (เขียว) เป็นต้น

มีเรื่องมันๆ ในวงการโฆษณาเล่าสู่กันฟังเกี่ยวกับสี่ประจำตัวของแบรนด์นี้ละ นั่นคือ คู่ของโอวัลตินกับไมโล ซึ่งเน้นเรื่องเด็กกับกีฬามาด้วยกันหลายปีติดๆ เพราะฉะนั้นถ้าทำโฆษณาพลาดนิดเดียว คนจะนึกว่าเป็นของอีกแบรนด์หนึ่งได้

เวลาทำโฆษณาของโอวัลติน ทุกคนจะรู้ว่าควรหลีกเลี่ยงสีเขียวให้มากที่สุด ไม่งั้นผู้บริโภคจะไปจำเป็นโฆษณาไมโล ด้วยเหตุนี้เองเด็กโอวัลตินจึงต้องเตะฟุตบอลในสนามลูกรังสีส้ม แทนที่จะเป็นสนามหญ้าสีเขียว ถ้าเล่นเทนนิสก็ต้องเลือกคอร์ตดิน และถ้าขี่จักรยานไปตามถนน ด้านหลังจะเป็นต้นไม้เขียวๆ ไม่ได้จะต้องขี่ผ่านต้นหางนกยูงที่ออกดอกสีส้ม

เช่นเดียวกัน เวลาทำโฆษณาไมโลห้ามวิ่งแข่งในลู่วิ่งลูกรังสีส้มแบบปกติ จะต้องวิ่งในหญ้าหรือวิ่งกลางทุ่ง และจะต้องหลีกเลี่ยงโลเกชั่นที่มีสีส้มทุกชนิด รวมทั้งการถ่ายภาพพระอาทิตย์อัสดงด้วยเช่นกัน

อย่าไปหัวเราะเยาะเขาซะครับ เรื่องนี้มันเป็นของจริงที่ทำให้ผู้บริโภคจำโฆษณาผิดแบรนด์ได้ อย่าว่าแต่เรื่องสีเลยครับ บางทีท่าทางของนักแสดง เสียงของโฆษก เสียงเพลง ฯลฯ ก็ทำให้ผู้บริโภคไปนึกถึงแบรนด์อื่นได้เช่นกัน เสียเงินลงโฆษณาแล้วคนอื่นได้ประโยชน์ มันไม่น่าขำเลยสักนิด

แต่ถ้าไปประเภที่บ้าเกินไปก็มีนะครับ ผมเคยเจอผู้จัดการแบรนด์ประสาทเสีย เอาสีบรรจุภัณฑ์ไปเทียบหน้าจอโทรทัศน์ แล้วบอกว่าสีเพี้ยนจากของจริง หรือบางทีก็ขอแผ่นสีตัวอย่าง (pantone) มาเทียบหน้าจอเลยก็มี พอออกอากาศแล้วยังไปเทียบต่ที่บ้านตัวเองอีก รุ่งขึ้นมาต่อว่าคนทำว่าส่งเทปคุณภาพไม่ดี สีมันเพี้ยนอีกแล้ว จะแก้ให้ผมได้อย่างไร

แหม...โทรทัศน์แต่ละยี่ห้อสีต่างกันแล้วครับ แคมแต่ละบ้านก็ปรับค่าสีไว้มันไม่เท่ากัน บางคนชอบดูสีจัดจ้าน บางคนชอบสีจืดๆ บางคนชอบสว่าง บางคนชอบมืด ถ้าจะให้เหมือนกันคงจะมีวิธีเดียวก็คือของบฯซื้อโทรทัศน์ยี่ห้อเดียวแจกคนทั่วประเทศ แล้วคอยจ้างคนไปปรับสีให้ถูกต้องอาทิตย์ละครึ่งก็น่าจะแก้ได้ แต่ถ้าไม่มีบฯพอ วิธีที่ประหยัดกว่าก็คือ เปลี่ยนผู้จัดการแบรนด์ครับ !

ตอนที่ 23 : Brand Identity...สร้างอย่างไร(2)

นอกจากสีสันของแบรนด์หรือสีสันขององค์กรแล้ว สิ่งที่เราเห็นได้จากภายนอกแล้วสร้างความรู้สึกหรือบ่งบอกเอกลักษณ์ได้เป็นอย่างดีไม่ว่ากัน ก็คือ ชื่อของแบรนด์ (brand names) และโลโก้ (logo) นั่นเอง

การตั้งชื่อแบรนด์โดยปกติจะสะท้อนให้สื่อความหมายของแบรนด์ดีเอ็นเอให้ชัดเจนที่สุด หากสื่อถึงคุณสมบัติที่จับต้องได้ก็จะดีมาก เช่น

ถ้าจะขายรองเท้าที่ทนทานมากๆ น่าจะใช้ชื่อ แบรนด์ "แรด" หรือ "ควาย"

ถ้าจะขายบริการส่งของที่รวดเร็วทันใจ น่าจะใช้ชื่อแบรนด์ "ฟ้าแลบ"

ง่ายๆ ตรงไปตรงมาแบบนี้ละ ดีที่สุดสำหรับยุคนี้จริงไหมครับ ?

จุดที่จะต้องระมัดระวังก็คือ หากวางดีเอ็นเอที่ชัดเจนแล้วตั้งชื่อแบรนด์ให้ผูกพันกันไว้แล้ว เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นและมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นสินค้าต่างๆ มากมาย หากมีสินค้าใดที่ขัดกับดีเอ็นเอดั้งเดิม และฟังดูไม่เข้ากับชื่อแบรนด์เท่าใด ก็ต้องคิดอ่านที่จะสร้างแบรนด์ใหม่ออกมารองรับจะปลอดภัยกว่ามาก

เช่น หากกำเนิดธุรกิจขึ้นมาเป็นรองเท้าชื่อ แบรนด์ "แรด" ซึ่งมีจุดยืนเรื่องความทนทาน แล้วประสบความสำเร็จ ต่อมา...เริ่มขยายสายผลิตภัณฑ์ไปเป็นกระเป๋าเดินทาง ซึ่งยังคงผูกพันกับความทนทานตามชื่อของแบรนด์ และดีเอ็นเอดั้งเดิม ก็ยังคงเป็นไปได้

ต่อมาถ้าออกคอลเล็กชั่นรองเท้ายืนกับกระเป๋ายืน ก็จะประสบความสำเร็จดีเพราะยังขายความทนทาน เมื่อหันไปขยายให้เป็นเสื้อผ้ายืนเต็มรูปแบบ ถ้าขายความทนทานก็ยังโอเคนะ แต่ถ้าเริ่มไปเป็นยืนแฟชั่นก็จะเริ่มน่าห่วง เพราะเริ่มขาดเอกลักษณ์เรื่องความทนทานไปแล้ว

แถมวันดีคืนดี...เห็นยืนขายดี เลยไปทำเสื้อผ้าคนทำงาน ทำเนกไท ทำแว่นกันแดด ฯลฯ แล้วยังใช้ชื่อแบรนด์ "แรด" สงสัยว่าคงเริ่มเลิกละและลืมตัวไปเสียแล้ว เตรียมล้มละลายได้เลย

ฟังดูเหมือนไม่น่าทำผิดแบบนี้กัน แต่เชื่อไหมครับผิดกันเป็นประจำ...เยอะด้วย มันเป็นอย่างนี้กันก็ไม่รู้สิ พอสำเร็จแล้วมักลืมตัว หน้ามืดตามัว รักชื่อแบรนด์มากเกินไป แล้วนี่ก็จะเป็นทุกสิ่งทุกอย่าง ไปได้

สมมติให้ฟังแล้ว คราวนี้ลองมาฟังเรื่องจริงๆ ที่เกิดขึ้นในโลกการตลาดกันบ้างดีกว่า เรื่องชื่อ แบรินด์หรือชื่อแบรนด์ลูกที่ก่อปัญหาไม่คาดคิดนั้นมันมีอะไรดลกๆ น่าเล่าสู่กันฟังอยู่ไม่น้อย

นอกจากคำว่า โนวา (no va) ซึ่งเป็นชื่อรุ่นของรถจักรยานยนต์ของญี่ปุ่น และเป็นรุ่นหนึ่งของรถยนต์เซฟโรเลต จะกลายเป็นคำว่า ไม่วิ่ง (no run) สำหรับคนที่พูดภาษาสเปนแล้ว ก็ยังมีเรื่องทำนองเดียวกันอีกไม่น้อย

พรวดเตอร์ แอนด์ แกมเบล มีกระดาษชำระชื่อ "พัฟฟ์" (Puff) ที่สำเร็จอยู่หลายตลาด แต่ต้องมีปัญหาแน่ถ้าไปทำตลาดในเยอรมนี เพราะคำนี้ดันเป็นสแลงของคำที่แปลว่า "ช่องโศกภัย"

คำว่า ชม๊กส์ (Schmucks) ในภาษาอังกฤษแปลว่า "ไอ้หน้าโง่" หรือ "ไอ้เซ่อ" แต่คิดดูซิครับว่าคนที่ต้องขายแยมที่มีชื่อแบรนด์ว่า สมักเกอร์ส (Smucker's) มันไม่ง่ายเลยสักนิด แต่เขาเก่งนะครับที่ผลักดันมาเป็นผู้นำตลาดได้ ด้วยการตีจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง ทำแคมเปญโฆษณาล้อชื่อตัวเองซะเลยว่า ลองกลั้วทำแยมที่ใช้ชื่อว่า ไอ้หน้าโง่ ได้ละก็...แสดงว่าของมันต้องดีและอร่อยจริงๆ

บางครั้งไม่ได้เป็นปัญหาที่ความหมาย แต่เป็นเรื่องของการออกเสียงยาก เช่น บริษัทขายของเยอรมนีที่ชื่อออกเสียงว่า "เฮิร์ก-ส์ท" แต่สะกดตามภาษาเดิมว่า Hoechst ซึ่งถ้าปล่อยให้คนอ่านเองคงไม่ถูกแน่ เขาจึงต้องทำแคมเปญโฆษณาออกมาบอกว่า "Just say Herkst !" ตรงไปตรงมาดีครับ ใครที่มีปัญหานี้น่าจะทำวิธีเดียวกัน

อย่างชื่อเหล้า "เดวาร์" (Dewar) ที่เขียนกันไว้นั้นก็อ่านกันผิดๆ ถ้าไปสั่งเหล้าชื่อนั้นนอกเมืองไทยมีหวังไม่ได้กินแน่ เพราะเขาไม่อ่านกันตามตัวสะกดแบบนั้น มันเป็นชื่อที่ต้องออกเสียงว่า ดู-เออร์ (do-er) ครับ ที่จริงในเมืองนอกเองเขายังเคยวงเล็บคำอ่านนี้ไว้ในโฆษณาเลย

ถ้ากลัวคนอ่านผิด ใส่วงเล็บไว้เถอะครับ อย่างนักร้องผิวหมึกเจ้าของเพลง Smooth Operator เธอยังวงเล็บไว้ที่ปกอัลบั้มของเธอเลยว่า ชื่อชาร์-เด นะจีะ (Sade = Shar-day) เพราะคนชอบเรียกเธอเป็น "เซ๊ด" อยู่ร่ำไป ว่างๆ ผมก็ยังเห็นดีเจ.รุ่นใหม่ๆ บ้านเราเรียกผิดอยู่เลยครับ

ชื่อแบรนด์ในเอเชีย

คนจีนเป็นคนที่ถือเรื่องเสียง ความหมาย เส้นสายของตัวอักษรมากนะครับ ถ้าไปทำอะไรในเมืองจีนต้องระวังให้ดี ต้องศึกษากันยกใหญ่เลยละ

ต้องฟังความเห็นคนจีนมืออาชีพที่อยู่ในประเทศจีนจริงๆ ให้ดีครับว่าอะไรเป็นอะไร ฟังอย่างตั้งใจ ติดตาม และหาทางออกที่เหมาะสมไว้ให้ดีที่สุด

แบรนด์ระดับโลกอย่างโคคา-โคลา ซึ่งเป็น แรนด์อันดับหนึ่งของโลก เขาทำการบ้านเรื่องนี้ไว้ดีมาก เขาไม่ได้ทำเฉพาะในประเทศจีน แต่ศึกษาการใช้ภาษาท้องถิ่นเป็นชื่อแบรนด์ ในหลายๆ ตลาดเราจะเห็นขวดโคคา-โคลาเป็นภาษาต่างๆ มากมายทั่วโลกภายใต้เอกลักษณ์เดียวกัน

สังเกตชื่อ "โคคา-โคลา" ภาษาไทยในยุคนั้นมั้ยครับว่าไม่มีไม้เอกตรง โคล่า เกิดขึ้นเพราะราชบัณฑิตยสถานตั้งกฎเกณฑ์การเขียนทับศัพท์ไว้ว่าไม่ต้องใส่วรรณยุกต์ หากไม่ใช่คำที่แพร่หลายจนบันทึกไว้ในพจนานุกรมแล้ว (อย่างคำว่าแท็กซี่มีวรรณยุกต์ได้เพราะบันทึกเป็นคำไทยไปแล้ว)

น่าเสียดายนะ...ภาษาไทยเรานี้จะมีวรรณยุกต์ที่ทำให้ออกเสียงได้เหมือนต้นฉบับ ไม่รู้ว่าไปห้ามใส่มันทำไมกัน ภาษาอังกฤษหรือภาษาไหนๆ ในโลกสะกดชื่อพระเอกจีนอย่างฮั่น ปวย เอี้ยง ให้ออกเสียงได้ถูกต้องไม่ได้หรอกครับ

ตอนที่มิถุนายนออกมาก็เถียงกันแทบเป็นแทบตาย เพราะทำไมชื่อจีนให้ใส่วรรณยุกต์ได้ แต่ชื่อฝรั่งไม่ให้ใส่ มันก็ทับศัพท์ภาษาต่างประเทศเหมือนๆ กันนั่นละ

ตอนหลังเลยอนุโลมให้ชื่อเฉพาะทั้งหลายใส่วรรณยุกต์ได้ ขึ้นไม่อนุโลมคงยุ่งครับ เพราะตอนนั้นเขาไม่ได้ใช้ชื่อโคคา-โคลา หรือ เขาใช้ชื่อ "ค็อก" (Coke) ขึ้นต้องสะกดตามกฎหมายเป็น "โคก" ละก็หัวใจวายกันเป็นแถว

โคคา-โคลาเลือกเพี้ยนภาษาจีนที่จะมาใช้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ให้มั่นใจว่าฟังดูดี เขียนแล้วสวย ความหมายดี คำที่เลือกใช้นั้นถ้าอ่านในแบบจีนกลาง หรือภาษาแมนดาริน จะเป็น ke-kou-ke-le ซึ่งแปลว่า "รสชาติดี" และถ้าอ่านแบบจีนกวางตุ้งจะเป็น ho-hau-ho-lohk ซึ่งแปลว่า "ทำให้มีความสุข" ซึ่งสะท้อนเอกลักษณ์ของแบรนด์โคคา-โคลาเป็นอย่างดี

แบรนด์อื่นๆ ที่มีความหมายที่ดีเวลาเป็นภาษาจีน ได้แก่ เมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes-Benz) ซึ่งแปลว่า "วิ่งไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว" โบอิง (Boeing) แปลว่า "คลื่นแห่งเสียง" และชาร์ป (Sharp) แปลว่า "ชุมทรัพย์แห่งเสียง" เป็นต้น

บริษัทบอช (Bosch) ของเยอรมนีก็ประสบปัญหาไม่น้อยในการที่จะสะกดชื่อเป็นภาษาจีน เพราะแต่เดิมทำตลาดอยู่ในฮ่องกงกับประเทศจีนตอนล่างซึ่งนิยมภาษากวางตุ้ง บอชได้จดทะเบียนการค้าและเครื่องหมายการค้าเป็นภาษาจีนไว้เรียบร้อยแล้ว แต่ก็สร้างปัญหาจนได้เมื่อขยายกิจการเข้าสู่แผ่นดินใหญ่

คำจีนที่จดทะเบียนไว้นั้น เวลาอ่านเป็นจีนกลางกลับกลายเป็นเรื่องของ "ความตาย" ไปเสียนี่ พอเลือกชื่อใหม่ก็มีความหมายใช้ได้ แต่ก็ไม่ตรงกับธุรกิจนัก เช่น ไปอิงกับเรื่องการศึกษา เป็นต้น

ในที่สุดก็ได้คำที่แปลว่า "ชัยชนะทั่วโลก" ซึ่งมีความหมายที่ดี แต่ในแง่ของเสียงแล้วผู้ค้ากวางตุ้งดั้งเดิมที่เคยใช้ในฮ่องกงและจีนตอนใต้ไม่ได้เลย

ประเทศที่ไม่ค่อยอ่านภาษาอังกฤษอย่างญี่ปุ่นและเกาหลีก็มีปัญหาอย่างเดียวกัน ต้องระมัดระวังในการสะกดชื่อให้ดี อย่างที่ญี่ปุ่นจะมีวิธีการในการเขียนถึง 4 ระบบที่แตกต่างกัน บางระบบจะเขียนตามอักษรจีน (เรียกว่า คานจิ-kanji) ในขณะที่บางระบบเขียนตามอักษรโรมันหรืออักษรอังกฤษ (เรียกว่า โรมาจิ-romaji) แต่มยังใช้ผสมประสานกันได้ด้วย

การอ่านออกเสียงก็ประหลาด ว่าไปแล้วกะเหรี่ยง ยิ่งกว่าคนไทยเยอะ เพื่อนผมในญี่ปุ่นบอกว่า ถ้าให้แท็กซี่ไปส่งที่ร้านแมคโดนัลด์คุณจะส่งภาษาอย่างไรก็ไม่รู้เรื่อง ไม่มีใครรู้จักแมคโดนัลด์เลย เขารู้จักแต่ "แมก-กะ-โด-นัล-โดะ" ครับ

ในประเทศไทยมีกรณีที่น่าสนใจและน่ากย่อง คือ การตั้งชื่อแบรนด์ "เซย์โจ เด็นกิ" (Seijo Denki) ที่มีส่วนทำให้เป็นที่ยอมรับจนกลายเป็นอันดับ 2 ในประเทศไทย ตลาดเครื่องปรับอากาศในบ้านเรานั้นถือเป็นเรื่องประหลาด เพราะมีคนทำแอร์อยู่มากมายหลายยี่ห้อ แต่ไม่มีใครสร้างแบรนด์กันอย่างจริงจัง อาศัยว่าขายได้ถูกกว่าแบรนด์ญี่ปุ่นและแบรนด์เกาหลี แล้วก็เอาตัวรอดไปวันๆ กันอยู่เสมอมา

ผมชอบใจที่มีแบรนด์คนไทยอย่าง ชัยใจ เด็นกิเกิดขึ้นมาแล้วประสบความสำเร็จ เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ขายได้ในราคาค่อนข้างพรีเมียม ไม่ต้องลงไปคลุกกับพวกแอร์บีทียูละบาทให้เสียศักดิ์ศรีแบรนด์ไทย

ส่วนหนึ่งของความสำเร็จก็คือ การตั้งชื่อแบรนด์ได้เข้าท่า ถูกต้องที่สุด เพราะต้องแข่งกับแบรนด์อย่างมิตซูบิชิซึ่งเป็นเจ้าตลาดสัญชาติญี่ปุ่น เลยตั้งชื่อเป็นญี่ปุ่นซะเลย ออกมาตอนแรกๆ ผู้คนนึกว่าเป็นของญี่ปุ่น เป็นคู่แข่งสำคัญของมิตซูบิชิ แต่เชี่ยวชาญด้านเครื่องปรับอากาศ กว่าจะรู้ตัวกันว่าเป็นของไทยก็ใช้กันไปเต็มบ้านเต็มเมืองแล้ว และในเมื่อมันคุณภาพดีก็เลยไม่มีปัญหาตามมา ยังเป็นที่นิยมต่อไป

ห้ๆ ที่จริงๆ แล้ว ชื่อ ชัยใจ เด็นกิ ก็ใช้ว่าจะออกเสียงแล้วจดจำง่ายในระยะแรกๆ แต่ในที่สุดก็ทลาย ด้านนี้มาได้อย่างสวยงาม

ถ้าไม่ตั้งชื่อยาวๆ เรียกยากๆ แบบนี้ ก็ต้องเรียกให้ง่ายสุดๆ ไปเลยครับ อย่างแอร์ "เทรน" (Trane) ถ้าเป็นอีกแบรนด์หนึ่งที่ประสบความสำเร็จ ตั้งชื่อได้ง่ายๆ...ขอปรบมือให้ทั้งคู่เลย

ส่วนชื่อที่ครึ่งยากครึ่งง่ายนี่ละ ไม่ค่อยจะไปไหน อย่างอมีน่า (Amena) ซีเนเตอร์ (Senator) ฟิจิ (Fiji) ยูนิแอร์ (Uniaire) ทำท่าจะดีตอนแรกๆ แต่แล้วก็ไม่เท่าไร... ฮึดอีกหน่อยครับ

ที่ยากและยาวมากๆ เห็นจะเป็น "โซกูบัสซี โมโนกาตารี" กระมังครับ แต่เขาก็แก้ปัญหาได้โดยจัดรายการเกมโชว์แข่งกันเรียกชื่อชิงรางวัลซะเลย ก็เข้าท่าดีนะครับ

ชื่อประหลาดๆ แบบนี้ก็ได้ผลนะครับในกรณีที่มีคู่แข่งอยู่แล้วในตลาดมากมาย ถ้าเราพยายามตั้งชื่อเพราะๆ สวยงาม หรือความหมายดี อย่างไรก็ตามก็สู้พวกที่มาก่อนไม่ได้ เลยตั้งชื่อให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นไปอีกทางหนึ่งเลย

ดูแวดวงคอมพิวเตอร์ครับ มีแต่ชื่อเป็นงานเป็น การหรือชื่อย่อกันเต็มตลาดไปหมด ไม่ว่าจะเป็น ไอบีเอ็ม (IBM) เดลล์ (Dell) ซัน ไมโครซิสเต็มส์ (Sun) ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (Hewlett-Packard) ฯลฯ นายสตีฟ จ๊อบส์ (Steve Jobs) แกเลยทำคอมพิวเตอร์ชื่อ "แอปเปิล" (Apple) ออกมาเฉยเลย

เช่นเดียวกับในแวดวงโทรคมนาคม แต่ละชื่อเป็นทางการ และมีที่มาหรือมีคำแปลที่เกี่ยวข้องกัน
 ทั้งนี้ อย่างที่ประเทศอังกฤษมีบริติช เทเลคอม (British Telecom) และโวด้าโฟน (Vodafone)
 ในอเมริกามีเอที แอนด์ ที (AT & T) และสปรินต์ (Sprint) น้องใหม่อย่างออเรนจ์ (Orange) เลยใช้
 กลยุทธ์เดียวกับแอปเปิลแจ้งเกิดมันเสียเลย

สำหรับคนไทย...เรื่องที่ต้องระวังก็คือ ตั้งชื่อที่คนไทยอ่านไม่ถนัด ผมยกตัวอย่างนะครับ...คำว่า
 "เฟรช" (Fresh) ที่แปลว่าสดชื่นนั้นไง

ใครตั้งชื่อนี้มาใช้แล้วคงจะรู้ดีและเจ็บใจไปแล้ว อย่างว่าแต่ผู้บริโภคร่างต่างจังหวัดเลยครับ แม้แต่โฆษก
 ที่อ่านสปอตวิทยุ ดีเจ.ในกรุงเทพฯ เอ.อี.บางคน ผู้จัดการแบรนด์ และท่านประธานบริษัท ยังอ่าน
 เป็น "เฟด" เลย ส่วนพวกที่เก่งควบกล้ำหน่อยก็จะกลายเป็น "เฟรด" ไปหมด เศร้ามั๊ย ?

ลองหันมาดูชื่อแบรนด์ที่คุณทำกันอยู่สิครับ มันเข้าท่าแล้วหรือยัง ?

ตอนที่ 23 : Brand Identity...สร้างอย่างไร(3)

นอกจากสีสันและชื่อแบรนด์แล้ว รูปแบบของตัวอักษรและรูปร่างของโลโก้ยังเป็นสิ่งที่สัมผัสได้จากการมองเห็น ซึ่งสามารถสร้างความรู้สึกต่อแบรนด์ได้เป็นอย่างดี

ตัวอักษร

แบบของตัวอักษร (type face) เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่บนสื่อหลายชนิด ทั้งอยู่บนบรรจุภัณฑ์ อยู่บนวัสดุสิ่งพิมพ์ ซูเปอร์ปิดท้ายภาพยนตร์โฆษณา ฯลฯ จึงสามารถสื่อสารและบ่งบอกสไตล์หรือนุคลิกภาพของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี การเลือกใช้แบบตัวอักษรที่เหมาะสมจะเข้ากับแบรนด์จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

ผมเคยรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันจากบริษัทเดียวกัน แต่วางกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน จึงแยกออกเป็น 2 แบรนด์ชัดเจน ผลิตภัณฑ์ที่วางนี้คือ โรลออน (rollon) หรือดีโอดอแรนต์ (deodorant) ชนิดลูกกลิ้ง ของบริษัทบริสโตล ไบเยอร์ สควิบบ์ (Bristol Byer Squibb)

เฟรช แอนด์ ดราย (Fresh & Dry) เป็นเครื่องสำอางระงับกลิ่นกายของผู้หญิงโรแมนติก ละเอียดย่อน ชอบเรื่องราวหวานซึ้ง จะสังเกตได้ว่าผู้ออกแบบเอกลักษณ์ของแบรนด์เลือกใช้ตัวอักษรบางๆ เหนือๆ แสดงความอ่อนหวานแบบหญิงแท้ให้กับแบรนด์นี้

ผิดกับ แบน ฟอว์ เมน (Ban For Men) ซึ่งเป็นโรลออนสำหรับหนุ่มน้อยที่ออกจะห้าวๆ ทะเลาะตึงตังแบบคนรุ่นใหม่ สนุกสนานจริงใจ ผู้ออกแบบจึงเลือกใช้แบบตัวอักษรที่หนาๆ แสดงความเป็นชายกว่าแบรนด์เฟรช แอนด์ ดราย จากค่ายเดียวกันมากนัก แถมยังมีสัญลักษณ์รูปหมวกผู้ชาย ในขณะที่ฉลากของเฟรช แอนด์ ดราย จะมีดอกไม้กระจุกระจิกเต็มไปหมด

2 แบรนด์นี้ถือเป็นตัวอย่างของการทำการตลาดด้วยการย่อยแยก (segmentation) รุ่นแรกๆ ของเมืองไทย โดยรีบออกมาสู้กันเองและไม่เปิดทางให้คู่แข่งเกิด ทั้งๆ ที่ค่ายนี้ก็มีมัม (Mum) อยู่ในตลาดมานานแล้ว

น่าเสียดายจังที่บริษัทแม่ในต่างประเทศไม่ค่อยสนับสนุน เพราะสินค้าหมวดนี้ขายดีอยู่ที่ประเทศไทยเพียงแห่งเดียว โดยทั้ง 3 แบรินด์เป็นผู้นำเบ็ดเสร็จในตลาด จนในที่สุดก็ตัดสินใจขายทิ้งให้คนอื่นไปเลย แหม...ไม่งั้นแบรนด์ใหม่ๆ อย่างแอ็กซ์ (Axe) ของยูนิลีเวอร์ฯ ซีเคร็ต (Secret) ของพีแอนด์จี หรือแบรนด์วัยรุ่นอย่างเอ็กซีท (Exit) คงไม่ได้เกิดง่ายๆ อย่างนี้หรือครับ

สิ่งที่ต้องคอยสังเกตอีกอย่างหนึ่งก็คือ แบบของตัวอักษรนั้นเป็นสิ่งที่มียุคสมัย หากแบรนด์ที่วางตัวเองเป็นแบรนด์ทันสมัย หรือแบรนด์แฟชั่น ก็ต้องคอยระวังเรื่องนี้ให้ดี เพราะแบบตัวอักษรที่ใช้อยู่อาจกลายเป็นสิ่งตกยุคไปแล้ว หรือจะกลายเป็นรูปลักษณ์เชยๆ ไปได้สักวันหนึ่ง

นายทอม ฟอร์ด (Tom Ford) แห่งค่ายกุชชี (Gucci) ถึงได้เปลี่ยนรูปแบบตัวอักษรของแบรนด์นี้เสียใหม่ก่อนที่จะแก่เกินควร ในขณะที่ตัว P ของ แบรินด์รุ่นคุณปู่อย่างปีแอร์ การ์แดง (Piere Cardin) ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงจริงจัง จึงแก่ลงเรื่อยๆ จนคนรุ่นใหม่ไม่ยอมใช้

แต่ถ้าแบรนด์วางตัวเป็นรุ่นเก๋า คลาสสิก อยู่มานาน เกิดมาก่อน ก็อาจจะคงรูปแบบตัวอักษรไว้ให้ดูเชยๆ อย่างตั้งใจตลอดไป เช่น แบรินด์อย่างโคคา-โคลา ซึ่งเคยคิดผิดเปลี่ยนทั้งชื่อ ทั้งรูปแบบตัวอักษร กลายเป็นโค้กอยู่พักใหญ่แล้วต้องกลับมาที่เดิม

เช่นเดียวกับแบรินด์หนังสือพิมพ์คลาสสิกอย่างบางกอก โพสต์ (Bangkok Post) นิวยอร์ก ไทมส์ (New York Times) และวอลล์ สตรีท เจอร์นัล (Wall Street Journal) ก็ต้องคงรูปแบบตัวอักษรแบบดั้งเดิมไว้นานแสนนาน

อีกเรื่องหนึ่งที่ต้องขอเตือนผู้ประกอบการไทยๆ และบรรดาเจ้าแอสเอ็มอีทั้งหลายก็คือ อย่าพยายามเลือกตัวอักษรที่ประหลาด วิจิตรประดิดประดอยกันเลยครับ มันหมดยุคสร้างอักษรประดิษฐ์หรือสร้างแบบตัวหนังสือขึ้นมาใหม่ไปนานแล้ว สมัยนี้ต้องเน้นความเรียบง่ายและให้ชาวบ้านทั่วโลกเขาอ่านออกครับ เลือกแบบที่อ่านไม่พลาดเป็นดีที่สุด...ตัวอักษรธรรมดาๆ นี่ละ

ลองดูแบรินด์ที่ประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ในโลกซิครับ เขาใช้ตัวที่อ่านง่าย ๆ กันทั้งนั้น เวลาเห็นเขาขึ้นบิลบอร์ดกันก็จะเห็นชัดเจนว่าอ่านได้ไกลเป็นกิโล ไม่เชื่อดูแบบตัวอักษรของมาร์ลโบโร ไรป์เอ็ม โกดัก โซนี่ โนเกีย ซัมซุง ดูกันเองครับ เขาใช้กันธรรมดา...ธรรมดา

ตัวอักษรประดิษฐ์...คิดให้มันดูน่าเวทียาไหม หรือ ประเภทที่ใช้สระรวมแทนกับอักษร (เช่น ตัว i รวมเส้นตรงแนวตั้งกับตัว P) แล้วอ่านยากๆ นะ... เลิกกันเสียที่เกิดครับ น่าเสียตายฝีมือชั้นอ่อนของไทยๆ ที่ดันมาตกม้าตายตรงที่เลือกรูปแบบตัวอักษรที่คนอื่นอ่านไม่ออกนี่ละ

ผมมีตัวอย่างจากวงการเครื่องเสียงบ้านเรานี่เอง ทราบกันมั้ยนึกว่าคนไทยเนี่ยะ...ต่อเครื่องเสียงได้สุดยอดเลยด้วยชุดที่ลงทุนไม่กี่พัน ตั้งราคาขายหมื่นต้นๆ สามารถเอาชนะเครื่องเสียงยี่ห้อแพงๆ ดังๆ ระดับโลกที่ราคาเรือนแสนได้สบาย แต่รู้มั้ยนึกว่าส่วนหนึ่งที่ทำให้ชื่อแบรนด์ไม่ติดระดับโลกเสียที ก็เพราะเลือกรูปแบบตัวอักษรที่ใช้ทำโลโก้ไม่ดีเลย เลิกใช้ตัวอักษรประดิษฐ์เถิด...มันอ่านยากจัง ก็เลยจำชื่อกันไม่ได้เสียที ทำให้มันง่ายๆ จะได้ไปโลดครับ

บางรายที่ไม่ได้อ่านยากเท่าใด ก็มักจะเลือกใช้ตัวอักษรที่มันตลกยุคไปแล้ว ดูเขมามากครับ ลองเทียบกับแบรนด์ดังๆ ดูแล้วจะรู้สึกครับ ของเขาจะเรียบ คม ดูมีสง่าราศี

ผมแนะนำให้แบรนด์ไทยทั้งหลาย เช่น Silicon, Vatiros, XAV, XAMP, TULA ฯลฯ เปลี่ยนรูปแบบตัวอักษรที่ใช้ทำโลโก้แล้วลุยตลาดต่างประเทศอย่างจริงจังดูสักตั้ง รับรอง...ไปโลด

นอกจากแบรนด์เครื่องเสียงแล้ว ยังมีอีก แบรนด์หนึ่งที่ผมเห็นดำตาดูอยู่หน้าทำงานทุกวันว่าเลือกรูปแบบตัวอักษรและสีสันทันทีมาทำโลโก้ได้ไม่เหมาะสมเลย นั่นคือ วิลล่า ซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งเป็นแบรนด์สำหรับกลุ่มเป้าหมายระดับบน รวมทั้งชาวต่างชาติทั้งหลายที่อยู่ในเมืองไทย แต่รูปลักษณ์ของโลโก้ไม่ได้สะท้อนสไตล์และบุคลิกแบบนั้นเลยน่าเสียตายจัง หาใครสร้างเอกลักษณ์ให้ใหม่เถิด...ด้วยความหวังดีครับ !

เรื่องของโลกก็ไม่ต่างจากรูปแบบของตัวหนังสือที่ใช้นักหรอกครับ เพราะต่างก็สามารถสื่อเรื่องราวบุคลิกภาพของแบรนด์และองค์กรได้เป็นอย่างดี

แบบของโลกก็มียุคมีสมัยเช่นเดียวกัน เส้นสาย รูปร่าง วิธีการนำเสนอย่อมล้ำสมัยได้ หากเส้นสายของเรามันตลกยุคไปแล้ว อย่างลัวที่จจะ "ปรับปรุง" โลโก้เลยครับ คนรุ่นใหม่ๆ อาจจะไม่กล้าใช้ก็เพราะเจ้าโลโก้รุ่นคุณปู่เนี่ยละ

ดูแบรนด์เก่าแก่อย่างเชลล์ (Shell) ซิคครับ เขาคอยปรับปรุงให้ร่วมสมัยอยู่เสมอ ปรับได้ดีเสียด้วย คู่แข่งหลายรายต้องเกิดการหนาวจนต้องขยับปรับเปลี่ยนให้ดูดีขึ้นบ้าง อย่างที่คาล เท็กซ์ (Caltex) ได้ปรับตัวไปเมื่อหลายปีก่อน พอปรับปี๊บ ...มาร์เก็ตแชร์ขึ้นปี๊บเลยเช่นกัน

แบรนด์ที่น่าเป็นห่วงเป็นไยตอนนี้กลับกลายเป็นเอสโซ่ครับ โลโก้ สี สัน รูปแบบสถานบริการ ดูเก๋ ล้าสมัย เซย ทั้งๆ ที่ยุคหนึ่งเคยดูเป็นผู้ที่มีบุคลิกทันสมัยกว่าเชลล์ ถ้าไม่ทำอะไรลงสยจะแย่นะ

เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของโลโก้เชลล์ แบรนด์ชั้นนำอย่าง เมอร์เซเดส-เบนซ์ ก็เปลี่ยนโลโก้ มาแล้วหลายครั้งเช่นกัน เราจะเห็นลักษณะเส้นสายที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยอย่างชัดเจน

มีเรื่องต้องให้สติผู้ประกอบการชาวไทย และข้าราชการไทยทั้งหลายเกี่ยวกับเรื่องโลโก้อีกหนึ่งเรื่อง ครับ เพราะเวลาเลือกแบบโลโก้ของแบรนด์หรือองค์กรแต่ละทีก็มักจะพยายามยึดเยียดภาพต่างๆ ที่มีความหมายลงไปจนหมด...อย่าเลยครับ ไม่มีใครนั่งแปลโลโก้ของคุณหรอก

ถ้าเป็นโลโก้ของราชการแบบโบราณ แล้วหน่วยงานนั้นๆ จะคงความเป็นข้าราชการไว้เต็มเปี่ยม หรือเป็นโลโก้พระราชทานแล้วจะคงแบบเดิมไว้ก็ไม่ว่ากันครับ อย่าไปเปลี่ยนเลย...ใช้ของดั้งเดิม คลาสสิกดีอยู่แล้ว

แต่ถ้าเป็นองค์กรสมัยใหม่ ต้องการการแข่งขัน ด้านบริการ ต้องการภาพลักษณ์สมัยใหม่ แล้ว พยายามทำโลโก้ให้เดิร์นขึ้นแต่พยายามใส่ภาพที่มีความหมายชัดเจนทุกอย่างเข้าไปในโลโก้ ก็มีหวังดูเป็นองค์กรแบบข้าราชการเก่าๆ อยู่ดี ดูใหม่ก็ไม่ใหม่ ดูเก่าก็ไม่เก่า มันครึ่งๆ กลางๆ ยังไงก็ ม่ายรู้

ตัวอย่างเช่น โลโก้ของ "การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย" ก็จะต้องมีครบเลยว่าเป็นที่ที่เครื่องบิน จอด พยายามทำเส้นสายให้ทันสมัยขึ้นเป็นลายเส้นตรงทางเครื่องบิน แต่มันยังไม่ถึงระดับมาตรฐานโลก อุตสาหัหิตได้เต็มสนามบินเลย แต่ถ้าให้ไปทำวิจัยได้เลยครับ ใครเห็นบ้าง...ใครจำได้บ้าง หวังว่าที่สุวรรณภูมิจะอาคารดีขึ้นนะครับ

และยังมีโลโก้ของ "การทางพิเศษแห่งประเทศไทย" ที่เป็นรูปทางด่วนยกระดับขึ้นมา แล้วต้องมีรถ วิ่งอยู่บนทางด่วนด้วยนะ เพราะกลัวว่าเสาเปล่าๆ จะดูเหมือนเสาไฮโปเวลล์ ผมว่ามันเยอะเยอะ เกินไปมังครับ !

คนอื่น ๆ ที่เขาไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร เขาไม่มานั่งดูรายละเอียดของโลกใบนี้หรอกครับ ชาวบ้านเขาเห็นแวบเดียวแล้วก็เก็บความรู้สึกโดยรวมไปทันที ไม่ได้มานั่งคิดมากเหมือนกับคนในองค์กรหรอก เพราะฉะนั้นทำอะไรให้มัน ง่าย เตะตา และจำได้ทันทีจะดีกว่า

ดูโลโก้ดีๆ อย่างไนกี้ (Nike) ซิคครับ เขาใช้เส้นสายง่ายๆ เป็นตัวสวูช (Swoosh !) ไม่เห็นต้องทำเป็นรูปกีฬาก็ให้คนรู้ว่าเป็นเครื่องกีฬาเลยสักนิด

บางโลโก้ที่มีอยู่ในตลาดก็แปลกดีนะครับ เพราะมันมีอะไรไม่ถูกต้องอยู่อย่างแรง ที่เห็นก็มีน้ำยาเคลือบไม้ของ "เบเยอร์" (Beger) ซึ่งมีโลโก้เป็นเครื่องบินคองคอร์ด แต่เขียนไว้ข้างๆ เครื่องบินว่า "B-52" ซึ่งถ้าคนที่รู้จักเครื่องบินปี 52 ก็จะต้องทราบดีว่ามันไม่ใช่รูปร่างเพียวฟาวแบบนั้น หรืออย่างเครื่องเขียนและแฟ้มเอกสารที่ใช้ชื่อ แบรดว่า "ออคา" (Orca) ซึ่งเป็นชื่อที่มาจากภาพยนตร์เกี่ยวกับปลาวาฬเพศเมียตัวหนึ่งที่ตามล่าคนล่าวาฬของมัน แต่ไหนๆ โลโก้เป็นรูปฉลามขาวจากเรื่อง "จอร์จ" (Jaws) ก็ไม่ทราบเหมือนกัน

สงสัยตอนแรกจริงๆ ทำกันไปหน่อย แต่พอติดตลาดแล้วก็เลยไม่กล้าเปลี่ยน...กลัวลูกค้าจำไม่ได้ กระมัง ระวังนิดหนึ่งครับ เพราะสินค้าที่ขายล้นแต่ต้องสะท้อนภาพลักษณ์และบุคลิกของ "ผู้เชี่ยวชาญ" หรือ "มืออาชีพ" ทั้งสิ้น

เครื่องหมายหรือรูปร่างต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นโลโก้ล้วนแต่มีความหมายในความรู้สึกของผู้คนนะครับ ลองดูตัวอย่างในตารางที่ 23.3 ดูซิครับ

ถ้าใครกำลังจะเลือกรูปแบบตัวอักษรหรือโลโก้ละก็ หวังว่าเรื่องที่เล่าให้ฟังนี้คงจะให้ประโยชน์บ้างนะครับ

ตอนที่ 23 : Brand Identity...สร้างอย่างไร4(1)

องค์ประกอบเริ่มแรก (primary elements) มีบทบาทมากต่อการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ จึงต้องถูกประสมประสานใช้งานร่วมกันเพื่อบ่งบอกแก่นแท้หรือดีเอ็นเอ บ่งบอกบุคลิกภาพ (personality) และบ่งบอกจุดยืน (positioning) ของแบรนด์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากชื่อ สี สัน รูปแบบตัวอักษร (type face) และรูปร่างหน้าตาของโลโก้แล้ว บรรจุภัณฑ์ (packaging) ก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความรู้สึกเริ่มแรกของผู้คนที่จะมีต่อแบรนด์ ดังนั้น...เราจึงต้องใส่ใจต่อการเลือกรูปร่าง วัสดุ ขนาด ฯลฯ ที่จะนำมาใช้ทำบรรจุภัณฑ์เป็นอย่างยิ่ง

บรรจุภัณฑ์ของแบรนด์ระดับโลก 3 ตัวที่ถูกยกย่องว่าดีที่สุด โดดเด่นที่สุด และมีเอกลักษณ์สูงสุด ได้แก่ โคคา-โคลา (Coca-Cola) เปอริเอ่ (Perrier) และแอบโซลูต วอดก้า (Absolute Vodka)

รูปร่างขวดของทั้ง 3 แรณด์นี้กลายเป็นสุดยอดของการดีไซน์ในระดับคลาสสิกไปแล้ว เพราะเพียงแค่เห็นเงาของขวดโดยไม่เห็นชื่อแบรนด์ ไม่เห็น โลโก้ ไม่เห็นสติก ผู้คนก็สามารถบอกได้เลยว่า เป็นแบรนด์อะไร

รูปร่างของบรรจุภัณฑ์ต่างๆ ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้คนได้อย่างไม่น่าเชื่อ จำได้ว่าเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2530 ผมได้รับมอบหมายให้ดูแลการสื่อสารให้แบรนด์ชิวาส รีจัล (Chivas Regal) จึงมีการ

ทำวิจัยครั้งใหญ่เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญคือ จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ แบล็กเลเบล (Johnnie Walker Black Label) ก็เคยพบเรื่องน่าสนใจเกี่ยวกับบรรจภัณฑ์

ครั้งนั้น...เมื่องานวิจัยเจาะเข้ามาถึงเรื่องบรรจภัณฑ์ ได้พบว่าผู้บริโภคเห็นแบล็ก เลเบลเป็นผู้ชายมากกว่าเพราะรูปร่างขวดเป็นสี่เหลี่ยม ดูเข้มแข็ง ส่วนชีวาส รีกัลมีความเป็นหญิง (femininity) สูงกว่า เพราะรูปร่างขวดเป็นทรงกลม แต่ดูแพงกว่า มีระดับที่สูงกว่า และเหมาะกับการให้เป็นของขวัญมากกว่า

ว่าไปแล้ว...ความเป็นชายจะไปได้ดีกับผลิตภัณฑ์สุรา การที่ถูกมองว่าเป็นหญิงมากกว่านั้น ถือเป็นจุดเสียเปรียบ และถ้าพยายามไปแข่งขันตรงๆ โดยแข่งกันแสดงความเป็นชายเพื่อที่จะกลบเกลื่อน...ก็ยิ่งเหมือนตอกย้ำจุดเสียเปรียบต่อไปเพราะผู้คนไม่เชื่อ

ในที่สุดจึงตัดสินใจวางกลยุทธ์ให้แบรนด ชีวาส รีกัลเป็นวิสกี้ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบที่จะสังสรรค์ร่วมกันทั้งในหมู่ชาย-หญิง เป็นกลาง (unisex) ไม่เป็นผู้ชายจัดๆ แบบแบล็กเลเบล พยายามผลักดัน แบล็กเลเบลให้เป็นผู้ชายที่เหยียดเพศตรงข้าม และเห็นตัวเองเป็นใหญ่ฝ่ายเดียว (discrimination)

ผู้ชายของชีวาส รีกัลจะต้องเป็นผู้ชายที่อ่อนโยน อ่อนน้อม ให้เกียรติเพศตรงข้าม มุ่งมั่นในความรัก เป็นผู้ชายที่ผู้หญิงอยากได้เป็นแฟน อยากใกล้ชิดด้วย อยากดื่มด้วย และต้องประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างสูง เป็นที่ยอมรับในแวดวงอาชีพการงานโดดเด่นในสังคม

ในที่สุด...จึงกลายมาเป็นตำนานโฆษณาที่ยาวที่สุดในโลก เรื่องแรกที่ทำขึ้นจะมีความยาวถึง 3 นาที โดยใช้เพลงประกอบชื่อ "Right Here Waiting" ของนายริชาร์ด มาร์ก (Richard Mark) และเลือกนายแบบหน้าใหม่มาจากฮ่องกงที่ดูไม่เป็นตี ผู้มีนามว่านายไมเคิล หว่อง (Michael Wong) มาแสดงคู่กับหมวยอินเตอร์ที่ชื่อนาง สาวเจนเน็ต มาร์ท (Jennet Mah)

ผลคือผู้คนรักดีสลบกันทั้งบ้านทั้งเมือง และยอดขายของชีวาส รีกัลก็พุ่งขึ้นสูงเป็นประวัติการณ์ จากสัดส่วนการตลาด 19% พุ่งขึ้นเป็น 31% ภายใน 6 เดือนเท่านั้น เพลงที่ตกชาร์จิลบอร์ด์ไปแล้วกลับมามีดั่งทะเลสาบเมืองไทยเฉยเลย ดังชนิดที่แม้ค้าช่างถนนยังเปิดฟังเพลงฝรั่งกับเขาไปด้วย ส่วนพ่อคุณไมเคิล หว่อง ก็บินมาหาถิ่นเมืองไทยอยู่ได้หลายปี ถึงกับออกเทปเพลงภาษาไทยชุด "ฉันมาไกล" ออกมาขายได้ และยังได้เล่นหนังอีกมากมาย ล่าสุด...ใน พ.ศ. 2545 ก็ยังถ่ายโฆษณา รองเท้าแอดด้า (Adda) คู่กับพีท ทองเจือ อยู่เลย แต่หว่องก็แก่ไปเยอะเลยนะ

ในระดับโลก...บริษัทแม่ของชีวาส รีจัลซึ่งในขณะนั้นมีชื่อว่าซีแกรม (Seagram) ได้ลงคะแนนให้เป็นโฆษณาของชีวาส รีจัลที่ดีที่สุดในโลก มีการนำไปใช้ในอีกหลายประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตเอเชียด้วยกัน แนวความคิดและสโลแกนภาษาไทยที่ว่า "ชีวิตที่รู้จัก...ชีวาส รีจัล" (Chivas Regal the life that you know it) ถูกนำไปวิเคราะห์ในระดับกลยุทธ์ และแปลความหมายเป็นภาษาต่างๆ อีกมากมาย

ต่อมา...แนวความคิดเรื่อง "ชีวิตที่รู้จัก" นี้ได้ถูกนำไปพัฒนาเป็นแบรนด์ไอดีระดับโลก (global brand idea) เพื่อให้ใช้ในนานาประเทศ และในที่สุดก็สรุปออกมาเป็นแคมเปญที่ชื่อ "There will always be a Chivas Regal" ทั่วโลก โดยเมืองไทยก็ปรับเปลี่ยนเป็น "เพราะเรามี...ชีวิตที่รู้จัก...ชีวาส รีจัล" อยู่เช่นเดิม

จวบจนปัจจุบัน...รากฐานของแบรนด์ไอดีอันนี้ก็ยังคงอยู่ โดยใช้ชื่อแคมเปญใหม่ว่า "When you know" ซึ่งแปลเป็นไทยว่า "เมื่อคุณรู้" อันหมายถึงชีวิตและความสำเร็จที่แท้จริงในแง่มุมที่รู้จักในหมู่ผู้ดื่มชีวาส รีจัล รวมทั้งการตระหนักว่าวิสกี้ที่ดีที่สุดคืออะไร

ผมขออนุญาตทักท้วงเขาว่า แคมเปญระดับโลกตัวนี้มีที่มาจากประเทศไทยก็แล้วกันครับ

หลังจากโฆษณาเรื่องแรกที่ใช้เพลง "Right Here Waiting" แล้วก็ยังมีโฆษณาแคมเปญเดียวกันตามมาอีก 2 ภาค ภาคที่ 2 ใช้เพลง "To Love Somebody" ของบีจีส์ (Bee Gees) ที่ร้องใหม่โดยนายไมเคิล โบลตัน (Michael Bolton) แต่ในโฆษณาเป็นเสียงโบลตันปลอมที่เหมือนมาก ซึ่งหนึ่งชุดนี้มีความยาวถึง 4 นาที และภาคที่ 3 ใช้เพลงเด่นที่ซาบซึ้งใจผู้คนมาหลายยุคหลายสมัยนั่นคือ "Can't Take My Eyes Off You" แต่ผมจำไม่ได้แล้วว่าเลือกของวงใดมาเป็นต้นฉบับ

ไม่มีอะไรดั่งเท่าภาคแรกซึ่งเป็นของใหม่หรอกครับ เพราะเป็นครั้งแรกที่มีการทำโฆษณาเป็นมิวสิกวิดีโอและยาวมากขนาดนั้น ตอนหลังๆ ผมเห็นคนชอบ "เคลม" กันว่าทำโฆษณายาวที่สุดในโลกกันออกมาบ่อยๆ เดือนไว้นิดครับว่า "อย่ามัว" กะอีแค่ยาวเพียง 2 นาทีครึ่ง หรือ 3 นาทียังไม่ใช่แถมปีละหน่อย ล้มภาคหนึ่งของชีวาส รีจัล ยังไม่ได้เลย และของจริงคือภาค 2 ที่ยาว 4 นาทีครับ ถ้าไม่เกิน 4 นาทีละก็กรุณาอย่ามัวว่ายาวที่สุดนะจ๊ะ

ตอนที่ 23 : Brand Identity...สร้างอย่างไร 4(2)

กลับมาที่เรื่อง...

บรรจุภัณฑ์ดีกว่าครับ เพราะนอกจากรูปร่างแล้วองค์ประกอบอื่นๆ ก็สร้างความรู้สึกและบ่งบอกเอกลักษณ์ได้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นวัสดุที่เลือกใช้ พื้นผิว สี สัน ขนาด ฯลฯ

ร้านทิฟฟานี (Tiffany) เลือกใช้กล่องสีฟ้าอ่อนเพื่อบรรจุของมีค่าทั้งหลายซึ่งส่วนมากจะเป็นเงิน (silver) อาจจะประดับเพชรพลอยให้แพงขึ้นได้ คนซื้อไม่ต้องลัง...พนักงานก็จะนำกล่องสีฟ้าผูกโบสีขาวมาใส่ให้ทันที เขาไม่ต้องใช้กระดาษห่อก็กลายเป็นของขวัญที่บ่งบอกรสนิยมได้แล้วโดยไม่ต้องเห็นตัวสินค้าภายใน เป็นแบรนด์ที่วางตัวเป็นของขวัญได้ชัดเจนมาก กล่องสีฟ้าผูกโบขาวนี้จึงเป็นองค์ประกอบของเอกลักษณ์ที่โดดเด่นระดับโลกอีกตัวหนึ่ง

หากกำลังค้นคิดเรื่องบรรจุภัณฑ์ใหม่อยู่ ผมจะยังยืนยัน...แนะนำให้เลือกสรรบรรจุภัณฑ์ที่มีความโดดเด่นแตกต่างจากบรรดาคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด เช่นเดียวกันกับการเลือกซื้อแบรนด์ สี สัน ประจำแบรนด์ และโลโก้ของแบรนด์ดังที่เคยเล่าให้ฟัง แต่บนความโดดเด่นแตกต่างนั้นไม่ได้หมายความว่าสักแต่จะหาอะไรประหลาดๆ เพราะจำต้องคำนึงถึงแก่นแท้ ตัวตนแท้จริงของแบรนด์ หรือ แบรนด์ดีเอ็นเอด้วยเช่นกัน

แอปเปิล (Apple) ไม่ได้สรรหาชื่อ แบนด์คอมพิวเตอร์ที่แปลกจากคู่แข่งอย่าง เดียวนะครับ แต่ตั้งชื่อให้ดูง่าย ๆ โกลัสดัว เป็นมิตร (friendly) เพราะแก่นของแบนด์นี้ก็คือ การออกแบบวิธีใช้ให้เป็นมิตรกับผู้ใช้ ใช้ง่ายกว่า ถนัดกว่าระบบวินโดวส์ (Windows) ที่มีอยู่ในพีซี (PC) ทั่วไป

นอกจากจะต้องสะท้อนตัวตนที่แท้จริงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงการใช้งาน ประโยชน์ใช้สอย ความได้เปรียบในการดิสเพลย์ และต้องคำนึงถึงต้นทุนการผลิตด้วย เพราะในชีวิตการทำงานจริงๆ นั้น สวย แปลก โดดเด่นอย่างเดียวอาจจะไปไม่รอด

ผมยกตัวอย่างสินค้าที่ต้องอยู่ในตู้แช่เย็นทั้งหลาย เช่น เบียร์ น้ำอัดลม เครื่องดื่มบำรุงกำลัง ฯลฯ ซึ่งจะถูกวางอัดกันไว้ในตู้เย็นฝากกระจกที่ได้รับแจกกันมาจากบริษัทขายเครื่องดื่มทั้งหลาย ขวดที่สูงกว่าจะถูกวางไว้ข้างหลัง พวกกระป๋องและขวดเล็กๆ อย่างเครื่องดื่มบำรุงกำลังจะถูกวางไว้ข้างหน้า

พวก "ขวดคอยาว" ทั้งหมดจะมีปัญหาแน่ครับ เพราะคอขวดยาวแล้วตัวขวดจะอยู่ต่ำ ฉลากและโลโก้จะอยู่ต่ำกว่าขวดอื่นๆ แล้วมักจะโดนพวกขวดเล็กๆ กับกระป๋องบังจนหมด เห็นแต่คอขวดโผล่ขึ้นมา อัตรามองเห็นแบรนด์ (brand visibility) จะต่ำกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น ขวดรุ่นใหม่ของน้ำอัดลมกรีนสปอต (Green Spot) ที่เพิ่งออกมารูปร่างสวยทันสมัยโดดเด่นมาก แต่จะเสียเปรียบเรื่องนี้อย่างจัง วิธีแก้ก็คือต้องมีโลโก้แฉกๆ คอขวด หรือไม่ต้องพึ่งวัสดุ ณ จุดขาย (P.O.S = point of sales) ทั้งหมดให้มากๆ เข้าไว้

นอกจากนี้...ชั้นวางของในร้านค้าต่างจังหวัดมักจะมีขอบสูงมาก หากโลโก้อยู่ต่ำเกินไปก็就会被ขอบชั้นและป้ายติดขอบชั้น (shelftalker) บดบังได้อีกเช่นกัน

สินค้าบางชนิดเป็นสินค้าที่ถูกเก็บอยู่ในชั้น และมีการสต็อกไว้ในจำนวนมาก เป็นสินค้าที่มีอายุอยู่บนชั้นวาง (shelf life) นานมาก ไม่ค่อยจะเสีย หรืออาจจะเป็นสินค้าที่ใช้ขวดรีไซเคิลเก็บกลับมาล้างแล้วบรรจุใหม่อย่างน้ำอัดลม และน้ำสังขนิทสดขวดแก้วก็ต้องระวังเรื่อง "ฝุ่น" นะครับ ถ้าออกแบบให้ฝาขวดด้านบนกว้างก็จะรับฝุ่นไว้มาก หรือถ้าออกแบบให้มีหยัก มีขอบนูนเป็นลวดลายต่างๆ มากเกินไปก็จะเก็บกักฝุ่นไว้ได้มากเช่นกัน เวลาวางขายก็จะดูสกปรก ไม่สะอาด ไม่สวย เพราะร้านค้าต่างจังหวัดเขาไม่ค่อยมาดูแลแล้วเช็ดให้ทุกวัน หรือเวลานำขวดกลับไปล้างที่โรงงานก็อาจจะล้างยาก ล้างไม่หมด สกปรกง่าย

เรื่องพวกนี้ทราบได้จากประสบการณ์ครับ ไม่มีใครรู้หมดทุกเรื่อง ผมเองก็เคยทำผิดมาก่อน สักแต่
ว่าจะทำให้มันสวย ใช้งานจริงแล้วไม่มีปัญหา โชคดีที่ผมได้ลูกค้าที่เชี่ยวชาญช่วยแนะนำสอนสั่ง
กันมาเรื่อยๆ อย่างเรื่องของขวดที่เล่าสู่กันฟังนี้ ผมได้ความรู้มาจากลูกค้า 2 ท่านคือ คุณสันติ
ภิรมย์ภักดี แห่ง บุญรอดบริวเวอรี่ และ คุณสุทธิรัตน์ อัญญาวิทยา แห่ง กระทิ้งแดง เมื่อนำคำสอนของ
ท่านมาเผยแพร่ให้คนอื่นฟังจึงต้องขออนุญาตเอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ครับ

ปัญหาเรื่องการผลิตและต้นทุนการผลิตก็มีไม่น้อยนะครับ อย่างเรื่องขวดที่ทางคนออกแบบใน
แผนกกราฟิกหรือทางครีเอทีฟอยากจะทำให้เอกลักษณ์โดดเด่นจากที่ในตลาดนิยมใช้ขวดเปียร์
เป็นสีน้ำตาลหรือขวดเขียวกันเท่านั้น เคยถามกันเสมอว่าเวลาออกเปียร์ใหม่ ทำขวดเท่าๆ เป็นสีดำ
เป็นสีน้ำเงิน หรือสีแดงมั่งได้ไหม จะได้โดดเด่นกว่าชาวบ้าน

คำตอบคือ ท่านะ...ทำได้ครับ แต่โคตรแพงเลยเพราะต้องเปิดโม้ และผสมสีใหม่ทั้งหมดเพื่อทดสอบ
ลองทำแบบ พอทำได้แล้วจะเอาจริงขึ้นมาก็ต้อง สั่งผลิตคราวละหลายล้านขวด ซึ่งไม่เคยมีใครมัน
ใจได้ว่าแบรนด์ใหม่หรือรสชาติใหม่ที่จะวางตลาดนั้นจะสามารถขายได้หลายล้านขวดแน่นอน บาง
คนจึงใช้วิธีเลี้ยงไปทำการห่อขวดด้วยพลาสติก (shrink wrap) แทน

บางคนอยากทำเป็นขวดใสเหมือนขวดของเปียร์โคโรน่า (Corona) แต่หาวิธีไม่ที่บ้านเรามันแดดแรง
เหลือกำลัง และแดดสามารถทำให้เปียร์เสียได้เร็ว รสชาติอาจเปลี่ยนได้ถ้าโดนแดดนานๆ ด้วยเหตุ
นี้เอง...ขวดสีเข้มกรองแสงแดดได้จึงเป็นที่ยอมรับมากกว่า

เรื่องฉลากก็เหมือนกันครับ คนออกแบบจะเห็นว่าบนฉลากมีข้อกำหนดที่ต้องใส่มากมาย เช่น ต้อง
มีบาร์โค้ด (barcode) มีชื่อ-ที่อยู่ของบริษัทผู้ผลิต มีคำเตือน มีวัน-เดือน-ปีที่ผลิต ฯลฯ เวลานำทุก
สิ่งไปอัดไว้ในฉลากก็จะไม่ค่อยสวย เลยเกิดไอเดียให้แยกเป็นฉลากหน้ากับฉลากหลัง (front &
back label) จะได้จับเจ้ารายละเอียดทั้งหลายไปใส่แยกไว้ในฉลากหลังข้างหน้าจะได้สวยไม่รก

ค่าพิมพ์ฉลากหลังก็ไม่ได้แพงสักเท่าใด เพียงใบละ 10 สตางค์เท่านั้นเอง ฟังดูก็เหมือนจะดีนะ แต่ปรากฏว่าลูกค้าเขาผลิตแล้วส่งขายวันละ 1 ล้านขวด คิดเป็นเงินเพิ่มวันละ 1 แสนบาท หรือเดือนละ 3 ล้านบาท หรือปีละ 36 ล้านบาท

คำถามง่าย ๆ ก็คือ จะเอาเงิน 36 ล้านบาทไปทำอะไรระหว่างทางเลือกต่อไปนี้

1. เก็บไว้เป็นผลประกอบการและกำไรของบริษัท สิ้นปีมีโบนัสให้คนทำงานซะใจ
2. ใช้เป็นงบการตลาดและงบโฆษณาเพื่อกระตุ้นให้ยอดขายเพิ่มขึ้น
3. ใช้พิมพ์ฉลากด้านหลังเพื่อให้ฉลากด้านหน้าสวยขึ้น (นิดหนึ่ง)

ก็น่าคิดนะครับ

เดี๋ยวนี้...ต้องแลกเปลี่ยนความรู้กันถึงระดับการเงินด้วย เพราะการทำงานระหว่างลูกค้าและเอเยนซีสมัยนี้ต้องกลายเป็นคู่คิดคู่ค้ากันมากกว่าที่จะแบ่งว่าลูกค้าเป็นฝ่ายทำแผนการตลาด แล้วบรีฟให้เอเยนซีทำแผนโฆษณาและปฏิบัติการแบบสมัยก่อน

ตอนที่ 24 : Brand Identity รูปแบบและสาระ

สไตล์ที่แตกต่าง

เวลามีใครประสบความสำเร็จมากๆ ก็มักจะมีคนก๊อปปี้สไตล์นั้นออกไปใช้ดื้อๆ ง่ายๆ ไม่ต้องลงทุนด้านความคิด ด้วยเหตุนี้เอง...ร้านสตาร์บัคส์จึงถูกพวกลูกอ๊อช้างก๊อปปี้ในทุกประเทศทำตามมากมาย แต่ก็ไม่มีใครสำเร็จยิ่งใหญ่ สตาร์บัคส์ก็คงเจริญก้าวหน้าและเติบโตต่อไปอย่างไม่มีใครหยุดยั้ง

ถ้าสตาร์บัคส์มีแต่ผิวนอก มีแต่การนำเสนอ (presentation) เท่านั้น ก็คงจะกระทบกระเทือนเมื่อต้องรบกับพวกช่างเลียนแบบที่เสนอราคาถูกกว่า แต่รากฐานของแบรนด์นี้แข็งแกร่ง และหยั่งรากลึกมากจึงไม่มีใครทำอะไรได้

มีเจ้าของธุรกิจเอสเอ็มอีชาวไทยจำนวนมากสอบถามผมว่า จะทำอย่างไรดี เพราะอุตสาหกรรมสินค้ามาอย่างดี จ้างดีไซเนอร์ชั้นดีมาออกแบบโลโก้ บรรจุภัณฑ์ ฯลฯ ลงทุนไปมากมาย พอออกขายได้ไม่กี่วันก็จะพบว่าคู่แข่งตัวแสบเอาไปทำเลียนแบบ แล้วขายถูกกว่าเฉยเลย เพราะไม่ได้ลงทุนมากเท่ากับตัวเขา

คำตอบของผมก็คือ อย่าสร้างแต่สินค้ากับบรรจุภัณฑ์สิครับ เราต้องสร้างประสบการณ์รวม ค้นหาสไตล์ที่ชัดเจน แล้วต้องศึกษาให้ลึกซึ้ง วางทุกอย่างทุกอย่างรอบตัวแบรนด์นี้ให้ไปในแนวทางที่ชัดเจน นอกจากสไตล์แล้วอาจจะต้องสร้างเรื่องราวหรือเนื้อหา (theme) ของแบรนด์นั้นให้ต่างจากผู้อื่น วางแนวปฏิบัติไว้ถึงระดับองค์กร แล้วหันมาสร้าง "แบรนด์" ที่จะยึดหลักซึ่งกว่าเดิมให้จงได้

อย่างหนึ่งที่ขอชี้ให้ผู้ประกอบการไทยทั้งหลายเห็นก็คือ สไตล์ที่เหมือนๆ กัน มันน่าเบื่อออกครับ แล้วก็จะไม่สามารถต่อยอดกับยักษ์ใหญ่ที่รวยกว่าได้ ถ้าวันนี้ยังพยายามสร้างร้านกาแฟที่คล้ายๆ สตาร์บัคส์อยู่...ก็คงไม่เกิดหรอกครับ ทำให้มันแตกต่างและตรงข้ามกับผู้นำสิครับ เราจะได้ลูกค้าอีก กลุ่มหนึ่งมาทั้งหมด อย่างสตาร์บัคส์มันเป็นของ นอก...ของฝรั่ง คนที่จะแข่งได้ก็ต้องคนละชั่ว โดยประกาศตนเป็นของไทยแท้ สดกว่า เป็นกันเองกว่า อย่าง "กาแฟบ้านไร่" ใจครับ... ขอปรบมือให้

ลองมาดูธุรกิจอื่นกันบ้าง...ผมอยากจะเริ่มจากธุรกิจโรงแรมที่กำลังซบเซาจากพิษชาร์ส ในยุคหนึ่งโรงแรมจะหน้าตาเหมือนๆ กันหมด เวลาคุณเดินเข้าไปจะรู้สึกเหมือนกันหมด ล็อบบี้ใหญ่โต โอโถง มีพนักงานเปิดประตูยื่นไหว้อยู่ข้างหน้า ตกแต่งหรูหรา ปูพรม ตู้-เตียงไม้สักทอง ห้องน้ำหินอ่อน ฯลฯ น่าเบื่อออกครับ

วันดีคืนดีมีคนคิดโรงแรมบูติก (Boutique Hotel) ขึ้นมา บางคนก็เรียกว่า โรงแรมฮิป (Hip Hotel) ตกแต่งแตกต่าง ใช้ของไม่แพงด้วย หน้าตาดูคล้ายๆ โรงแรมฮาร์ดร็อก (Hard Rock Hotel) ที่พัทยา นั่นละ ปรากฏว่าได้ลูกค้าคนรุ่นใหม่ตรึมเลย ถ้าใครทำโรงแรมเล็กอยู่แล้วไม่ค่อยรุ่ง ลองออกแบบใหม่ให้หน้าตาแปลกๆ จากชาวบ้านดูสิครับ ไม่จำเป็นต้องจัดจ้านแบบฮาร์ดร็อกเสมอไป แต่ต้องมีสไตล์ที่ชัดเจนนะ อย่าทำแบบจับฉ่าย รับรองว่ารับทรัพย์แน่

โรงพยาบาลก็น่าคิดนะ...ทำไมต้องหน้าตาเป็นมาตรฐานเหมือนกันหมด ลองทำโรงพยาบาลจิกโก๊ เป็นโรงพยาบาลฮิป (Hip Hospital) ดูสักแห่งสิ ผมว่าลูกค้าตรึมเลย โรงพยาบาลกับอบุคลิกของลูกค้าได้นี่นา

ใหญ่กว่านั้นก็คือ ธุรกิจสนามบินครับ สนามบินหน้าตาเหมือนๆ กันหมด มันก็แค่มาตรฐานระดับโลกเท่านั้น แต่ไม่มีอะไรน่าจดจำประทับใจ เวลานี้ถ้าบินไปฮ่องกง มาเลเซีย เชียงไฮ้ ไช่ไฮ้... สนามบินใหม่ ใหญ่โตน่าดูชม แต่...เหมือนกันยังกับแกะ เดินอยู่ข้างในเนี่ยะไม่รู้เลยว่าอยู่ประเทศไหนแน่ แว่วข่าวว่าสนามบินใหม่ของสิงคโปร์และสนามบินสุวรรณภูมิของเราก็หน้าตาหยังงี้ละ แปลกนิ...ที่หาเอกลักษณ์กันไม่ค่อยจะได้

สนามบินน่ารักๆ มีสไตล์อย่างสมัย หรือที่บาห์ลี กลับมีเสน่ห์กว่า และเชื่อไหมครับว่าผมไปพามา เห็นเขาสร้างอาคารสนามบินอยู่ มองดูคล้ายๆ เจดีย์ชเวดากอง ไม่รู้ว่าคิดหรือเปล่า เพราะมันยังไม่เสร็จดี แต่ถ้าใช่ละก็ นั่นละ... เอกลักษณ์แท้ๆ ของชาติเลยละ

เอกลักษณ์ก็คืออะไรที่มีลักษณะเป็นเอก แตกต่างจากผู้อื่น ถ้าเริ่มต้นแล้วคิดว่าจะทำให้เหมือนคนอื่นนั้น เหมือนคนนี้ ก็เริ่มต้นผิดแล้วละครับ

เป๊ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์ม

เป๊ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์ม (Pepperidge Farm) เป็นชื่อแบรนด์คุกกี้ที่ประสบความสำเร็จด้วยเอกลักษณ์ที่โดดเด่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเรื่องราวหรือสาระ (theme) ที่แบรนด์นี้ใช้

ในสหรัฐอเมริกา ตลาดคุกกี้มีมูลค่าสูงประมาณ 3.7 พันล้านดอลลาร์ โดยมียักษ์ใหญ่อย่างนาบิสโก้ (Nabisco) ครบคลุมตลาดอยู่ไม่ต่ำกว่า 50% โดยมีแบรนด์ดังๆ อยู่ในเครือมากมาย ที่คนไทยรู้จักดีเห็นจะเป็น โอรีโอ (Oreo) ริทซ์ (Ritz) และชิปอะฮอย (Chip-A-Hoy) ซึ่งล้วนแต่เป็นแบรนด์ที่อาศัยบารมีของแบรนด์หลัก คือ นาบิสโก้ โดยที่มุกมก่จะเห็นโลโก้แบรนด์หลักเด่นเป็นสีแดงอยู่เสมอ

แต่เป๊ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์ม จะเป็นแบรนด์อิสระ (Independent Brand) ทั้งๆ ที่มาจากบริษัทยักษ์ใหญ่เช่นกัน นั่นคือ บริษัท แคมป์เบลล์ ซุป (Campbell Soup Company) ซึ่งเป็นการคิดที่ถูกต้อง เพราะคนทำซูปเก่งไม่เห็นจะต้องทำคุกกี้เก่งเลยนิ ถ้าใส่ชื่อแคมป์เบลล์ไว้ด้วยสงสัยจะขายไม่ค่อยดีเป็นแน่

เช่นเดียวกับช็อกโกแลตโกดิวา (Godiva) จากค่ายนี้ ก็ไม่เคยประกาศตนว่ามาจากแคมป์เบลล์ฯ ขึ้นบอก... สงสัยขายแพงแบบนี้ไม่ได้แน่ๆ

เป็ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์ม เข้าใจสร้างเรื่องราว (theme) ให้ผู้คนหันมาสนใจคุกกี้ของตน โดยจัดทำเป็น คุกกี้ชุด "คอลเล็กชันพิเศษ" ขึ้นมาในชื่อแบรนด์ลูกต่างๆ เช่น ลิโด (Lido) เจนีวา (Geneva) บอร์โดซ์ (Bordeaux) มิลาโน (Milano) และบรัสเซลส์ (Brussels) ซึ่งแต่ละแบรนด์ลูกยังขยายสายผลิตภัณฑ์ออกเป็นรสชาติต่างๆ ให้เลือกมากมาย เช่น มิลาโนรสส้ม (Orange Milano) รสมินต์ (Mint Milano) รสช็อกโกแลตนม (Milk Chocolate Milano) เป็นต้น

เรื่องราวของคุกกี้ชุดคอลเล็กชันพิเศษนี้ คือ สร้างให้เป็นคุกกี้ยุโรปที่ราวกับเป็นคุกกี้ที่ทำขึ้นในบ้านของแต่ละท้องถิ่นที่ใช้เป็นชื่อแบรนด์ลูก ตัวบรรจุภัณฑ์เองก็แสดงเรื่องราวของยุโรปไว้โดยการบรรยายไว้ข้างๆ คุกกี้ ซึ่งมีเนื้อหาและความหลากหลายที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของคุกกี้แต่ละชนิด

ตัวอย่างเช่น ข้างถุงของบรัสเซลส์รสมินต์ (Mint Brussels) จะบรรยายไว้ว่า "ลองจินตนาการว่า คุณกำลังเดินอยู่ในยุโรปบนถนนที่ทำจากก้อนหินไปยังร้านขนมที่คุณโปรดปราน และกำลังได้กลิ่นหอมของการอบขนมแบบดั้งเดิมที่กำลังอบอบลอยอยู่ในอากาศ เป็ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์ม ได้นำประสบการณ์แบบนั้นกลับมาให้ด้วยบรัสเซลส์รสมินต์ที่แสนโดดเด่น ซึ่งประสมประสานช็อกโกแลตสีดำเข้ม (dark chocolate) กับเป็ปเปอร์มินต์สดไว้ระหว่างคุกกี้แสนกรอบ เพื่อให้คุณได้เริ่ดอร่อยอย่างมีระดับ ความเก่าแก่อย่างคลาสสิกของยุโรปที่ประสมประสานกับความจริงแท้ในแบบอเมริกันนี้ได้กลายมาเป็นสุดยอดคุกกี้ที่ให้คุณอร่อยได้ทุกวัน"

นอกจากนี้... เป็ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์มยังได้ออกคุกกี้ชุดสะสมอีกหลายคอลเล็กชันให้คนสนใจ เช่น "คอลเล็กชันโบราณ" (Old Fashion Collection) ซึ่งอ้างอิงถึงประเพณีโบราณ ความมั่นคงปลอดภัย และสิ่งที่เป็นมงคลประจำบ้าน โดยนำเสนอรสชาติหลากหลาย ทั้งชอร์ตเบรด (short bread) รอยน้ำตาล (sugar) จิง (ginger) เฮเซลนัต (hazelnut) ข้าวโอ๊ตหยาบแบบไอริช (Irish oatmeal) ฯลฯ โดยใช้คำโฆษณาตรงประเด็น เรียบง่ายว่า "ยังจำคุกกี้ของคุณยายที่ใส่ไว้ในกระปุกได้ไหม?" (Remember the cookies in Grandma's cookie jar?) น่ากินมั๊ยครับ

และเมื่อเกิดปัญหาในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ที่คุกกี้แบบนุ่ม (soft cookies) กำลังได้รับความนิยมและเห่อเหิม จนส่วนแบ่งการตลาดของเป็ปเปอร์ริดจ์ ฟาร์มถูกเบียดบังไปเรื่อยๆ จึงต้องเรียกบริษัทที่ปรึกษาชื่อดังจากนิวยอร์กมาช่วยแนะนำทิศทางการตลาด ซึ่งในที่สุดตัดสินใจว่าจะไม่กระโดดลงไปคลุกในตลาดคุกกี้แบบนุ่ม แต่กลับสร้างคุกกี้แบบแข็งคอลเล็กชันใหม่ขึ้นมาแทน

คอลเล็กชันใหม่นี้ชื่อว่า "อเมริกัน คอลเล็กชัน" (American Collection) ซึ่งยืนหยัดแก่นแท้และ แบรนต์ดีเอ็นเอดั้งเดิม นั่นคือเน้นความเป็นท้องถิ่นต่อไป คราวนี้ตั้งชื่อแบรนด์ลูกตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ที่มีชื่อเสียงและมีประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาเอง เช่น นันทักเก็ต (Nantucket) เชสพีค (Chesapeake) ซานตาเฟ (Santa Fe) และทาโฮ (Tahoe) เป็นต้น

ผลปรากฏว่ายอดขายในปี ค.ศ.1994 พุ่งสูงขึ้นถึง 50 ล้านดอลลาร์ ! เยี่ยมไหมครับ

แบรนด์อื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างเรื่องราว หรือสาระ (theme) ยังมีอีกไม่น้อย เช่น เบอร์เนสัน หรืออเมริกันวิสกี ที่ชื่อ "แจ็ก แดเนียลส์" (Jack Danicls) ซึ่งสร้างเป็นตำนานการผลิตเหล้าแบบพื้นเมืองที่ต้องใช้น้ำจากลำธาร และถึงบ่มเก็บไว้อย่างดีที่จะให้กลิ่นและสีเฉพาะตัว ดังที่เราเคยเห็นโฆษณากันอย่างอยู่ระยะหนึ่ง

หรือแบรนด์ไทยๆ อย่าง Built To Build (ขออนุญาตไม่สะกดชื่อภาษาไทย) ที่สร้างเรื่องราวความสำเร็จของคุณกอบชัย โชโตตฤกุล มาเป็นสาระ (theme) ตั้งแต่บ้านซีคอน มาจนถึงซีคอนสแควร์ อันเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการวางรากฐานให้แบรนด์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ได้อย่างดี

ที่เพิ่งเห็นอีกตัวอย่างหนึ่งคือ แคมเปญโฆษณาใหม่ของเครื่องใช้ไฟฟ้าฮิตาชิ (Hitachi) ที่สร้างเรื่องราวของผู้ค้นคิดชาวญี่ปุ่นซึ่งเก็บความรู้จากสิ่งรอบตัวมาสร้างสรรค์สินค้าที่มีการใช้งานเหมาะสม ก็น่าสนใจดีเหมือนกัน

แบรนด์ของคุณพอจะกำหนดรูปแบบ (style) และสาระ (theme) ขึ้นมาใช้สร้างเป็นเอกลักษณ์ได้หรือไม่... ลองพิจารณากันดูเองก็แล้วกัน นี่คือทางเลือกหนึ่งในการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ครับ

ตอนที่ 25 : บทสรุปของ Brand Identity (1)

นายเดวิด เอ. เอเคอร์ (David A. Aaker) ศาสตราจารย์ชื่อดังจากมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย (University of California) ได้ให้ข้อเตือนใจเกี่ยวกับการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ไว้ 8 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 : อย่ามองอะไรแคบจนเกินไป (Avoid a limited brand perspective)

เอเคอร์เห็นข้อผิดพลาดของผู้คนในสาขาการตลาดจำนวนมากที่มองเห็นคำจำกัดความของแบรนด์แคบจนเกินไป เพราะไปติดยึดกับการบ่งบอกตัวตนของแบรนด์ไว้กับ "ข้อความบางอย่าง" ที่เขียนกันไว้

ในหนังสือเล่มล่าสุดของเขาที่ชื่อ Brand Leadership ได้พาตึงถึงข้อความที่เขียนกันไว้เกี่ยวกับแบรนด์ อาทิ คำลงท้ายในโฆษณา (tagline) หรืออาจจะหมายถึงสโลแกน (slogan) เท่านั้น แต่หากอ่านและตีความให้ลึกซึ้งเราจะพบว่าเขาหมายถึงบรรดาข้อความและคำจำกัดความต่างๆ ที่นิยมเขียนกันไว้ในกลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) ด้วยเช่นกัน

ที่จริงเขากัดนักการตลาดมือใหม่และพวกที่ชอบทำงานตามตำราเรียนทั้งหลายว่ามักจะซื้อป้ายพอเขียนอะไรไว้ก็จะทำตัวขวางโลกไม่ยอมทำอะไรอย่างอื่นให้แบรนด์เติบโต...แล้วไปรู้ได้อย่างไร ใ้ที่ตัวเขียนไว้ในกลยุทธ์นั้นมันถูกต้อง ครอบคลุมความเป็นแบรนด์นั้นอย่างครบถ้วน

ตัวอย่างข้อความที่เขียนไว้ในกลยุทธ์นั้น แต่ละค่ายก็มีศัพท์แสงของตัวเองต่างกัน ในชีวิตการทำงานของผมก็เห็นศัพท์แสงเหล่านี้มากมายจนเวียนหัวไปหมด ครั้นจะพยายามหลีกเลี่ยงมันก็ทำไม่ได้ เพราะถ้าไม่เข้าใจ...ก็จะทำงานกับใครเขาไม่ได้ ทำายสุด...จึงต้องพยายามเข้าใจมันให้มากที่สุด

ไล่มาตั้งแต่ข้อความที่แสดงจุดยืนของแบรนด์ (positioning statement) ซึ่งนิยมใช้กันมากในยุคหนึ่ง เรื่อยมาจนถึงข้อสัญญาของแบรนด์ (brand promise) แก่นแท้ของแบรนด์ (brand essence) รหัสพันธุกรรมของแบรนด์ (brand DNA) แนวความคิดของแบรนด์ (brand concept) ไอเดียของแบรนด์ (brand idea) บุคลิกภาพของแบรนด์ (brand personality) เรื่อยมาจนถึงทัศนคติของแบรนด์ (brand attitudes)

หรือบางทีในแต่ละองค์กรก็ได้รวบรวมเอาศัพท์แสงเหล่านี้เข้ามาให้เหล่าผู้จัดการฝ่ายการตลาด คอยกรอกให้ครบตามมาตรฐาน เป็นแบบฟอร์มหรือกลยุทธ์ที่ใช้ปฏิบัติงาน

เช่น ที่ยูนิลีเวอร์...มีการนำมาประกอบกันเป็นชิ้นส่วนต่างๆ มองแล้วรูปร่างเหมือนรูกุญแจ เลย เรียกให้เก๋ไกว่า กุญแจแห่งแบรนด์ (brand key)

นอกจากการยึดติดกับ "ข้อความบางอย่าง" ที่เขียนกันไว้ในกลยุทธ์หรือในโฆษณาแล้วนักการตลาดบางคนยังไปยึดติดกับความเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น รูปร่างหน้าตา (attributes) หรือ คุณประโยชน์ (benefits) อีกด้วย

สิ่งที่เอเคอร์เตือนไว้ก็คือ แบรนด์เป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นองค์รวมของความรู้สึกที่ผู้บริโภคได้สัมผัสกับแบรนด์ในแง่มุมต่างๆ จึงเป็นอะไรที่ไม่สามารถจะมาบรรยายกันไว้ในประโยคสั้นๆ หรือวลีสั้นๆ แบบที่เขียนกันได้

เอเคอร์ได้เสนอแนวทางในการคิดและมองเอกลักษณ์ของแบรนด์ออกให้กว้างขึ้น หลากหลายขึ้น โดยมองเอกลักษณ์ของแบรนด์เป็น 4 มุมมองด้วยกัน นั่นคือ ในฐานะผลิตภัณฑ์ (product) ในฐานะองค์กร (organization) ในฐานะบุคคล (person) และในฐานะสัญลักษณ์ (symbol) ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 25.2 ครับ

สังเกตได้ว่า แก่นแท้ของแบรนด์ (brand essence) หรือแบรนด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) ก็ยังคงเป็นศูนย์กลางของความคิด แล้วจึงขยายออกมาเป็นเอกลักษณ์หลักๆ ที่เป็นแก่น (core identity) และกลายเป็นเอกลักษณ์ที่ช่วยสร้างเสริม (extended identity) ตามลำดับ จึงเป็น การช่วยให้เรามองแบรนด์ แคบๆ อยู่ในข้อความที่เขียนไว้ที่บรรยายแก่นของแบรนด์เพียงอย่างเดียว

ดูเหมือนว่าแนวคิดของเอเคอร์ค่อนข้างจะค้านกับแนวคิดของสองปรมาจารย์ อัล ริส และแจ็ก เทราต์ (Al Ries & Jack Trout) ที่ผมเคยเล่าให้ฟัง เพราะทั้งสองให้แนวคิดไว้ว่า ควรจะนึกถึงแบรนด์เป็นคำคำเดียว และทำให้แบรนด์เป็นเจ้าของคำคำนั้นให้จงได้ เอ๊ะ...จะเชื่อใครดีละ

ไม่มีใครผิด ไม่มีใครถูกหรอกครับ นำฟังทั้งสองแนวนั้นละ ความชัดเจน มีโฟกัส ไม่หลงทางแบบรีส์กับเทราต์ก็ช่วยให้แบรนด์ไม่สับสน ไม่ถูกเจือจาง นำใช้เป็นแก่นของความคิด ส่วนแนวของเอเคอร์

ก็จะช่วยให้มองกว้างและคอยเตือนสติว่าผู้บริโภค สามารถสัมผัสแบรนด์ได้จากจุดสัมผัสอันหลากหลายและมีฐานะแตกต่างกัน

ฝรั่งเศสแรงครับ กัดกัน ชัดกัน แบบโลกเสรีทางความคิด ทำเอาคนไทยงงไปเยอะแล้ว ศึกษาให้ดี แล้วนำมาประยุกต์และประสมประสานให้เกิดประโยชน์สูงสุดดีกว่าครับ

ประการที่ 2 : เชื่อมโยงกับคุณประโยชน์ทางกายภาพทันทีที่ทำได้ (Link the brand to a compelling functional benefit whenever possible)

แม้ว่าเอเคอร์จะเตือนไว้ในข้อแรกว่าไม่ให้ยึดติดกับรูปร่างหน้าตาหรือคุณประโยชน์นัก แต่ก็เตือนไว้เช่นกันว่าอย่าได้ละเลยความต้องการพื้นฐานของผู้บริโภคเด็ดขาด เพราะลึกๆ แล้วพวกเขาก็ยังสนใจคุณประโยชน์ทางกายภาพที่จับต้องได้อยู่ดี

สังเกตดูแบรนด์ชั้นนำที่ยังผูกเอกลักษณ์ไว้กับคุณประโยชน์ทางกายภาพ เช่น บีเอ็มดับเบิลยู (BMW) กับสมรรถนะ (performance) วอลโว่ (Volvo) กับความปลอดภัย (safety) แซมโซไนต์กับความทนทาน (durability) เอนเนอร์จีเซออร์ (Energizer) กับอายุยืนยาว เป็นต้น

ในหลายกรณีเราจะพบได้ว่าสามารถเสริมสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์โดยค้นคิดภาพหรือสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของคุณประโยชน์ทางกายภาพของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี

ยางมิชลิน มีนายบีเดนดัม (Bedendum) เป็นตัวแทนของห่วงยางแห่งความปลอดภัยบนสมรรถนะสูง

ถ่านเอนเนอร์จีเซออร์มีกระต่ายน้อยเป็นตัวแทนของพลังที่ไม่หมดลงง่ายๆ

น้ำมันเอสโซ่ (Esso) มีเสื้อเป็นตัวแทนแห่งพลัง

เซเว่นอัพ (7-up) เคยมีนายฟิดโด ดิโด (Fido Dido) เป็นตัวแทนความใสซ่า แต่เลิกใช้ไปอย่างน่าเสียดาย แว่วข่าวว่าจะนำกลับมาใหม่เร็วๆ นี้

การใช้สัญลักษณ์เป็นตัวแทนของแบรนด์สามารถสื่อความหมายได้ง่ายกว่าการที่พยายามสื่อสารกับผู้คนด้วยคำอธิบายที่ยาวเยิ่น อีกทั้งจะเป็นที่จดจำไปได้นานกว่า เอสโซ่เคยเลิกใช้เสื้อไปนาน

หลายปีเพราะการเมืองในองค์กร คนที่นำเสนอและวางกลยุทธ์การใช้สื่อถึงกับโดนของขาวให้ออกจากงานไป แต่แล้ว...ก็ต้องนำกลับมาใช้ทั่วโลกอีกครั้ง

มีงานวิจัยชื่อ "มุมมองของเอเจนซีเกี่ยวกับอารมณ์ในงานโฆษณา" (Emotion in Advertising : An Agency's View) โดยนายสจวร์ต แอเกรส (Stuart Agres) แห่งบริษัทโฆษณายังแอนด์รูบีแคม (Young & Rubicam) ชี้ชัดให้เห็นว่า สำหรับผู้บริโภคที่ใช้แชมพูนั้นคุณสมบัติทางกายภาพยังคงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้หันมาใช้แบรนด์นั้นมากกว่าคุณสมบัติทางอารมณ์ (เช่น ผมดำเป็นเงางาม สำคัญกว่าใช้แล้วจืดจางกว่าใคร) แต่อย่างไรก็ตาม...หากมีทั้งกายภาพและอารมณ์ครบครันก็จะดีที่สุด

ประการที่ 3 : เลือกใช้ส่วนที่เข้าทำและช่วยเสริมสร้างแบรนด์-จงปล่อยส่วนที่ไม่ใช้ทิ้งไป
(Use constructs that fit and help-ignore the others)

ถ้าดูจากแผนภูมิที่ 25.2 เราจะเห็นรายการต่างๆ 12 รายการอยู่ด้านล่าง ซึ่งสามารถนำไปใช้งานเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้แข็งแกร่งขึ้นมาได้ทั้งสิ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องนำทั้งหมดไปใช้ หรือไม่จำเป็นต้องยึดเยียดทุกสิ่งทุกอย่างลงไปในกิจกรรมทางการตลาดหรือการสื่อสารทางการตลาด มิฉะนั้นจะออกมาเป็นอะไรที่เลอะเทอะยึดเยียด และน่าขันได้เลยด้วยซ้ำ

ฉะนั้น...อย่าใช้สิ่งเหล่านี้เป็น "รายการ" (check list) แต่จงนำไปช่วยคิดและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม จงเลือกใช้สิ่งที่เข้าทำ และส่งผลให้ชัดแจ้งได้ โดยการหยุดสักครู่ แล้วถามคำถามตัวเองว่าสิ่งที่กำลังเลือกไปใช้เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์นั้นเหมาะสมแค่ไหน มีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมคุณค่า (value) เพียงใด สร้างเสริมความสัมพันธ์ต่อกลุ่มลูกค้า (customer relationship) ได้ดีไหม สร้างความแตกต่าง (differentiate) แบรนด์ให้ต่างจากคู่แข่งหรือเปล่า ช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้คนแค่ไหน ดูแล้วน่าเชื่อเพียงใด

เช่นสัญลักษณ์ที่กล่าวไว้ในข้อที่ผ่านมาอาจไม่มีความจำเป็นใดๆ เลยกับแบรนด์บางแบรนด์ เพราะมีความแข็งแกร่งชัดเจนอยู่ในรูปลักษณะของโลโก้อยู่แล้ว ผมคิดว่าแบรนด์อย่างไนกี้ (Nike) ซึ่งมีโลโก้ที่ดีมากคงไม่จำเป็นต้องไปหาสัญลักษณ์หรือตัวแทน (mascot) อื่นใดมาใช้ให้มันซ้ำซ้อนอีก

ตอนที่ 25 : บทสรุปของ Brand Identity (2)

ประการที่ 4 : ให้ความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้บริโภคหรือลูกค้าให้เป็นประโยชน์ (generate deep customer insight)

พื้นฐานของการสร้างเอกลักษณ์แบรนด์จะต้องมาจากความลึกซึ้งเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มิฉะนั้นเราจะสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ไปในทิศ ทางที่ลูกค้าไม่ต้องการ

บางครั้งมีความคิดที่ดูเหมือนจะยิ่งใหญ่ เข้าท่ามาก แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการเลย คนที่คิด อาจจะไม่ได้ลึกซึ้งเพียงพอที่จะเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใช้ ดังนั้น...เมื่อนำเสนอออกมาจึง เจ้งได้ในพริบตา

อย่างเช่นกรณีของเจ.เจ. นาบิสโก้ (J.J. Nabisco) ที่ลูกขึ้นเกิดไอเดียบรรเจิดสร้างเอกลักษณ์ให้กับ บุนหรีแบรนด์ใหม่ที่ชื่อพรีเมียร์ (Premier) ให้เป็น "บุนหรีไม่มีควัน" เมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว นั่นเป็น เพราะคนคิดไม่ลึกซึ้งพอกับนักสูบบุนหรี ไม่เข้าใจว่าคนสูบบุนหรีมีความสุขกับการละลายควัน เพียงใด คนไม่สูบบุนหรีต่างหากที่จะชอบบุนหรีที่ไม่มีควัน ก็เลยไม่นักสูบบคนไหนซื้อไปสูบ ส่วนคนที่ไม่สูบอยู่แล้วเขาก็ไม่รู้ว่าจะซื้อไปทำซากอะไร

คว่ำก้นหมดเลย คนคิดและผู้บริหารชุดนั้นไม่สามารถกลับเข้าวงการได้อีกตลอดชีวิต

ฉะนั้น...ถ้ามีใครคิดแบบนี้อีก เช่น เหล้าที่ดื่ม ไม่เมา จักรยานยนต์ที่ไม่มีเสียง พริกป่นที่ไม่เผ็ด ยา ดมที่ไม่มีกลิ่น ฯลฯ ก็เตรียมใจตามผู้บริหารเจ.เจ. นาบิสโก้ไปได้เลยครับ

ประการที่ 5 : ต้องเข้าใจคู่แข่งของเรา (understand competitors)

จะสร้างเอกลักษณ์ได้...ก็ต้องสร้างความแตกต่างให้โดดเด่นให้จงได้ เราคงแตกต่างหรือโดดเด่นไม่ได้ถ้าไม่ทราบเลยว่าคู่แข่งเป็นอย่างไร

การเปรียบเทียบกับคู่แข่งคงหนีไม่พ้นการนำงานของคู่แข่งมาศึกษาและเปรียบเทียบ เช่น การรวบรวมงานโฆษณาของเขาทั้งหมดมาวิเคราะห์ (competitive ads analysis) เพื่อหาจุดยืนและข้อสัญญาของแต่ละแบรนด์

นอกจากนี้ ยังจะต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ของ แบรนด์คู่แข่งมากมายจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น รายงานประจำปี (annual report) หนังสือและนิตยสารทางการตลาดทั้งหลาย รวมทั้งวัสดุสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่แต่ละบริษัทใช้แจกจ่ายและทำการประชาสัมพันธ์

แต่เหนืออื่นใดไม่มีอะไรสำคัญเท่ากับความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์คู่แข่งแต่ละแบรนด์... เปรียบเทียบกับแบรนด์ของเราเองซึ่งจะต้องมาจากการวิจัยซึ่งมักจะเรียกกันว่า แบรนด์ออดิต (brand audit) หรือการจับความรู้สึกของลูกค้า (customer audit)

ประการที่ 6 : มีการยืดหยุ่นให้ใช้เอกลักษณ์ที่หลากหลาย (allow multiple brand identity)

แน่นอน...หากใช้เอกลักษณ์เดียวที่คงที่เหมือน กันได้หมดย่อมเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ดังเช่น โคคา-โคลา ที่ยังคงเอกลักษณ์ดั้งเดิมไว้ได้ในภาษาที่แตกต่างกันทั่วโลก

บางแบรนด์สามารถใช้สโลแกนเดียวไปทั่วโลก แม้จะมีการเปลือยออกเป็นภาษาต่างๆ แต่ก็คงความหมายเดิมได้อย่างเหมาะสม เช่น เชลล์ ซึ่งใช้อยู่ 2 สโลแกนคือ ถ้าไม่เป็นข้อความที่ว่า You can be sure of Shell (วางใจเมื่อใช้เชลล์) ก็จะเป็น go well, go Shell (ไปได้สวย...ไปด้วยเชลล์) ซึ่งช่วงนี้เห็นได้ว่า ไปได้ไกล...ไปด้วยเชลล์ ก็เลยไม่แน่ใจเหมือนกันว่ามาจากไหน หรือว่ามี go far, go Shell โผล่ขึ้นมาก็ไม่ทราบได้)

สายการบินบริติช แอร์เวย์ก็หวังอยู่เต็มเปี่ยมว่าจะใช้สโลแกน "World's favourite airline" (สายการบินที่ทั่วโลกโปรดปราน) ได้ทั้งโลก

แต่ในหลายกรณีกลับกลายเป็นว่า นักการตลาดจำเป็นจะต้องใช้เอกลักษณ์ที่แตกต่างกันในแต่ละตลาด หรือใช้เอกลักษณ์ที่แตกต่างกันสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์

สูงสุดแก่การสร้างแบรนด์ ไม่จำเป็นต้องทำตัวเป็นไม้บรรทัด ห้ามผู้คนเขาไปทั่วเพราะตัวเองคิดอยู่แคบๆ คนเดียว

การใช้เอกลักษณ์แตกต่างกันอย่างหลากหลายนั้นเป็นไปได้ เพียงแต่ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบนั้นต้องเข้าใจในจุดประสงค์ร่วมและมีความมั่นใจว่าผลที่ได้โดยรวมนั้นจะส่งผลที่ดีต่อแบรนด์ได้อย่างไร

ตัวอย่างเช่น ฮิวเลตต์-แพคการ์ด (Hewlett-Packard) จะวางเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มเป้าหมายซึ่งใช้สินค้าของเขาแตกต่างกัน ตั้งแต่วิศวกร ผู้ใช้ทั่วไป ผู้ใช้ในสำนักงาน ฯลฯ

หรือแม้แต่แบรนด์อย่างลีวายส์ (Levi's) ในยุโรปและอเมริกาก็ต้องมีเอกลักษณ์ที่ต่างกัน เพราะผู้บริโภคจะคิดและรู้สึกกับแบรนด์ต่างกัน คนยุโรปคิดว่าเป็นแบรนด์นอกซึ่งนำเข้าใส่และแพง แต่คนอเมริกันคิดว่าเป็นแบรนด์เท่ เก๋ๆ ซึ่งเป็นต้นฉบับของยีน

อยู่ต่างที่...ก็คิดต่างกันได้ครับ เราจึงต้องบริหารเอกลักษณ์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่แบรนด์

ประการที่ 7 : ใช้เอกลักษณ์ของแบรนด์เป็น จุดเริ่มต้นของปฏิบัติการต่างๆ (make the brand identity drive the execution)

ในบางกรณี...อาจพบปัญหาผิดพลาดในการดำเนินงานระดับกลยุทธ์ไปเป็นระดับปฏิบัติการ งานด้านการตลาดหรืองานสื่อสารจึงไม่สะท้อนเอกลักษณ์ของแบรนด์อย่างแท้จริง

กรณีนี้มักจะเกิดจากผู้ที่สร้างกล ยุทธ์และเอก ลักษณ์ เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการสร้างแบรนด์แต่มีเอเยนซีโฆษณาที่ไม่ทำตามหลักเกณฑ์ที่เขาตั้งไว้ หรือเบี่ยงเบนออกไปจนไม่เหลือเค้าเดิม กรณีนี้ทางบริษัทลูกค้าจะต้องมีความมั่นใจเพียงพอที่จะควบคุมดูแลให้เดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง และต้องบริฟกันให้เข้าใจตั้งแต่เริ่มแรก หากเอเยนซีโฆษณาไม่ยอมรับกลยุทธ์และเอกลักษณ์ที่กำหนดไว้ก็จะต้องถกเถียงกันให้ชัดเจนแต่แรก

ปัญหาแบบนี้พบมากขึ้นทุกวัน ลูกค้าบางรายมีเงินมากก็เลยต้องใช้เงินให้หมด จ้างหลายบริษัทเข้ามาทำงานให้ มีทั้งบริษัทที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ บริษัทผู้สร้างเอกลักษณ์ เอเยนซีโฆษณา บริษัทพี.อาร์. บริษัททำกิจกรรม และยังมีมีเดียเอเยนซีอิสระอีก แต่ทั้งหมดกลายเป็นอะไรที่ขาดความเกี่ยวข้องกัน จึงขาดสัมพันธ์ที่ดีของการสื่อสารโดยรวม

ฉะนั้น...ถ้าไม่มีปัญญาดูแลให้ทั่วถึงเอง ต้องชี้ไว้ให้ชัดแต่แรกเลยว่าจะให้บริษัทหรือเอเจนซีใดเป็นศูนย์กลางในการควบคุม ไม่งั้นและแน่...ขอบอก

ประการที่ 8 : ดูแลเอกลักษณ์ของแบรนด์อย่างประณีตพิถีพิถัน (elaborate the brand identity)

เอกลักษณ์ของแบรนด์เป็นสิ่งที่ถูกนำเสนอผ่านหลายสิ่งหลายอย่าง ทั้งด้านภาพ เสียง กลิ่น และสัมผัสต่างๆ ดังนั้น...โอกาสที่จะ "หลุด" หรือ "กำกวม" นั้นมีมาก ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องนี้จำเป็นต้องละเอียดและประณีตมากจึงจะทำให้แก่นของแบรนด์ถูกถ่ายทอดออกไปอย่างชัดเจน

ตอนที่ 25 : บทสรุปของ Brand Identity (3)

ขอสรุปการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) ออกมาเป็นแผนภูมิที่เรียกว่า Brand Identity Planning Model ดังต่อไปนี้

แผนภูมินี้ได้ประยุกต์มาจากแนวคิดของ ศาสตราจารย์ เดวิด เอ. เอเคอร์ (David A. Aaker) และอีริก โจคิมสธาลเลอร์ (Eric Joachimsthaler) ที่ได้นำเสนอไว้เมื่อปี ค.ศ. 2000 ในหนังสือชื่อ Brand Leadership ซึ่งสามารถสรุปได้โดยสังเขปดังนี้

ขั้นที่ 1 : การวิเคราะห์แบรนด์ในระดับกลยุทธ์ (strategic brand analysis)

ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ตลาด (market) ลูกค้า (customer) หรือผู้บริโภค (consumer) คู่แข่งขัน (competitor) และองค์กร (corporate)

ขั้นที่ 2 : การสร้างระบบเอกลักษณ์ของ แบรนด์ (Brand identity system)

ซึ่งเป็นการนำความรู้จากขั้นที่ 1 มากำหนดแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand essence) หรือรหัสพันธุกรรมของแบรนด์ (Brand DNA) และสร้างระบบออกมาในวงที่กว้างขึ้น โดยแบ่งแยกออกเป็นเอกลักษณ์หลัก (core identity) และเอกลักษณ์เสริม (extended identity) เพื่อให้เข้าใจในความเป็นแบรนด์นั้นมากขึ้นในวงกว้าง

นอกจากนี้ยังแตกเอกลักษณ์ของแบรนด์ออกเป็น 4 สถานะที่ต่างกัน คือ ความเป็นผลิตภัณฑ์ (product) องค์กร (organization) บุคคล (person) และสัญลักษณ์ (symbol) ดังที่เคยกล่าวมาแล้ว

และยังต้องวางให้เห็นชัดเจนว่าแบรนด์นี้มีเอกลักษณ์ในแง่ของคุณประโยชน์หรือคุณค่า (value proposition) อย่างไร ทั้งในแง่ของคุณประโยชน์ด้านกายภาพ (functional benefits) คุณประโยชน์ด้านอารมณ์ (emotional benefits) และคุณประโยชน์ที่ช่วยแสดงออกถึงตัวตน (self-expressive benefits) อย่างชัดเจน มีรากฐานแห่งความน่าเชื่อถือ (credibility) เพียงใด และจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพ (relationships) อย่างไรระหว่างแบรนด์กับผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 3 : ระบบปฏิบัติการสร้างเอก ลักษณะของแบรนด์ (Brand identity implementation system)

ซึ่งประกอบด้วยการกระจายออกของเอก ลักษณะอย่างประณีตพิถีพิถัน (identity elaboration) การกำหนดจุดยืนอันชัดเจนของแบรนด์ (Brand position) เรื่อยไปจนถึงแผนปฏิบัติการสร้างแบรนด์ (Brand building programs) และการติดตามผล (tracking)

อย่าลืมว่าการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้กับแบรนด์ใหม่ๆ จะเป็นการสื่อสารหรือการถ่ายทอดข้อมูลในลักษณะจากภายในองค์กรสู่ภายนอก (inside out) คือไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย แต่ถ้าเป็นการปรับเปลี่ยนเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่มีอายุอยู่แล้วในตลาดระยะหนึ่ง จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดที่ผู้คนมีต่อแบรนด์เดิม จึงเป็นลักษณะของข้อมูลจากภายนอกสู่ภายใน (outside in) ด้วยส่วนหนึ่ง

การประสมประสานสู่การเป็นผู้นำ

เชื่อว่าวางเอกลักษณ์ของแบรนด์ไว้ได้ชัดเจนแล้วจะประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะจำต้องประสมประสานแผนงานทั้งหมดให้ลุล่วง วางแผนปฏิบัติการและกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจึงจะก้าวสู่ความเป็นผู้นำได้

การประสมประสานเพื่อมุ่งสู่การเป็นแบรนด์ผู้นำ (Brand leadership tasks) นั้นประกอบด้วยข้อท้าทาย (challenge) 4 บริเวณด้วยกัน ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์กร (The Organization Challenge) คือการวางโครงสร้างและวิธีการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ต้องระวังไม่ให้เกิดกิจกรรมเกี่ยวกับแบรนด์แต่ละแบรนด์มีคือนั่นคนนี้ผลัดเปลี่ยนกันมาดำเนินการ มิฉะนั้นจะเกิดการ "ย่ำ" จนและทะไปหมด อย่างไม่มีทิศทาง

ที่น่ากลัวก็คือองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (turnover) สูง มีคนเข้า-ออกกันเป็นว่าเล่น เพราะบรรยากาศการทำงานไม่สนุก หรือไม่เป็นมืออาชีพ ถ้าแก้ไขไม่ได้ก็ต้องให้เข้ากันนั้นละดูแลแบรนด์เอง ไม่งั้นเจ๊งแน่นอน

องค์กรที่มีนโยบายสลับเปลี่ยน (rotation) ก็เช่นกัน ทุก 4 ปี หรือ 6 ปี มักจะหมุน ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Marketing Director) หรือรองประธานฝ่ายการตลาด (Marketing VP) กันเป็นประจำ อย่างนี้ก็น่ากลัวเหมือนกัน เพราะเท่าที่เห็นมาแต่ละท่านก็มักจะต้องรีบแสดงผลงาน แถมยังเป็นคนที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงเกินไป (over-confident) จึงมาถือแนว ทางของแบรนด์เก่าหมด แบรนด์เลยกว้างไปกว้างมาหาจุดยืนไม่ได้

2. พิมพ์เขียวของแบรนด์ (The Brand Architecture Challenge) คือการกำหนดความสัมพันธ์ของแบรนด์ต่างๆ ในองค์กรให้เป็นระบบชัดเจนดังที่เขียนไว้ในคู่มือในตอนที่ 16 ถึง 21 ลองย้อนกลับไปอ่านดูนะครับ หรือถ้าใครไม่ได้เก็บไว้ก็คงต้องรอกทางประชาชาติธุรกิจรวมเล่มบทความชุดนี้...คงไม่นานหรอกครับ

3. เอกลักษณ์ของแบรนด์ (The Brand Identity Challenge) คือการกำหนดเอกลักษณ์ของแบรนด์แต่ละแบรนด์ในองค์กรให้มีความชัดเจนในแง่ของจุดยืน (positioning) และบุคลิกภาพ (personality) ดังที่เขียนไว้ในตอนที่ 22 ถึงตอนที่ 25 ซึ่งเขียนอยู่นี้

4. แผนการสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ (The Brand Building Program Challenge) เมื่อมีเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะต้องสื่อสารออกไปให้คนรับรู้ผ่านเครื่องมือการสื่อสารต่างๆ (communication tools) ซึ่งมีหลากหลายวิธีการ และหลากหลายทฤษฎี

ที่แน่ๆ ก็คือโฆษณากับโลโก้ไม่สามารถสื่อสารเอกลักษณ์ของแบรนด์ได้เพียงพอเหมือนสมัยก่อน ซึ่งไม่มีการแข่งขันกันสูงนัก ปัจจุบัน...นักสร้าง แบรนด์ในค่ายต่างๆ จึงพูดถึงวิธีการกระจายเอกลักษณ์ของแบรนด์ผ่านเครื่องมือสื่อสารต่างๆ กันมากขึ้น

สิ่งที่ฮอตฮิตขึ้นมาในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา คงจะไม่พ้นการพูดถึงการสื่อสารแบบบูรณาการ หรือการสื่อสารแบบผสมผสาน (IMC = integrated marketing communication) ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือหลักๆ อันได้แก่ งานกราฟิก (graphic design) งานโฆษณา (advertising) งานประชาสัมพันธ์ (public relations) งานส่งเสริมการขาย (sales promotion) และงานตลาดขายตรง (direct marketing) หรือที่บางคนเรียกกันว่างานสื่อสารแบบตัวต่อตัว (one-to-one communication) ซึ่งรวมถึงการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง (CRM = customer relationship management) ด้วย

ในเครือที่บีดับบลิวเอ (TBWA) ซึ่งเป็นหนึ่งใน เอเจนซีโฆษณาชั้นนำของโลก ได้นำเสนอวิธีการกระจายเอกลักษณ์ของแบรนด์ หรือไอเดียของ แบรนด์ออกรอบทิศทางโดยไม่กอบอยู่ในระบบของ IMC เท่านั้น เพราะเชื่อมั่นว่าแบรนด์คือประสบการณ์รวม (total experience) ที่สามารถสื่อสารเอกลักษณ์ของแบรนด์ออกรอบทิศทาง ไม่ว่าจะผ่านอะไรก็ตามอันเป็นจุดสัมผัส (contact point) ของแบรนด์กับกลุ่มลูกค้า ในชีวิตประจำวันของพวกเขา

วิธีการสื่อสารนี้จะผ่านเครื่องมือตัวหนึ่งซึ่งเรียกว่า "วงล้อแห่งการเชื่อมโยง" หรือ connections theory wheel ซึ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร คือ นายฌอง มารี ดรู (Jean-Marie Dru) ได้เขียนไว้ในหนังสือที่ชื่อ Beyond Disruption ลองหาอ่านกันดูครับ

ผมและทุกคนที่ทำงานอยู่ในบริษัท ครีเอทีฟ จูซจีวัน โชคดีที่อยู่ในเครือของทีบีดับบลิวเอ จึงสามารถเรียนรู้และใช้เครื่องมือตัวนี้ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างแผนการสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ให้กับลูกค้าอย่างชัดเจนได้ เราจึงหลุดพ้นจากการเป็นเอเจนซีโฆษณาที่ทำแต่งงานโฆษณา แต่ผลักดันให้ตัวเรากลายเป็นแบรนด์เอเจนซี ผู้สร้างแบรนด์อย่างแท้จริงได้

ตอนที่ 25 : บทสรุปของ Brand Identity (4)

เอเยนซีที่สร้างงานโฆษณาบ้างบออย่างเดียวกำลังจะหายไปจากโลกนี้ ไม่มีองค์กรธุรกิจใดมาทุ่มเงินให้เอเยนซีโฆษณาจนรางวัลประกวดเพียงอย่างเดียวแล้วแบรนด์ไม่เติบโตหรอกครับ ถ้าคนของเอเยนซีได้ยังหลงประเด็นและทำงานโฆษณาเพียงอย่างเดียวอยู่ ไม่แยแสงานประเภทอื่น มุ่งแต่จะทำงานรางวัล และไม่สนใจการเติบโตของธุรกิจลูกค้าแล้วคือด้านยืนยันทิ้งอยู่อย่างเดียวว่าโฆษณาเป็นเพียงหนึ่งใน 4P ไม่สามารถช่วยขายของได้ ก็เตรียมปิดบริษัทเถิด

ปัจจุบันการสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์ต้อง การสร้างสรรค์อย่างครบเครื่อง ไม่ใช่ต้องการงานโฆษณาที่สร้างสรรค์หรือตลกโปกฮาอย่างเดียววนะครับ

จริงอยู่...การประสมประสานเพื่อก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำ ต้องเป็นปฏิบัติการจากฝั่งลูกค้าด้วย แต่เอเยนซีก็จะเป็นกำลังเสริมและเป็นคู่คิดให้กับข้อท้าทายได้ถึง 3 ใน 4 ประการทีเดียว

แบรนด์ พอร์ตโฟลิโอ

นอกเหนือจากเรื่องของพิมพ์เขียวของแบรนด์ (Brand architecture) และเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) ซึ่งได้อธิบายไว้อย่างละเอียดและยืดยาวใน 10 ตอนที่ผ่านมาแล้ว ยังมีอีกคำหนึ่ง ที่หลายต่อหลายคนชอบถามถึงและมีการใช้กันผิดๆ อยู่เสมอ และผมก็ได้สัญญากับผู้อ่านไว้ว่าจะ อธิบายให้เข้าใจชัดเจน นั่นคือ **ฐานันดรของแบรนด์ หรือแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ (Brand portfolio)**

โดยรวมแล้ว คำคำนี้หมายถึงการแบ่งบอกระยะของแบรนด์ในแต่ละองค์กรว่าแต่ละแบรนด์อยู่ใน ฐานอะไร เพื่อจัดระเบียบให้แก่องค์กรที่มีหลายๆ แบรนด์ บรรดาฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายจะได้ เข้าใจตรงกันว่าทำไมองค์กรจึงสนับสนุนบาง แบรนด์มาก แต่สนับสนุนบางแบรนด์น้อย ซึ่งจะต่าง จากพิมพ์เขียว และเอกลักษณ์โดยสิ้นเชิง

ที่ขอบพูดกันบ่อยๆ เห็นจะเป็นการแบ่งบอกว่า แบรนด์นั้น...แบรนด์นี้เป็น "ไม่กันหมา" หรือ fighting brand ซึ่งออกมาปกป้องแบรนด์หลักขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่มีคู่แข่งราคาถูกๆ เกิดขึ้นภายหลัง เช่น ค่ายบุญรอดบริวเวอรี่ ออกไทเบียร์มาชนกับเบียร์ช้าง ค่ายกระทิงแดงออก ลูกทุ่งมาชนกับแบรนด์ถูกๆ อย่างหมี่คอมมาน โด หรือบูม เป็นต้น

บางแบรนด์ถูกวางไว้เป็นผู้สร้างภาพลักษณ์สูงส่งให้กับองค์กร หรือเป็น image maker ซึ่งไม่ได้ สนใจว่าจะขายมากมายอะไร แต่แสดงศักดิ์ทำให้เห็นว่าองค์กรอย่างฉันก็ทำของดีๆ ระดับสูงส่งได้ สบายมาก เช่น โนเกีย (Nokia) ก็ได้นำเสนอแบรนด์ระดับสุดยอด มาในนามเวอร์ทู่ (Virtue) ซึ่งเป็น โทรศัพท์มือถือเครื่องละล้านกว่าบาทออกมา ปีหนึ่งขายได้ไม่กี่เครื่องหรอกครับ

ส่วนแบรนด์หลักก็จะเป็นรายได้หลักขององค์กร จึงมักจะเรียกกันว่า **แบรนด์หลัก หรือ mainstream brand**

นั่นก็จัดได้ว่าเป็นการกำหนดฐานันดรของ แบรนด์หรือ Brand Portfolio ได้แบบหนึ่ง แต่ระบบที่ ได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับมากที่สุดในการตลาด จะเป็นระบบของบริษัทที่ปรึกษา ระดับ โลกที่ชื่อ บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (Boston Consulting Group) ซึ่งจัดฐานันดรของแบรนด์ ออกเป็น 4 แบบ และบรรจุไว้ในแบบฟอร์มมาตรฐานที่เรียกว่า **บีซีจี เมทริกซ์ (BCG Metrix)** หรือ บอสตัน คอนซัลติ้ง กรุ๊ป เมทริกซ์ (Boston Consulting Group Metrix) นั่นเอง

ที่จริงแล้ว บีซีจี เมทริกซ์นี้ถูกพัฒนามาจากความรู้พื้นฐานของนักการตลาดที่เรียกว่า **"วงจรชีวิต ของผลิตภัณฑ์"** (Product Life Cycle) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นเริ่มต้น (introductory stage)

2. ขั้นเติบโต (growing stage)

3. ขั้นคงที่ (establishing stage)

4. ขั้นตกต่ำ (declining stage)

จุดที่ปรับเปลี่ยนและเพิ่มเติมเข้ามาใน ปีซีจี เมทริกซ์ ก็คือ สามารถบอกสถานะทางการเงินและอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์นั้นๆ ได้ด้วยว่าอยู่ในสภาพงอกเงยหรือติดลบ จึงเรียกชื่อฐานะเสียใหม่ให้เข้าใจสถานะดังกล่าวด้วย

1. introductory stage ก็คือ "เครื่องหมายคำถาม" (question mark) เพราะยังไม่แน่ใจว่าสินค้าหรือแบรนด์นี้จะไปรอดหรือไม่ เป็นช่วงที่ต้องลงทุนมาก ดังนั้นสถานะทางการเงินจะติดลบ ส่วนอัตราการเติบโตจะค่อนข้างสูง เพราะเป็นของใหม่ในตลาด

2. growing stage ก็คือ "ดาวรุ่งพุ่งแรง" (Star) เพราะเริ่มติดตลาดแล้ว และมีผู้คนใช้มากขึ้นเรื่อยๆ เป็นช่วงที่ลงทุนน้อยลงจึงมีสถานการณ์การเงินเป็นบวก และอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง ทุกคนจะใฝ่ฝันให้อยู่ตรงนี้ตลอดกาล แต่เป็นไปได้ยาก

3. establishing stage ก็คือ "ตัวทำเงิน" (cash cow - เพราะแม่วัวเป็นผู้ให้นมเลี้ยงดู) เป็นช่วงที่ยอดขายค่อนข้างอิ่มตัว สถานะการเงินเป็นบวก และกำไรสูงมากเพราะรากฐานมั่นคงแล้ว แต่อัตราการเติบโตไม่ค่อยมาก หรืออาจจะเป็นลบได้

4. declining stage ก็คือ "หมา" (dog) เพราะทุกอย่างตกต่ำลงหมด ทั้งกำไรและอัตราการเติบโต ถ้าไม่กระตุ้นให้กลับไปเป็นตัวทำเงินอย่างเดิมก็จะตายไป ดีไม่ดีจะกลายเป็น "หมาขี้เรื้อน" หรือ "หมาเฒ่า" ไปด้วยซ้ำ เพราะพานดิ่งแบรนด์อื่นๆ ในองค์กรเสียชื่อเสียงและเจ๊งตามกันไปได้

ปีซีจี เมทริกซ์ นี้ถูกใช้กันมาในวงการการตลาดนานแล้ว นักศึกษาวิชานี้ก็ต้องเรียนตัวนี้กันมานาน นับสิบปีและเป็นรูปแบบของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอที่นิยม ยอมรับกันมากที่สุด แต่สมัยนี้ก็เริ่มห่างหายไปจากวงการเรื่อยๆ

อย่างไรก็ดี... ถ้าจะใช้คำว่าแบรนด์พอร์ทโฟลิโอ ก็คงใช้ให้ถูกต้องนะครับ

ตอนที่ 26 : Brand Equity มูลค่ามหาศาล (1)

ถ้าถามกันว่า...สร้างแบรนด์ไปทำไมกัน

โดยทั่วไปก็คงจะตอบว่า สร้างเพื่อให้ขายสินค้าได้นานแสนนาน มีผู้นิยมชมชอบศรัทธาและจงรักภักดีจำนวนมาก เพื่อให้ธุรกิจเดินต่อไปได้อย่างมีผลกำไร

นั่นก็ถูก...และคงเป็นเหตุผลทางการตลาดตั้งแต่ยุคแรกๆ ที่ทำให้พูดถึงการสร้างแบรนด์กันขึ้นมาอย่างฮอตฮิต

แต่เชื่อไหมครับว่า ทุกวันนี้การสร้างแบรนด์คือธุรกิจการเงิน เหมือนกับการปันหุ้น สร้างแบรนด์ให้มีมูลค่าสูง พอสูงจนได้ที่...เขาก็จะ "ขาย" แบรนด์กันครับ ขายกันแพงระเบิดเถิดเทิง คนที่ขายก็สบายได้เงินก้อนแล้วก็เกษียณตัวเองตั้งแต่ยังอายุน้อยไปเสวยสุข ส่วนคนซื้อก็ได้แบรนด์ชั้นดีไปทำ

ธุรกิจต่อโดยไม่ต้องเหนื่อยยาก ไม่ต้องลำบากไต่เต้ากันตั้งแต่เป็นศูนย์ เพราะซื้อแบรนด์สำเร็จรูปมาใช้ได้เลย

การขายแบรนด์...ไม่ใช่การขายกิจการ

ในยุคก่อนๆ จะมีการซื้อขายกิจการ (acquisition) กันมาก แต่เป็นการซื้อขายธุรกิจที่กำลังซบเซา คนขายก็ซื้เกียจทำเต็มที่ เพราะทำไปก็เจ็บตัวเปล่า มีแต่เข้าเนื้อและขาดทุนอยู่ทุกวัน ส่วนคนซื้อก็เล็งเห็นว่าธุรกิจนั้นยังมีศักยภาพ หากบริหารได้ถูกต้องจะไปได้ดีก็เลยอยากเสี่ยงทำต่อด้วยทีมบริหาร ชุดใหม่

ดังนั้น...การซื้อขายกิจการในแบบที่ว่านี้จึงขายกันไม่แพงเท่าใด มีการตีราคามูลค่าของที่ดิน โรงงาน เครื่องจักร หักออกด้วยอัตราการเสื่อมราคา (depreciation rate) กดราคากันเต็มที่ ฝ่ายที่จะขายก็ต้องต่อรองเต็มความสามารถ และในที่สุดก็มักจะขายไปอย่างไม่เต็มใจ อะไรที่เคยลงแรงเหนื่อยยาก และผูกพันกันมากับธุรกิจนั้นมันไม่ค่อยจะคุ้มแต่ก็จใจ

แต่การซื้อขายแบรนด์นั้นต่างจากการซื้อ-ขายกิจการ เพราะจะได้ราคาสูงมาก หากผู้ขายไม่ได้ราคาที่ต้องการก็จะเล่นตัวไม่ขายได้เฉยๆ เลย ผู้ซื้ออาจจะต้องง้อและกัดฟันซื้อไปแพงๆ

การซื้อขายแบรนด์ครั้งแรกในโลกการตลาดเกิดขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1988 โดยเกิดเหตุการณ์ใหญ่พร้อมๆ กันใน 2 ทวีป กล่าวคือ ในทวีปอเมริกา บริษัทฟิลิป มอริส (Philip Morris) ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่แห่งวงการบุหรี่ยักษ์ของแบรนด์มาร์ลโบโร ได้ตัดสินใจซื้อแบรนด์ อาหารที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาที่ชื่อคราฟต์ เจเนอรัล ฟู้ดส์ (KGF : Kraft General Foods) ซึ่งต่อมาได้ยื่นยอซื้อแบรนด์เป็นคราฟต์ (Kraft) เฉยๆ

ส่วนในยุโรป บริษัทเนสท์เล่ (Nestle) ซึ่งเป็นยักษ์ใหญ่แห่งวงการอาหารก็ได้ตัดสินใจซื้อแบรนด์ ช็อกโกแลตชั้นน้ำที่ชื่อรวันด์ทรี (Roundtree) ไปในเวลาไล่เลี่ยกัน

ความน่าตื่นตันทึ่งก็คือ หากนำราคาทรัพย์สินของแบรนด์ทั้งสองมาตีราคารวมกับยอดขายที่สามารถทำได้ในแต่ละปีแล้ว ผู้ซื้อยังต้องจ่ายเงินเพื่อที่จะซื้อแบรนด์ทั้งสองเพิ่มขึ้นอีกมากมายหลายเท่าทีเดียว

ฟิลิป มอริส ต้องซื้อคราฟต์ในราคาแพงกว่ามูลค่าที่จับต้องได้ถึง 4 เท่า !

ส่วนเนสท์เล่ต้องซื้อรวนด์ทรีในราคาแพงกว่ามูลค่าที่จับต้องได้ถึง 5 เท่าเช่นกัน !

ขอถามว่ามูลค่าที่จ่ายให้กับแบรนด์ดีๆ อีกหลายเท่าตัวในสิ่งที่ไม่มีความหมาย สิ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้ นั่นคืออะไร ? คำตอบก็คือ จ่ายให้กับ "มูลค่าของ แบรนด์" หรือ "แบรนด์เอ็กคิวิตี้" ใดละครับ (Brand Equity-กรุณาอย่าอ่านว่าอีคิวิตี้ให้ฝรั่งงงเลยนะ)

แบรนด์เอ็กคิวิตี้คืออะไร

มีหลายคำรับตำราพูดถึงแบรนด์เอ็กคิวิตี้ในรูปแบบต่างๆ กัน แต่มีความหมายเดียวกันหมดนั่นคือมูลค่าที่เกิดขึ้นจากคุณค่าต่างๆ ที่แบรนด์นั้นสั่งสมมาจนแข็งแกร่ง

ในหนังสือ Managing Brand Equity ของศาสตราจารย์เดวิด เอ. เอเคอร์ (David A. Aaker) ได้จัดหมวดหมู่ของแบรนด์เอ็กคิวิตี้ไว้เป็น 5 หมวดด้วยกัน ซึ่งได้แก่

1. ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ (brand loyalty)
2. ความรู้สึกและรับรู้ต่อชื่อแบรนด์ (name awareness)
3. การยอมรับคุณภาพที่อยู่ในใจของผู้ใช้ แบรนด์ (perceived quality)
4. ความเกี่ยวข้องของแบรนด์กับความรู้สึกบางอย่างซึ่งเป็นที่ยอมรับ (brand associations)

5. สินทรัพย์อื่นๆ ของแบรนด์ที่สร้างการยอมรับไว้ เช่น เครื่องหมายการค้า ความสัมพันธ์ต่อผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น (other proprietary brand assets-trademarks, channel relationships, etc.)

จะเห็นได้ว่าแบรนด์เอ็กคิวิตี้ทั้ง 5 หมวดของเอเคอร์ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างขึ้นได้อย่างเร็ววัน เป็นสิ่งที่แต่ละแบรนด์ต้องสั่งสมกันขึ้นมาเรื่อยๆ ยิ่งแต่ละหมวดแข็งแกร่ง มูลค่าของแบรนด์ก็จะแพงขึ้นหลายเท่าเป็นเงาตามตัว

ในยุคหนึ่ง...แบรนด์เอ็กคิวิตี้ทั้ง 5 หมวดของเอเคอร์นี้เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ วัดออกมาเป็นค่าหรือเป็นตัวเลขไม่ได้ แต่ในที่สุดบริษัทวิจัยชั้นนำก็สามารถวัดค่าเหล่านี้ออกมาเป็นคะแนนได้ ไม่ว่าจะเป็นค่าความจงรักภักดี (loyalty) ค่าความรู้จัก-รับรู้ (awareness) คุณภาพในจิตใจ (perceived quality) และสามารถทำเป็นงานวิจัยที่ตรวจสอบค่าเหล่านี้เป็นประจำ (tracking study) เพื่อให้ นักการตลาดคอยปรับปรุงตัวเลขเหล่านี้ได้ทุกระยะ

หากศึกษาจากหนังสือชื่อ 360° Brand in Asia ของนักเขียนค่ายไอกิลวีซ ทั้งสามคือ นายมาร์ก แบลร์ (Mark Blair) ริชาร์ด อาร์มสตรอง (Richard Armstrong) และไมก์ เมอร์ฟี (Mike Murphy) เขาได้แบ่งหมวดของแบรนด์เอ็กคิวิตี้ออกเป็น 6 หมวด ดังนี้

1. มูลค่าจากผลิตภัณฑ์ (product equity)
2. มูลค่าจากภาพลักษณ์ (image equity)
3. มูลค่าจากช่องทางจัดจำหน่าย (channel equity)
4. มูลค่าจากรูปลักษณ์ (visual equity)
5. มูลค่าจากฐานลูกค้า (customer equity)

6. มูลค่าจากชื่อเสียงในทางที่ดี (goodwill equity)

ซึ่งเราจะเห็นได้ว่ามูลค่าของแบรนด์จะยกเงยขึ้นได้จากการเสริมสร้างเอ็กคิวิตี้ทั้ง 6 นี้ให้แข็งแกร่ง อยู่เรื่อยๆ เพราะในแต่ละปีแบรนด์จะถูกทำ ทายจากคู่แข่งและสภาพแวดล้อมของตลาดจน กระทั่งกระทบกระเทือนหมวดใดหมวดหนึ่งในคะแนนตก ลงไป

ผมขอยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดๆ ว่า แต่ละหมวดจะถูกทำทลายและแก้ไขกันได้อย่างไร โดย ยกตัวอย่างแบรนด์ใหญ่ๆ ให้ดูเป็นตัวอย่างดังนี้

เมื่อผลิตภัณฑ์ถูกทำทลาย

ในหลายต่อหลายกรณีผลิตภัณฑ์หรือตัวสินค้าจะถูกทำทลายจากคู่แข่งโดยตรง เช่น การออกรุ่นใหม่ สูตรใหม่ ดีไซน์ใหม่ หรือแม้แต่แคมเปญโฆษณาใหม่ที่เน้นสรรพคุณของสินค้า จึงทำให้แบรนด์ต้อง หันมาตอบโต้เพื่อรักษาสัดส่วนการตลาดไว้

ฟิล์มสีและกระดาษอัดรูปของค่ายโกดักเคยถูกค่ายฟูจิทำทลายด้วยคุณสมบัติที่แตกต่าง เพราะสีสันทัน ที่จัดจ้านกว่า เช่น ในประเทศไทยเคยมีแคมเปญโฆษณาชุดที่ใช้พีเบิร์ด-ธงไทย แมคอินไตย์ ซึ่ง ลงทุนไปถ่ายทำถึงประเทศจาเมกาให้ได้เครื่องแต่งกายสีสดใส อันเป็นผลงานที่ภาคภูมิใจของคุณ ดลชัย บุญยะรัตเวช แห่งค่ายดีวายอาร์ในสมัยนั้น ทำเอาบัลลังก์ของโกดักสะเทือนเลยทีเดียว

ในที่สุด...ฟูจิก็กทำทลายโกดักด้วยสีสันทันสดใสไปทั่วโลก จนโกดักต้องพลิกตัวนำเสนอฟิล์มรุ่นใหม่ สีแน่น จัดจ้านกว่าเดิมที่เรารู้จักกันในชื่อ โกดัก แมกซ์ (Kodak Max) ซึ่งมีให้เลือกทั้งรุ่น Max100, Max200, Max400 ที่ใช้ได้ดีในสภาพแสงที่แตกต่างกัน

หรือกรณีที่ค่ายคาลเท็กซ์ (Caltex) ทำทลายคู่แข่งด้วยน้ำมันสูตรคุณภาพที่ชื่อซีเอ็กซ์ทรี (CX-3) โดย วางตลาดไล่มาทั่วโลกอย่างน่ากลัวจนค่ายเชลล์ต้องเตรียมน้ำมันสูตรคุณภาพที่ชื่อเอเอสดี อัน เดร็ด (ASD100) ไว้สู้และเตรียมจะวางตลาดทดหน้าแบบคมเจียนคมในประเทศไทย แต่ในที่สุดก็ พลาดจนได้เพราะมันไปตรวจสอบการจ้องสีโฆษณาของเอเยนซีประจำ แต่ปรากฏว่าคาล เท็กซ์สามารถหลบหลังโดยไปจ้องผ่านอีกเอเยนซีหนึ่งคือ เท็ด เบตส์ (Ted Bates) จึงแบกไปตาม ระเบียบ

หรือเมื่อเร็วๆ นี้ค่ายดีแทค (DTAC) ได้ปรับวิธีตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอแพ็คเกจใหม่ติดต่อกันถึง 2 ตัวคือ "มาย" (my) ซึ่งพลิกตลาดมาจ่ายแบบโพสต์เพดด้วยแพ็คเกจที่ผู้บริโภคกำหนดได้เองในแต่ละเดือน เลือกวันจ่ายเงินเอง คัดนาที่ถนัดไปถูกลงเรื่อยๆ และจ่ายตามที่ใช้อย่างไม่ต้องจ่ายเต็มแพ็คเกจที่เลือกไว้ กับนำเสนอบัตรเติมเงิน "แฮปปี้" (Happy) ซึ่งลดราคาครั้งหนึ่งเหลือ 2.50 บาท ในช่วงเวลาที่ผู้บริโภคชอบใช้มากที่สุด 4 ช่วงเวลา ก็ทำให้คู่แข่งต้องตอบโต้กลับมา เช่น ค่ายออเรนจ์ (Orange) ก็รีบเสนอแพ็คเกจใหม่ราคาถูกลงตลอดวัน และค่ายเอไอเอส (AIS) ก็ตอบโต้ออกมาเช่นกัน แต่ยังไม่ชัดเจนหรือน่าสนใจอะไรนัก เพราะต้องคอยหวังราคาหุ้นที่ตกลงเรื่อยๆ

นี่คือการท้าทายที่ตัวผลิตภัณฑ์ ซึ่งหากปล่อยทิ้งไว้ไม่ตอบโต้ก็จะทำให้มูลค่าของแบรนด์ตกต่ำลงได้

ตอนที่ 26 : Brand Equity มูลค่ามหาศาล (2)

เมื่อภาพลักษณ์ถูกท้าทาย

บางครั้งแบรนด์ที่อยู่ในตลาดมานานๆ ก็จะถูกท้าทายเรื่องเกี่ยวกับภาพลักษณ์ (image) ได้จากแบรนด์ที่ใหม่

ตัวอย่างที่คลาสสิกระดับโลกคงเป็นเรื่องของ 2 คู่ก๊ัดนั่นคือ โคคา-โคลา (Coca-Cola) และเป๊ปซี่ (Pepsi)

เมื่อโคคา-โคลามาก่อนเป็นแบรนด์แรกของน้ำโคล่า เป็นตัวจริง เป็นต้นฉบับ เป๊ปซี่จึงท้าทายภาพลักษณ์โดยผลักดันให้โคคา-โคลาเป็นของคนรุ่นใหม่ ด้วยการแคมเปญ "เป๊ปซี่-รสชาติของคนรุ่นใหม่" (Pepsi-The Choice of Young Generation) อย่างต่อเนื่องโดยใช้ซูเปอร์สตาร์ของคนรุ่นใหม่เข้าแถวเรียงกันมาเติมไปหมด อาทิ ไมเคิล แจ็กสัน (Michael Jackson) โลโอเนล ริชชี (Lionel Ricchi) มาดอนน่า (Madonna) เอ็ม.ซี. แฮมเมอร์ (M.C. Hammer) ฯลฯ

และยังมีการใช้คนดังของแต่ละประเทศถ่ายโฆษณาร่วมกัน โดยมีทีน่า เทอร์เนอร์ (Tina Turner) เป็นตัวขึ้น ส่วนประเทศไทยก็ส่งอัญชลี จงคดีกิจ ไปประกบ ซึ่งเป็นโฆษณาที่เรียดกร้าวและฮือฮาของวัยรุ่นยุคนั้นไม่น้อยเลย

เป๊ปซี่ยังยืนหยัดแนวความคิด "คนรุ่นใหม่" เรื่อยมา จนสัดส่วนการตลาดดีขึ้นเรื่อยๆ และมีประเทศต่างๆ ที่ทำตลาดจนขึ้นเป็นอันดับ 1 แซง โคคา-โคลาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นับเป็นการท้าทายด้านภาพลักษณ์ให้เห็นผลอย่างยิ่ง

โคคา-โคลาพลาดอยู่หลายปีโดยเฉพาะในช่วงที่ไปเล่นคำว่า "ไค้ก" อยู่หลายแคมเปญ เช่น แคมเปญ "ต้องไค้กสิ !" (Coke is it !) และในที่สุดก็พลิกกลับมาที่ชื่อดั้งเดิม กลายเป็นแคมเปญ "Always Coca-Cola !" ทั่วโลก

ส่วนในบ้านเราเบียร์สิงห์ก็ถูกท้าทายด้านภาพลักษณ์จากเบียร์ใหม่ๆ ในตลาด ไม่นับการบุกในตลาดล่างของเบียร์ช้างที่ขายในราคาต่ำกว่าทุน ที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ในโลกการตลาด (แต่ก็เป็นไปได้ในประเทศไทย เพราะปล่อยให้มีการเอาเปรียบด้านการค้ากันอย่างไม่เป็นธรรม)

เบียร์สิงห์ถูกมองว่าเป็นของนักดื่มรุ่นใหญ่ คนทำงานรุ่นใหม่จึงเริ่มสนใจแบรนด์อื่นๆ เช่น ไฮเนเก้น (Heineken) มากขึ้น

สิ่งจึงต้องปรับภาพลักษณ์โดยรวมของ แบรินด์ให้เข้ากับคนรุ่นใหม่ ซึ่งดื่มหนักกว่า โดยเปลี่ยนฉลาก ปรับรสชาติให้เข้มข้นลง และสร้างภาพลักษณ์ด้วยโฆษณาแนวใหม่

โฆษณาชุด "ดอม-อู-เคน" จึงเข้ามาในภาพลักษณ์ที่หนุ่มขึ้น แต่เป็นหนุ่มอารมณ์ดี จริงใจ เป็นชายไทยแท้ แมน ดิดดิน ไม่เนี้ยบเนียน ลำอาง แฟชั่นจำเหมือนหนุ่มไฮเนเก้น ซึ่งช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น 10-15% ในช่วงที่ผ่านมา

ขอชี้ให้ชัดเจนว่า "คนรุ่นใหม่" ที่หมายถึงนี่เป็นคนวัยทำงาน อายุ 28 ปีขึ้นไป ซึ่งอยู่ในวัยใกล้เคียงกับดอม-อู-เคน ไม่ใช่เยาวชนหรือวัยรุ่นดังที่ใครบางคนพยายามเบี่ยงเบนว่าโฆษณานี้ทำให้เบียร์สิงห์ขายดีในหมู่เยาวชนมากขึ้น...จึงสมควรห้ามใช้ดาราโฆษณา เพราะบริษัทบุญรอดบริวเวอรี่เป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงมาตลอด ไม่ต้องการมอมเมาเยาวชนเช่นกัน

และอันที่จริงแล้วดาราอย่างดอม-อู-เคนก็ไม่ได้เป็นที่รักใคร่ของเยาวชนเลย ถ้าจะดึงเยาวชนคงต้องเลือกใช้ 3 หนุ่ม วงดีทูปี (D2B) วงแคลช (Calsh) หรือดารานักร้องวัยรุ่นมากกว่า แสดงว่าคนพูดไม่ได้ลึกซึ้งกับวัยรุ่นไทยแต่อย่างใด แล้วอย่างนี้จะแก้ปัญหาสังคมกันได้อย่างไร

อย่างไรก็ดี...ในวิถีทางของการตลาดและการสร้างแบรนด์ เมื่อเบียร์สิงห์ถูกทำลายในเรื่องของภาพลักษณ์ ก็ต้องลุกขึ้นมารักษาเอ็กคิวิตี้ในส่วนนี้ไว้ อันถือเป็นความชอบธรรมในการประกอบธุรกิจ

มีแบรนด์อีกหลายแบรนด์ที่ถูกทำลายส่วนนี้ และได้บริหารจัดการให้มูลค่าของภาพลักษณ์สูงขึ้นได้ เช่น กระทิ๊งแดง ซึ่งใช้แคมเปญ "ลูกผู้ชายตัวจริง" สร้างศรัทธาในหมู่ผู้ใช้แรงงานรุ่นใหม่ไปแล้ว ดีพร้อมที่ซึ่งเคยตามหลังวัน-ทู-คอลอยู่นานก็ได้สร้าง "แฮปปี้" ขึ้นมาอย่างน่าชม

และมีอีกหลายแบรนด์ที่ต้องพลิกสถานการณ์เรื่องนี้ให้ได้ เช่น แป้งตรางูเซ่นลูกซ์ เครื่องใช้ไฟฟ้าชั้นโย และโตชิบา สินค้าแฟชั่นของปีแอร์ การ์แดง รองเท้าเทวินท์ ผลิตภัณฑ์ ดร.สมชาย น้ำผลไม้มาลี หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ ททบ. ช่อง 5 ธนาคารกรุงศรีอยุธยา เป็นต้น

เมื่อช่องทางจัดจำหน่ายถูกทำลาย

เมื่อกล่าวถึงเรื่องช่องทางจัดจำหน่ายขึ้นมานั้น อย่าได้นึกถึงแต่ "ปริมาณ" ของช่องทางจัดจำหน่ายเพียงอย่างเดียวว่าครอบคลุมพื้นที่ขายได้มากกว่า-น้อยกว่าเข้าโมเดิร์นเทรด (modern trade) เช่น

ดิสเคานต์สโตร์ต่างๆ ได้ทั่วไหม และกระจายไปโอเพ่นเทรด (open trade) เช่น ร้านโชห่วยตามหมู่บ้านต่างๆ ได้มากเพียงใด

ผมอยากให้มองดูในเชิง "คุณภาพ" ด้วยเช่นกัน เช่นเข้าโมเดิร์นเทรดได้เท่าๆ กัน แต่สินค้าของใครถูกวางไว้ในระดับสายตา และสินค้าของใครถูกวางไว้ในระดับต่ำ กิจกรรม ณ จุดขายของ แบรรณด์ใดดีกว่ากัน ความสัมพันธ์กับผู้ค้าขายและระบบเครดิตของใครเหนือกว่ากัน ผลประโยชน์ตอบแทนร้านค้าสู้กันได้ไหม

ผมทำแบนด์กระทิงแดงอยู่ก็ได้รับทราบเรื่องน่าน้อยใจ ที่แต่เดิมกระทิงแดงทำแคมเปญที่มีประโยชน์กับชาวบ้านอย่าง "อีสานเขียว" ได้เงินช่วยประเทศเป็นพันเป็นหมื่นล้านโดยแบ่งส่วนจากยอดขาย

แต่ในที่สุดภาครัฐก็ออกมาห้ามการส่งเสริมการขายในหมวดเครื่องดื่มบำรุงกำลังกระทิงแดงซึ่งเป็นคนดีก็ต้องเลิกทำไป และวางตัวอยู่ในกฎเคร่งครัด ในขณะที่แบนด์อื่นๆ หลายแบนด์ แอบทำการส่งเสริมการขายทั้งแลกฝา สะสมฝา เปิดลุ้นรางวัลที่จุดขายในต่างจังหวัดกันทุกรูปแบบจนกระทิงแดงสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไป

เรื่องแบบนี้ก็ถือเป็นการถูกทำลาย ณ ช่องทางจัดจำหน่ายเช่นกัน

มีบางแบนด์ได้ทำแคมเปญโฆษณา หรือวางกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อแก้ไขเรื่องช่องทางจัดจำหน่ายโดยตรง เช่น กรณีที่สไปย์ไวน์คูลเลอร์เคยออกแคมเปญ "สไปย์ มีขายในผับแล้ว" ออกมาอยู่ช่วงหนึ่ง

หรืออย่างยูนิลีเวอร์ซึ่งเริ่มถูกทำลายจากธุรกิจขายตรงซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายที่เติบโตขึ้นมาเรื่อยๆ ก็วางกลยุทธ์ในการสร้างหน่วยงานภายใต้รหัส "อวียองซ์" (Aviaunce) ขึ้นมาแก้ไขเรื่องนี้

ผมเคยต้องไปทำน้ำมันเครื่องจักรยานยนต์ให้กับเชลล์ (Shell) ในตลาดกัมพูชา และเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่ยังมีสถานีบริการน้ำมันอยู่ในจำนวนไม่มากนัก ทำให้เชลล์รบกับตลาดของ แบรรณด์นอกป้อมอย่างคาสโตรอล (Castrol) และ อะพอลโล (Apollo) ยาก ในที่สุดก็ใช้วิธีตั้งร่วมขาย

น้ำมันเครื่องข้างฟุตบอลในกัมพูชา และเจาะเข้าร้านรับจ้างล้างรถจักรยานยนต์ในเวียดนาม จนก้าวขึ้นเป็นผู้นำได้เช่นกัน

นี่คือตัวอย่างการแก้ไขมูลค่าของแบรนด์ที่เกี่ยวกับช่องทางจัดจำหน่ายครับ

เมื่อรูปลักษณ์ถูกทำลาย

บางครั้งรูปร่างหน้าตาภายนอก เช่น โลโก้ สีฉล้น รูปร่างของบรรจุภัณฑ์ การออกแบบสินค้า ฯลฯ ถูกคู่แข่งทำลาย หรือด้อยกว่าคู่แข่ง ก็ต้องมีการปรับปรุงส่วนนี้เพื่อให้มูลค่าหรือเอกลักษณ์ของ แบรินด์สูงขึ้น

เคยยกตัวอย่างไปก่อนหน้านี้แล้วว่าในอดีต เป๊ปซี่มีสีฉล้นที่ด้อยกว่า โคคา-โคลา เพราะผู้คนนึกไม่ออกว่าจะพูดถึงอะไร จะแดง-ขาวหรือน้ำเงินดี ในขณะที่โคคา-โคลาคือ สีแดง แน่นนอน ในที่สุดจึงเลือกใช้สีฟ้า และเกิดเป็นแคมเปญโฆษณาประชาสัมพันธ์ครั้งใหญ่ในโลกที่ใช้ชื่อว่า "ปฏิบัติการสีฟ้า" (Project Blue) ซึ่งมีการลงทุนมากมาย เพื่อเรียกร้องความสนใจ เช่น ทาสีเครื่องบินคองคอร์ดให้กลายเป็นสีฟ้าทั้งลำ เป็นต้น

แบรินด์เกาหลีอย่าง "ซัมซุง" (Samsung) สมัยก่อนก็เป็นเรื่องรูปลักษณ์ เพราะดีไซน์สินค้าไม่โดดเด่นทันสมัย มองดูแล้วสู้แบรินด์ญี่ปุ่นอย่างโซนี่และพานาโซนิคไม่ได้เลย แต่ในที่สุด ซัมซุงก็ทุ่มทุนเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยจ้างสถาบันออกแบบในอิตาลี เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องดีไซน์

คุ้มค่ามากครับ.... แบรินด์ซัมซุง ขายดีขึ้นทุกวัน เมื่อแก้ไขข้อทำลายได้ถูกต้อง เป็นการเพิ่ม มูลค่าหรือเอกลักษณ์ของแบรินด์ขึ้นมาทันที ปัจจุบันจึงก้าวกระโดดขึ้นเป็นแบรินด์หนึ่งในห้าสิบ แบรินด์ชั้นนำของโลกได้อย่างรวดเร็ว และกลายเป็นผู้นำตลาดเครื่องใช้ไฟฟ้าในหลายต่อหลายประเทศไปแล้ว

บางแบรินด์ก็ไม่ได้ถูกคู่แข่งทำลายเรื่องรูปลักษณ์แต่อย่างใด เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันในตลาดแล้ว ไม่ได้มีใครโดดเด่นกว่าใคร แต่เขาก็สามารถทำลายตัวเองโดยเพิ่มมูลค่าของแบรินด์ไปบนรูปลักษณ์จนคู่แข่งในตลาดต้องหนาว เช่น กรณีของแบรินด์คอมพิวเตอร์ อย่างแอปเปิล (Apple) ที่หันมาพลิกดีไซน์เสียจนผู้คนน้ำลายหกและสามารถเพิ่มสัดส่วนการตลาดได้อย่างรวดเร็ว หลังจากอยู่ในอาการย่ำแย่มาหลายปี

เมื่อฐานลูกค้าถูกทำลาย

ในบางตลาดจะมีการย่อยแยกหรือแตกเซ็กเมนต์ของผู้บริโภคอยู่แล้ว แต่เดิมอาจจะใช้กลยุทธ์หลากหลายแบรนด์ (Multi-brand Strategy) ส่งสินค้าแบรนด์ต่างๆ เขาไปให้ครอบคลุมเซ็กเมนต์ต่างๆ ไว้ หรือไม่ก็ปล่อยบางเซ็กเมนต์ที่มีขนาดเล็กหรืออาจจะมีผลกำไรน้อยให้คู่แข่งเล่นอยู่ตามลำพัง วันดีคืนดีเซ็กเมนต์เล็กก็ชักจะเติบโต และดึงฐานลูกค้าไปเรื่อยๆ จนแบรนด์หลักกระทบกระเทือนได้เหมือนกัน

ตัวอย่างเช่น ตลาดเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ที่แบรนด์ใหญ่อย่าง "จอห์นนี่ วอล์กเกอร์" (Johnnie Walker) เป็นหนึ่งในแถวหน้าของตลาดวิสกี ซึ่ง สามารถยืนหยัดเป็นผู้นำอยู่ในหลายประเทศ

อยู่มาเรื่อยๆ กลับมีเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ประเภทอื่นเติบโตขึ้นจนน่าเป็นห่วง เพราะเริ่มดึงฐานลูกค้าผู้ดื่มวิสกีออกไปเรื่อยๆ นั่นคือ ตลาดเครื่องดื่มที่เรียกกันว่า อาร์ทีดี (RTD = Ready To Drink) หรือแอลกอฮอล์พร้อมดื่ม ซึ่งนำแช่เย็นมาดื่มได้เลย ไม่ต้องผสมมิกเซอร์ใดๆ ไม่ต้องใช้น้ำแข็ง นอกจากนี้ตลาดเบียร์ซึ่งดื่มได้เลยเช่นกัน ก็เติบโตขึ้นทุกวัน

เพื่อรักษาฐานลูกค้าที่เคยเป็นแฟนคุณจอห์นนี่ และกลุ่มผู้ดื่มรุ่นใหม่ที่ชักจะไม่เข้ามาหาจอห์นนี่ ค่ายนี้จึงตัดสินใจออกสินค้าใหม่มารักษาฐานลูกค้าเดิม เป็นเครื่องดื่มอาร์ทีดีที่ใช้ชื่อว่า "จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ วัน" (Johnnie Walker One) เพื่อให้เอกลักษณ์ของแบรนด์จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ ไม่ตกต่ำลง

มีเรื่องแปลกๆ เกิดขึ้นเหมือนกัน เพราะบางครั้งฐานลูกค้าไม่ได้กระทบกระเทือนจากสินค้าคู่แข่ง หรือสินค้าที่ใกล้เคียง ซึ่งสามารถมาชดเชยกัน แต่กระทบกระเทือนจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ

นายเซอร์จิโอ ไชแมน (Sergio Zyman) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้คร่ำหวอดในวงการน้ำอัดลมเล่าให้ฟังว่า ในรัสเซียนั้น ฐานลูกค้าของโคคา-โคลาไม่ได้ถูกคู่แข่งอย่างเป๊ปซี่ หรือควาส (Kvas) ของรัสเซียเอง ทำลายมากเท่ากับ "รธเมล์" เพราะผู้คนในรัสเซียค่อนข้างยากจน ในขณะเดียวกันก็มีอากาศหนาวมาก และพฤติกรรมกราดซื้อน้ำอัดลมของพวกเขาก็คือ ซื้อโคคา-โคลากระป๋องดื่มระหว่างเดินทางกลับบ้าน ผู้คนที่นั่นจึงต้องตัดสินใจให้ดีกว่าจะเลือกจ่ายเงินซื้อน้ำอัดลมดื่มแล้วเดินทางกลับบ้าน หรือจะเก็บเงินไว้จ่ายค่าโดยสารรธเมล์ แล้วนั่งรถกลับบ้านอย่างอบอุ่นดี

ในบ้านเราก็มีเรื่องแปลกๆ ที่เคยมีงานวิจัยบอกว่า เวลานี้ยอดขายขนมขบเคี้ยวจะลดลงเพราะปริมาณการบริโภคลดลง เนื่องจากเวลาที่วัยรุ่นนิยมกินขนมขบเคี้ยวก็คือยามที่เขานั่งดูโทรทัศน์อย่างเพลิดเพลิน แต่ปัจจุบันนี้วัยรุ่นจะนั่งดูโทรทัศน์แล้วถือโทรศัพท์มือถือเพื่อส่งข้อความ (SMS) ทางโทรศัพท์ไปด้วย มือเลยไม่ค่อยว่างที่จะหยิบขนมเข้าปาก ที่หนักไปกว่านั้นคือ บางคนดูโทรทัศน์น้อยลงมาก เพราะหันตัวเองไปนั่งหน้าคอมพิวเตอร์แทน แล้วต้องใช้สองมือกดแป้นคีย์บอร์ดกับกดเมาส์เพื่อพูดคุยในห้องสนทนา (chat room) จึงไม่ค่อยกินขนมขบเคี้ยว... น่าคิดนะครับ

เมื่อชื่อเสียงถูกทำลาย

บางแบรนด์จะถูกโจมตีจนชื่อเสียงเสียหาย หรือบางทีก็เป็นการโจมตีประเภทของสินค้าหรือบริการนั้นโดยรวม ผู้ที่บริหารแบรนด์ก็ต้องแก้ไขให้มูลค่าจากชื่อเสียง (goodwill equity) กลับไปอยู่ในสภาพที่ดี

เมื่อหลายปีก่อน ค่ายเอไอเอส (AIS) แนะนำระบบโทรศัพท์จีเอสเอ็ม (GSM) ซึ่งมีสัญญาณส่งความแรงถึง 2 วัตต์ สูงกว่าคู่แข่งอื่นๆ ซึ่งระยะแรกผู้บริโภคก็สนใจเพราะน่าจะหมายถึง สูงกว่าประสิทธิภาพในการส่งสัญญาณก็เหนือกว่า ซึ่งเป็นเรื่องที่เราเข้าใจง่ายเหมือนกับค่าออกเทน (octane) ที่สูงกว่า หรือสัญญาณที่มีความถี่สูงกว่า อย่างเซลลูลาร์ 900 (Cellular 900) เมื่อเทียบกับเวิลด์โฟน 800 (WorldPhone 800) ดังที่เคยเล่นกันมา

แต่แล้วก็เกิดกระแสที่ทำให้ชื่อเสียงเสียหาย เมื่อมีเสียงพูดกันหนาหู และมีงานวิจัยมากมายที่ตีพิมพ์ผ่านสื่อมวลชนว่า ความแรง 2 วัตต์นั้นเป็นอันตรายเกินไป เพราะคลื่นจะทะลุทะลวงเข้าไปในสมองแล้วก่อให้เกิดมะเร็ง

คนกลัวนะครับ! พอพูดโทรศัพท์ 2 วัตต์ นานๆ ชนดิรั้นหู ก็เริ่มปวดหัวกันมากขึ้น บาง คนปวดจริง บางคนก็อุปทาน จนอาการชักสอเค้าไม่ดี ค่ายเอไอเอสต้องนำเสนอแบรนด์ใหม่ (re-branding) จากจีเอสเอ็ม 2 วัตต์ (GSM 2 watts) ไปเป็น จีเอสเอ็มแอดวานซ์ (GSM Advanced) เพื่อกู้สถานการณ์ของชื่อเสียงทันที

หรือกรณีของเทสโก้ โลตัส (Tesco Lotus) ซึ่งมีแผนการตลาดที่จะขยายสาขาอย่างรวดเร็ว แต่โดยรวมแล้วดิสเคานต์สโตร์ต่างชาติกำลังโดนต่อต้านว่าเป็นสาเหตุให้ร้านค้าปลีกเล็กๆ ของคน

ท้องถิ่นต้องปิดตัวลง ดังนั้นในช่วงปี พ.ศ.2542-2544 จึงเป็นช่วงที่ทำแคมเปญโฆษณาสร้างสรรค์
สังคมให้เพิ่มมูลค่าของแบรนด์ในเรื่องของชื่อเสียงไว้ก่อน

มูลค่าของแบรนด์ระดับโลก

มาดูกันไหมครับว่าแบรนด์ระดับโลกมีมูลค่า (equity) สูงขนาดไหน สังเกตดูว่า โคคา-โคลายังยืน
หยัดเป็นอันดับ 1 มาเป็นปีที่ 22 แล้ว ส่วนไมโครซอฟท์รั้งอันดับ 2 มาประมาณ 5 ปี ตามด้วย
ไอบีเอ็มในตำแหน่งที่ 3 มาตลอด 10 ปีที่ผ่านมา แต่ละแบรนด์แพงๆ ทั้งนั้นนะครับ

แบรนด์ไทยที่มีสิทธิ์ขึ้นอันดับโลกคือ เรดบูล (RedBull) ขายดีกันทั่วโลกโดยไม่มีชาติใดรังเกียจ แต่
บ้านเรากำลังถูกห้ามโฆษณาประชาสัมพันธ์ น่าเสียใจจัง

ตอนที่ 27 : กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (1)

ตั้งแต่ตอนแรกเป็นต้นมา ผมได้อธิบายถึงพื้นฐานเรื่องราวต่างๆ ของแบรนด์มาอย่างละเอียด มาถึงตอนนี้แล้วก็น่าจะรู้จักและเข้าใจความหมายของศัพท์แสงหลายคำอย่างชัดเจน และน่าจะเพียงพอที่จะนำมาใช้วางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ได้เป็นอย่างดี

ศัพท์แสง (jargons) ที่ว่านี้ ขอรวบรวมสรุปไว้สั้นๆ ก่อนที่จะเริ่มอธิบายกลไกในการวางกลยุทธ์คงจะดีกว่า เพราะผู้อ่านหลายท่านได้อิเมิลคุยกับผมว่าพลาดตอนต้นๆ ไปหลายตอนทีเดียว

"Brand" คือ ความรู้สึกที่ผู้บริโภคสั่งสมรวบรวมมาจากทุกสิ่งทุกอย่างรอบๆ ตัวสินค้า ไม่ใช่เพียงชื่อ ตรา โลโก้ ที่บอกว่าเป็นสินค้าจากผู้ผลิตใด

“Brand” มีองค์ประกอบสำคัญ คือ “ส่วนที่จับต้องได้” (tangible assets) อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา (attributes) กับคุณประโยชน์ (benefits) และ “ส่วนที่จับต้องไม่ได้” (intangible assets) อันได้แก่ คุณค่า (values) และบุคลิกภาพ (personality)

“Brand Essence” คือ แก่นแท้ของแบรนด์ ปัจจุบันมีผู้นิยมเรียกกันว่า “Brand DNA” หรือรหัสพันธุกรรมของแบรนด์ เป็นตัวตนที่แท้จริงของแบรนด์ที่ทำให้ผู้บริโภคเลือกซื้อแบรนด์นั้นอย่างมีศรัทธา อาจจะเป็นองค์ประกอบใดของแบรนด์ก็ได้ ระหว่าง attributes/benefits/values/personality โดยขึ้นกับแต่ละตลาดและประสบการณ์ของผู้บริโภค

“Brand Architecture” หรือพิมพ์เขียวของแบรนด์ เป็นระบบที่วางไว้ ว่าควรจะใช้ชื่อแบรนด์อย่างไร ชื่อใดคือแบรนด์หลัก (main brand) หรือ แบรนด์แม่ (mother brand) หรือแบรนด์ผู้ให้ร่มเงา (umbrella brand) และชื่อใดคือแบรนด์ลูก (subbrand) โดยแต่ละองค์กรต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะใช้ แบรนด์หลักควบคู่กับแบรนด์ลูกอย่างไรให้มีความสัมพันธ์กันในระดับไหน จะวางคู่

กันให้ชื่อใดใหญ่กว่า หรือจะให้แบรนด์ลูกเป็นอิสระโดยไม่พึ่งพา แบรนด์หลัก ทั้งหมดต้องวางไว้เป็นระบบเหมือนสร้างพิมพ์เขียวให้กับองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดการสับสนในหมู่ผู้บริโภค

‘ "Brand Identity" หรือเอกลักษณ์ของ แบรนด์ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าถึงแต่โลโก้และสีสันทันทีเลือกใช้เท่านั้น แต่รวมถึงทุกสิ่งที่ทำให้แบรนด์มีเอกภาพไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งเอกลักษณ์ด้านภาพ (visual identity) เช่น โลโก้ สีสันทัน ตัวหนังสือ บรรจุภัณฑ์ การออกแบบสินค้า ฯลฯ เอกลักษณ์ด้านเสียง (verbal identity) เช่น สโลแกน คำขวัญ เพลง จึงเกิดประกอบ โลโก้ ฯลฯ และเอกลักษณ์ด้านพฤติกรรม (behavioral identity) เช่น มารยาทของพนักงาน การแสดงออกของผู้บริหาร การฝึกอบรม ฯลฯ

‘ "Brand Portfolio" หรือฐานันดรของ แบรนด์ คือ การจัดสถานะของแบรนด์นั้นให้คนในบริษัทรับรู้ร่วมกันว่า แต่ละแบรนด์อยู่ในฐานะอะไร ควรจะได้รับการสนับสนุนมากน้อยเพียงใด และใช้ประกอบกับคู่แข่งแบรนด์ใด มีวิธีจัดหลายแบบด้วยกัน แต่ที่นิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดก็คือ ระบบ BCG metrix ซึ่งมี 4 ฐานะ ตามสภาพการเงินและอัตราการเติบโต อันได้แก่ question mark, star, cash cow และ dog

‘ "Brand Equity" คือ มูลค่าของแบรนด์ที่สั่งสมเรื่อยมาจนกลายเป็นมูลค่าเงินอันมหาศาล เพราะมีคนรู้จัก ยอมรับ อยากซื้อ อยากขาย อยากใช้เป็นประจำ ฯลฯ

มีผู้คนเป็นจำนวนมากที่ไม่เข้าใจ และใช้ศัพท์แสงเหล่านี้สับสนจนวุ่นวายไปหมด ประเภที่ได้ยินเขาพูดกันมาก็จำมาพูดมั่ง เพราะเห็นมันโก้เก๋ดี ชาว บ้านจะได้นี้กว่าเก่งกาจ เป็นระดับปรมาจารย์ แต่เอาเข้าจริงๆ ก็มั่วจนลึนพันไปหมด แถมบางคนยังนำไปใช้สอนหนังสือให้นักศึกษางานกันเข้าไปอีกต่างหาก สงสารพวกเขาเถอะครับ ถ้าคำไหนยังไม่รู้จักจริงๆ ก็อย่าเอาไปพูดมั่วๆ เลย

เลิกซะนะครับ... ใ้ที่ลูกขึ้นประกาศก็อ้างว่า การ สร้างแบรนด์คือการสร้างแบรนด์เอ็กคิวิตี้ให้ชัดเจน (มันจะไปชัดได้อย่างไร ในเมื่อมันเป็นมูลค่า เป็นเงินเป็นทอง เปลี่ยนตรงคำว่าแบรนด์เอ็กคิวิตี้ เป็นแบรนด์ดีเอ็นเอซะเถิดครับ) หยุดเสียทีที่เถียงพูดว่า ...เราต้องกำหนดแบรนด์พอร์ตโฟลิโอให้ชัดเจนว่าจะใช้อะไรเป็นแบรนด์แม่-แบรนด์ลูก (เพราะใ้ที่คุณพูดอยู่นั้นควรจะเป็นพิมพ์เขียวของแบรนด์ หรือแบรนด์อาร์คิเท็กเจอร์มากกว่า)

แล้วก็ต้องเลิกพูดว่า แบรินด์ไอเด็นตีตี้ของเรา คือ รูปม้าป่าคะนองศึกอยู่บนพื้นสีเหลือง นันมัน โด ใ้ครับ ไอ้คำที่เรียกว่าไอเด็นตีตี้เนะ มันลึกซึ้งกว่านั้นหลายขุม

ถ้าฉัน...อยากจะพูดให้ถูก อยากจะพูดให้เก้เก้แบบคนที่รู้จริง ควรพูดอย่างไร ?

ถ้าเรียนหนังสือมาในระบบนกแก้วนกขุนทอง ก็จำประโยคต่อไปนี้ไว้ก็ได้ครับ อย่างน้อยพูดไปก็ไม่โดนนักศึกษาที่เรียนเก่งๆ เขาย้อนเอา แล้วโดนเด็กต่อนจนหลังติดฝา หน้าแตกไม่มีใครรับเย็บ

"การสร้างแบรนด์ก็คือ สร้างแบรนด์อีกวิธีที่มีมูลค่าทางอวกาศเพิ่มสูงขึ้น โดยมีเคล็ดลับและขั้นตอนต่างๆ ก็คือ ต้องค้นหาแบรนด์ดีเอ็นเอที่ชัดเจน แล้วนำมาสร้างแบรนด์ไอเด็นตีตี้ให้เด่นชัด เพื่อสื่อสารเรื่องราวของแบรนด์ให้โดดเด่นแม่นยำ

และเมื่อองค์กรเติบโตจนมีแบรนด์ต่างๆ หลากหลายขึ้น เราก็ต้องจัดวางแบรนด์อาร์คิเทกเจอร์ให้เป็นระบบที่ชัดเจนไม่สับสน

นอกจากนี้ยังต้องวางแบรนด์ฟอร์ตโฟลิโอไว้ให้ทุกคนในองค์กรทราบชัดเจนว่าแต่ละแบรนด์อยู่ในฐานะใด ควรจะใช้บประมาณกับแบรนด์ไหนมาก-น้อยเพียงใด"

บอกกันไว้ให้ทงดี้อๆ อย่างนี้ก่อนละ แต่ถ้าใครสนใจจะเข้าใจจริงๆ ก็กรุณาอ่านต่อไป เนื้อหาที่กล่าวไว้นี้ คือ การวางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ที่ผมกำลังจะเล่าให้ฟังอย่างละเอียดต่อไปครับ

กลยุทธ์สำคัญอย่างไร

กลยุทธ์ หรือที่ฝรั่งเรียกว่า สเตรติจี (strategy-อย่าอ่านสตราทิจีเลยนะครับ) นั้นเป็นแนวทางที่จะให้เราเดินกันอย่างถูกต้อง มิฉะนั้นจะเดินหลงไปหลงมาไม่เป็นกระบวน

การที่จะเดินจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งนั้นไปได้หลายทิศทางมาก และถ้าเดินไปอย่างเรื่อยเปื่อย ไม่กำหนดทิศทางไว้ เราจะเสียเวลา เสียเงินทองกันโดยเปล่าประโยชน์ ดีไม่ดีจะไปไม่ถึงจุดหมายเอา

ผมละกลุ่มใจจริง ๆ ที่คนไทยจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ ข้าราชการ และ
 แก๊งค์เอสเอ็มอีทั้งหลาย ชอบมองข้ามกลยุทธ์ และไม่มี ความพยายามที่จะเรียนรู้การใช้กลยุทธ์กัน
 เลย ในชีวิตทำงานเจออะไรแบบนี้มากมายเหลือเกิน แล้วดูเหมือนว่าจะไม่สิ้นสุดเสียที่

ทุกคนชอบกระโดดเข้าไปในขั้นปฏิบัติการเลย ชอบมองว่ากลยุทธ์เป็นไม้ประดับที่เขียนปะหน้าไว้ดู
 สวยๆ ให้ดูเป็นมืออาชีพเท่านั้น แต่ไม่เคยลึกซึ้งจริงจังกับมันเลยสักนิด

ไม่อยากจะโทษเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการหรอกครับ พวกนั้นบางคนก็เป็นคนรุ่นใหม่ เรียนเมือง
 นอกเมืองนาในระบบฝรั่งมาพอสมควร หลายคนก็เข้าใจเรื่องกลยุทธ์ดี แต่ในที่สุด...เมื่อมาทำ งาน
 ก็ถูกกลืนไป

ผมโทษผู้บังคับบัญชาระดับสูงครับ ทำงานแบบผักชีโรยหน้ากันจนเคยชินกันไปทั้งระบบ รากฐาน
 มันเลยไม่แน่น มั่วกันไปวันต่อวันให้พอขลุกขลิกเอาตัวรอด และไม่รู้เป็นอะไรกัน...กลัวนายใหญ่
 กันชนิด ข...ห...ด...ต...หาย...ไม่เคยกล้าอธิบายอะไรที่ถูกต้องกับเจ้านายเลย เจ้านายคิดผิดก็ไม่กล้า
 ดิ๊งกันสักนิด ตั้งหน้ากราบกรานเอาอกเอาใจกันตลอด เจ้าขุนมูลนายกันเหลือเกิน

คงไม่มีวันหมดสิ้นหรอกครับ ถ้ายังไม่ปฏิวัติระบบประเมินผลงานให้คนเก่งจริง ไม่เก่งเลย ได้มี
 โอกาสแสดงความสามารถกันบ้าง

อย่างพอเริ่มจะสร้างแบรนด์หรือสร้างโครงการอะไรกันขึ้นมาก็ไม่สนใจหรอกว่ากลยุทธ์จะเป็น
 อย่างไร โน่น...กระโดดไปขอคูโลโก้ ขอคูโฆษณา ขอคูแผนสื่อโฆษณาเลยเนอะ คำถามแรกๆ มักจะ
 ถามว่า โฆษณาจะให้ใครเป็นฟรีเซ็นเตอร์ เอาดาราคอนไหนดี จนอดสงสัยไม่ได้ว่าอยากไปทำซึกอ
 กะเขวี่เปล่า คำถามถัดไปก็ชอบถามว่า จะมีสื่อวิทยุมั้ยเนี่ย คนฟังวิทยุกันเยอะนะ...รอกันติด ไข่
 เฉาก๊อดสงสัยอีกไม่ได้ว่า แกไปลงหุ้นรายการวิทยุที่ไหนไว้รึเปล่า มันเป็นชะหยังงี้ละ...เมืองไทยของ
 เรา

ไม่ใช่ที่ผมจะไปนิยมชมชอบอะไรในระบบฝรั่งนักหนาหรอกครับ ฝรั่งงี้เก่งมีถมไป แต่ถ้าส่วนไหน
 ของเขาดี เราก็ต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะเรื่องการสร้างแบรนด์ ซึ่งคงต้องยอมรับ
 กระมังว่าเขาสร้างแบรนด์ระดับโลกกันเก่งๆ ในสุดยอดแบรนด์ 10 อันดับแรกของโลกก็เป็นแบรนด์
 อเมริกันซะตั้ง 8 แบรนด์ เป็นแบรนด์ยุโรปเพียง 2 แบรนด์ก็คือ โนเกีย (อันดับ 6) และเมอร์เซเดส-
 เบนซ์ (อันดับ 10) ส่วนแบรนด์เอเชียใน 50 อันดับแรก มีเพียงโซนี่ โตโยต้า และซัมซุงเท่านั้นเอง ที่
 ติดอันดับไปกับเขาด้วย

คงช่วยไม่ได้กระมังครับถ้าเราจะต้องเรียนรู้วิธีทางสร้างกลยุทธ์ให้กับแบรนด์ด้วยตำราฝรั่ง แล้วถ้าจะขายสินค้าในบ้านเราให้เติบโตเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งก็คงผนวกเอาความรู้เรื่องผู้บริโภคไทยๆ (consumer insight) มาใช้ให้เป็นประโยชน์

ตอนที่ 27 : กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ (2)

ขั้นตอนในการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์

มีหลายตำราเหลือเกินครับ...จะใช้ของใครก็ใช้ไปสักคนหนึ่งเถิด

แต่ไม่อยากจะบอกเลยละว่า พื้นฐานคล้ายๆ กันหมดละ ต่างกันที่ศัพท์แสงที่แต่ละคนคิดออกมา ให้เก๋ไก๋แตกต่างกัน

เคล็ดลับส่วนตัวของผมก็คือ อย่าไปบ้าคำศัพท์ แต่ก็ต้องรู้จักศัพท์มาตรฐานให้ถูกต้อง แม่นยำ จะใช้ศัพท์อะไรก็ตาม จงจับแก่นและหลักการของมันให้ได้ รายละเอียดของมันอาจจะแตกต่างกัน แต่ถ้าจับแก่นของมันได้ก็จะลื่นไหลสบายมือ ไปทำงานบริษัทไหนก็รุ่งตลอด ถ้าเปิดบริษัทของตัวเอง เมื่อไหร่ก็สร้างแนวของตัวเองได้เลย

เดี๋ยวนี้...องค์กรใหญ่ๆ เกือบทุกองค์กรมีวิถิทางของตัวเองกันทั้งนั้น ยิ่งวงการเอเยนซีก็ยิ่งมีกัน เยอะแยะไปหมด ตั้งชื่อกันเก๋ไก๋อย่าบอกใคร ข้อสำคัญก็คือ พอทำงานในแต่ละวันเข้าจริงๆ มีการนำมาใช้กันหรือเปล่า เพราะบางแห่งคิดชื่อกันขึ้นมาไว้ทำประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรเท่านั้น แต่เอาเข้าจริงๆ...ลูกค้าไม่เคยได้ใช้เครื่องมือเครื่องมือดังกล่าวเลยสักนิด

หรือบางแห่งก็มีหลักการ มีเครื่องมืออันลึกลับซึ่ง เยี่ยมยอดจริงๆ แต่ไม่มีใครใช้เป็น ขาดผู้นำในการใช้ ขาดการส่งเสริมให้ใช้กันในทุกระดับ ขาดการเทรนนิ่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ สิ่งที่มีอยู่จึงกลายเป็นไม่ประดับ หรือเครื่องมือประจำ สัมพันธ์กันๆ ไปเช่นกัน

ฉะนั้น คนที่จะใช้เครื่องมือ ใช้เป็นหรือไม่ และใครเป็นคนนำทีมให้ใช้เครื่องมือเหล่านั้นก็เป็นหัวใจสำคัญ

อย่างไรก็ดี ผมคงอธิบายให้กับผู้อ่านทุกท่านได้ยากเหลือเกินกว่าจะเข้าใจ หากไม่มีแนวอะไรให้จับไว้สักแนว จึงขอใช้เครื่องมือสร้างแบรนด์ของบริษัท ครีเอทีฟ จูชเจีวัน ที่เรียกว่าการสร้างแบรนด์ 4 มิติ (4-D branding) เป็นโครงสร้างก็แล้วกัน

การสร้างแบรนด์ 4 มิติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ดิสคัฟเวอรี (Discovery) คือ ขั้นตอนในการค้นพบเรื่องราวของแบรนด์จากการศึกษาและวิเคราะห์หาความรู้จากจักรวาลทั้ง 4 ที่อยู่รอบ แบรนด์ อันได้แก่

‘ การวิเคราะห์สภาพตลาดโดยรวม (market)

‘ การวิเคราะห์แบรนด์คู่แข่งในตลาด (competitors)

‘ การวิเคราะห์ผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง (consumers)

‘ การวิเคราะห์องค์กรผู้ทำการตลาด (corporate)

เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมดก็สามารถวิเคราะห์แบรนด์ของเราเปรียบเทียบกับแบรนด์คู่แข่งได้โดยละเอียด เราจะทราบองค์ประกอบของทุกๆ แบรนด์ ทราบว่าแบรนด์ดีเอ็นเอของแต่ละแบรนด์คืออะไร ทราบว่าแบรนด์เอกลักษณ์ของแบรนด์ใดสูงกว่ากัน และจุดอ่อนของแต่ละแบรนด์อยู่ตรงไหน

2. ดิสรัption (Disruption) คือ ขั้นตอนในการค้นหา "แบรนด์ไอเดีย" (brand idea) ที่แตกต่าง โดยใช้วิถีทางและแนวคิดระดับโลกของเครือข่าย เอเยนซีชั้นนำอย่างทีบีดับบลิวเอ (TBWA) ซึ่งจะมุ่งหวังให้ความแตกต่างดังกล่าวเป็นการพลิกความคาคหมายของทุกคน แหกแนวออกจากแนวทางที่สินค้าประเภทนี้ทำกัน (against the convention) แต่เป็นแบรนด์ไอเดียที่จะช่วยผลักดันให้แบรนด์นี้เจริญเติบโต แก้ไขจุดบกพร่องให้กับแบรนด์ได้ชัดเจน แบรนด์จะมีมูลค่าแบรนด์อีกวิธีที่สูงขึ้น

และที่สำคัญ...ไม่ว่าไอเดียจะฉีกและแหวกแนวอย่างไรก็ต้องเป็นไอเดียที่ "ใช่" สำหรับแบรนด์นั้น บ่งบอกและสะท้อนดีเอ็นเอได้ชัดเจน ไม่เบี่ยงเบน ไม่หลงทาง นอกเสียจากว่าดีเอ็นเอดังกล่าวไม่ได้เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคมองหาอีกต่อไป

3. ดิสพาริตี (Disparity) คือ การกระจายแบรนด์ไอเดียออกไปให้ถึงตัวผู้บริโภค ซึ่งไม่ได้หมายความว่าต้องใช้การโฆษณาเท่านั้น

เพราะผู้บริโภคเป้าหมายบางกลุ่มก็ไม่ได้บริโภคสื่อโฆษณาแต่อย่างใด ฉะนั้น จึงต้องหาวิธีที่จะเข้าถึงผู้บริโภคเป้าหมายได้โดยผ่านจุดสัมผัสต่างๆ (contact points) ในชีวิตประจำวันของพวกเขา ซึ่งอาจจะเป็นการส่งข้อความสั้น (short messages) ผ่านโทรศัพท์มือถือ การติดสติ๊กเกอร์ในขบวนรถไฟ การประกาศบนจอตู้เอทีเอ็ม การเข้าไปพูดคุยในห้องสนทนา (chat room) เป็นต้น

ในส่วนนี้...เราอาจต้องการเครื่องมือบางอย่างมาช่วยในการวางแผนการกระจายแบรนด์ไอเดียสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเครือข่ายทีบีดับบลิวเอก็ได้ค้นคิดสิ่งที่เรียกว่า Connection Wheel Theory มาช่วยค้นคิดการกระจายแนวความคิดของแบรนด์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดีเทอร์ไมน์ (Determine) คือ การประเมินผลและการวัดผลว่าแบรนด์ไอเดียที่นำเสนอไปนั้นโดนใจผู้บริโภคเพียงใด ทำให้เกิดการใช้แบรนด์เพิ่มขึ้นเพียงใด ช่องทางการสื่อสาร หรือสื่อใดส่งผลดีที่สุด

การประเมินผลเป็นเรื่องสำคัญมากนะครับ เพราะการตลาดและการสร้างแบรนด์นั้น ไม่มีกฎตายตัว ไม่มีอะไรผิด ไม่มีอะไรถูก 100% แต่ละก้าวที่เดินร่วมกันต้องมีความเสี่ยงด้วยกันทั้งสิ้น จึงจะต้องประเมินผลหาข้อบกพร่องของสิ่งที่ได้ทดลองทำไปแล้ว เพื่อนำมาปรับปรุงในก้าวถัดไป

สิ่งที่ได้จากการประเมินผลจะช่วยให้สร้าง แบรินด์ได้ถูกต้อง มั่นใจยิ่งขึ้น ไม่ควรนำผลที่ได้มาโยนความผิดให้กัน และตั้งแต่จะหาแพะรับบาป

ต่อไปนี่...เราก็จะลงรายละเอียดกันเป็นส่วนๆ ไปครับ

ตอนที่ 28 : ขั้นตอนการค้นพบ (1)

ขั้นตอนการค้นพบ หรือ ดิสคัฟเวอรี (discovery) เป็นก้าวแรกของการที่จะวางกลยุทธ์เพื่อการสร้างแบรนด์ ซึ่งจำเป็นจะต้องเจาะลึกเข้าไปใน 4 จักรวาลที่อยู่ล้อมรอบแบรนด์อันได้แก่ ตลาด (market) ผู้บริโภค (consumer) คู่แข่งขัน (competitors) และองค์กรของผู้ที่ทำการตลาด (corporate)

และเมื่อได้ความรู้ครบครันแล้ว เราก็จะมีความสามารถพอที่จะทำการวิเคราะห์ตรวจตราอาการเจ็บป่วยของแบรนด์ที่เราดูแล (brand diagnosis) หรือถ้ากรณีที่เป็นแบรนด์ใหม่ในตลาด ก็คือการมองหาโอกาสให้กับแบรนด์ (brand opportunity) นั่นเอง

นอกจากนี้เราต้องนำความรู้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ และหาแบรนด์ดีเอ็นเอของแบรนด์ที่เราดูแล กรณีที่เป็นแบรนด์ที่มีอยู่แล้วในตลาดก็จะเป็นการสรุปความรู้ลึกอันเป็นแก่นศรัทธาของผู้บริโภคที่มีต่อ

แบรนด์นั้นเปรียบเทียบกับแบรนด์ของคู่แข่ง และถ้าเป็นแบรนด์ใหม่ในตลาดก็คือ การนำแบรนด์ดีเอ็นเอของคู่แข่งมาวิเคราะห์หาช่องว่างที่ยังมีโอกาสนั่นเอง

เราควรเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับตลาดบ้าง

สิ่งแวดล้อมที่อยู่โดยรอบในตลาดย่อมมีอิทธิพลต่อการวางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์เป็นอย่างสูง เพราะจะช่วยเราตัดสินใจได้ว่าทิศทางใดที่เราควรจะเดิน และทิศทางใดที่เราไม่ควรจะเสี่ยงเดินบ้าง

ในตำราวิชาการการตลาดดั้งเดิมก็มีการกล่าวถึงการวิเคราะห์ตลาดอย่างละเอียดเช่นกัน โดยแนะนำให้ผู้อวางแผนการตลาดมองดูสิ่งแวดล้อมใน 2 ระดับ ที่เรียกว่า สิ่งแวดล้อมมหภาค หรือ Macro-environment และสิ่งแวดล้อมจุลภาค หรือ micro-environment (แหม...ยังกะวิชาเศรษฐศาสตร์เลย)

สิ่งแวดล้อมมหภาค ถือเป็นปัจจัยอันควบคุม ไม่ได้ (uncontrollable Factors) ซึ่งได้แก่ สภาพทางการเมือง (politics) สภาพทางเศรษฐศาสตร์ (economics) สภาพทางสังคม (social) และการพัฒนาด้านเทคโนโลยี (technology) โดยบางตำราเสนอเป็นตารางการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมมหภาค ที่เรียกกันว่า PEST Analysis ซึ่งเป็นตัวย่อจากอักษรตัวแรกของปัจจัยทั้งสี่ที่ควบคุมไม่ได้ นั่นเอง

สภาพทางการเมืองจะมีผลต่อตลาดและ แบรนด์บางแบรนด์ที่ทำตลาดอยู่อย่างแรง เช่น การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในคณะรัฐบาลที่อาจจะส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคต่อสินค้าบางประเภท เช่น ในยุคของรัฐบาลคุณอานันท์ ปันยารชุน มีการลดภาษีรถยนต์นำเข้าอย่างแรงจึงเกิดธุรกิจรถยนต์นำเข้าที่เรียกกันว่า เกรย์มาร์เกิดขึ้นมา มีรถยนต์นำเข้าหน้าตาแปลกๆ เข้ามาบ้านเรามากมาย รวมทั้งมีแบรนด์ใหม่ๆ เข้ามาทำตลาดในบ้านเราเยอะแยะ เช่น เล็กซัส (Lexus) ซาบ (SAAB) เอ็มจี (MG) เชฟวี (Chevy) หรือเชฟโรเลต (Chevrolet) ฮัดสัน (Hudson) เบนทลีย์ (Bentley) ฯลฯ ซึ่งบางแบรนด์ก็ยังคงอยู่บางแบรนด์ก็ดับไปแล้ว

หรืออย่างกรณีของการเปิดเขตการค้าเสรีอาฟต้า ทำให้ในภูมิภาคนี้มีการนำเข้าสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาในอัตราภาษีที่ถูกลงอย่างมาก เมื่อเร็วๆ นี้จึงเกิดข่าวคราวที่มีวิสกี้บาง แบรนด์ เช่น สเปนย์ รอยัล (Spay Royal) ถึงกับย้ายฐานผลิตจากสกอตแลนด์ มายังฟิลิปปินส์เพื่อให้ได้รับสิทธินี้ เพราะจะทำให้ต้นทุนถูกลงมาก สามารถขายได้กำไรมากกว่าเดิมเฉยเลย หรือไม่ก็ลดราคา

ลงได้ต่ำมากจนวิสกี้ไทยๆ อาจจะต้องหนาว และสกอตวิสกี้แท้ๆ ที่เป็นเจ้าตลาดอย่าง อันเดอร์ ไปเปอร์ส (100 Pipers) ที่ลดราคาลงต่ำขนาดนั้นไม่ได้ก็ต้องเตรียมรับมือเรื่องสงครามราคาให้ดี

ในระดับโลกก็มีการเมือง เช่นรัฐบาลไทยของเราที่เคยถูกบีบให้ขายบุหรี่นอก ทั้งๆ ที่สมัยหนึ่งมีแต่บุหรี่จากโรงงานยาสูบเท่านั้น ยุคนั้นสิงห์อมควันทั้งหลายไม่สามารถซื้อฮามาร์ลโบโร วินสตัน หรือ ซาเลมได้ คงมีแต่เกล็ดทอง กรุงทอง และสายฝนเท่านั้น แต่เมื่อถูกขู่จะตัดจีเอสพี (GSP) หรือ โควตาการนำเข้าสินค้าเกษตรในสหรัฐอเมริกา ก็คงต้องยอมให้บุหรี่นำเข้าทั้งหลายมาขายกันได้ อย่างเสรี

หรือในปี พ.ศ. 2549 ที่จะมาถึงอีกไม่นาน ระเบียบโลกบังคับให้เปิดเสรีโทรคมนาคมเพราะฉะนั้น ใครจะมาทำธุรกิจบริการโทรศัพท์ในบ้านเราก็ได้ ไม่ใช่การผูกขาดขององค์การโทรศัพท์และการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ทำเองกับผสมการให้สัมปทานกับเอกชนอีกต่อไป ฉะนั้น ทศท. และ กสท. ก็ต้องพลิกตัวเองจากการเป็นราชการไปเป็นรูปบริษัท และผู้ได้สัมปทานโทรศัพท์มือถือคือ ดิจิตอลเอไอเอส (AIS) กับดีแทค (DTAC) ก็ต้องเตรียมรับมือกับคู่แข่งต่างๆ มากขึ้นกว่าที่มี เพียงคู่แข่งอย่าง ออเรนจ์ (Orange) และฮัทช์ (Hutch) รวมทั้งผู้ได้สัมปทานโทรศัพท์บ้านอย่าง เทเลคอมเอเชีย (TA) และทีทีแอนด์ที (TT&T) ก็ต้องเตรียมรับมือเอกชนฝรั่งอย่าง เอทีแอนด์ที (AT&T) สปรินท์ (Sprint) และบริติช เทเลคอม (British Telecom) เช่นกัน

สภาพทางเศรษฐศาสตร์ก็ก่อให้เกิดผลต่อ ตลาดและแบรนด์ต่างๆ มากมาย ดังเช่นการเกิดโรคต้มยำกุ้งที่เล่นเอาเมืองไทยและเพื่อนบ้านจำนวนมากอ่วมอวยภัย กลายเป็นลูกหนี้ไอเอ็มเอฟ กันเป็นแถว อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่เคยอยู่ที่ดอลลาร์ละ 27 บาท ก็พุ่งไปสูงสุดเกือบ 60 บาท ธุรกิจนำเข้ากระอักเลือดกันแทบทุกราย โฟล์กเตอร์รุ่นใหม่กำลังจะเข้ามาขายในเมืองไทยในราคาคันละ 8 แสนบาท กลายเป็น 1.8 ล้านบาท บีเอ็มดับเบิลวูว์ รูนซีทรี (Z3) ซึ่งเป็นโรดสเตอร์เปิดประทุนที่กำลังสนุกสนานกับการขายในราคา 1.9 ล้านบาท พุ่งพรวดไปเป็น 3.5 ล้านบาททันที ใครก่อกวนไว้กับธนาคารเมืองนอกก็มีหนี้เพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าจนกลายเป็นหนี้เน่ากันมากมาย แบรนด์ที่กำลังเติบโตอย่างทีพีไอ (TPI) ก็ยังมีปัญหาต่อเนื่องกันจนมาถึงปัจจุบัน แบรนด์ธนาคารไทยและแบรนด์ประกันชีวิตของไทยๆ หลายแบรนด์กลายเป็นมีนามสกุลฝรั่งพวงท้าย หรือนำหน้ากันไปหมด เช่น ธนาคารนครธน กลายเป็นสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน ประกันภัยอยุธยา ก็กลายเป็น อยุธยาอลิอันซ์ ซี.พี. ซึ่งยาวยืดถึง 9 พยางค์ เป็นต้น

สภาพทางสังคมก่อให้เกิดผลกระทบต่อตลาดและแบรนด์ต่างๆ ได้เช่นกัน เช่น สังคมที่มีสภาวะเร่งรีบทำให้เกิดตลาดอาหารกึ่งสำเร็จรูปเกิดขึ้นมา และเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งบะหมี่ โจ๊ก ข้าวต้ม ฯลฯ รวมทั้งกาแฟและโมโลแบบ 3 in 1 ประสบความสำเร็จ และยิ่งคนต้องออกจากบ้านตั้งแต่ เช้ามืดเพื่อฝ่าวิกฤตจราจร ตลาดแซนวิชและ เบเกอรี่ที่สามารถบริโภคบนรถได้ก็ยิ่งเติบโต หรือยังผู้คนนิยมการเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น ตลาดเครื่องดื่มบรรจุกระป๋องก็จะเติบโตตาม เป็นต้น

ตลาดถุงยางอนามัยในประเทศไทยในอดีตเติบโตช้ามาก เพราะใช้เป็นอุปกรณ์คุมกำเนิดมากกว่า ประกอบกับผู้ขายในสังคมไทยในสมัยก่อนเชื่อมั่นในความกล้าหาญชาญชัยที่จะบุกตัวเปล่า แม้จะไปเที่ยวล่าสอนก็ยังไม่ค่อยใช้ถุงยางอนามัยกันสักเท่าใด ติดโรคอะไรมากรักษากันได้ไม่ว่าจะเป็นซิฟิลิสหรือเอดส์เสีย เขาก็บอกกันต่อๆ มาว่าฉีดยาเพียงเข็ม-สองเข็มก็หายแล้ว...จะไปกลัวมันทำไม แต่พอมีโรคเอดส์เกิดขึ้นเท่านั้นละ ตลาดถุงยางอนามัยก็เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เดียวนี้ขนาดทรนลากผู้หญิงไปรุ่มไทม์ก็ยังพบหลักฐานเป็นถุงยางอนามัยใช้แล้วตกอยู่ในที่เกิดเหตุบ้างเลย

เรื่องของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็ส่งผลกระทบต่อตลาดและแบรนด์ได้มาก เพราะเมื่อเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นก็มักจะสามารถทดแทนสิ่งเก่าๆ ไปได้ ตัว อย่างที่เห็นได้ชัดคือ วัสดุตั้งเดิมอย่างสังกะสี ซึ่งใช้ทำหลังคา และฝาบ้านในอดีต และมีแบรนด์ไทยๆ อย่าง "สังกะสีตราสามมงกุฏ" ก็ถูกเทคโนโลยีใหม่ๆ รุกราน มีสินค้าใหม่ๆ เช่น กระเบื้องซีเมนต์ กระเบื้องเซรามิก และพลาสติกประเภทอะคริลิก เข้ามาทดแทนจนแทบจะไม่มีใครใช้สังกะสีอยู่แล้ว

เช่นเดียวกับอิฐมอญ ซึ่งถูกแทนที่ด้วยฝาสำเร็จรูปต่างๆ ทั้งที่เป็นแผ่นอย่างยิปซัม (เช่นตราช้าง) และทั้งที่เป็นก้อนอย่างอิฐมวลเบา (เช่น คิว-คอน) หรือไม้ทำเฟอร์นิเจอร์ถูกแทนที่ด้วยแผ่นปาร์ติเคิล ซึ่งทำให้มีแบรนด์ "ฟอร์ไมก้า" เกิดขึ้น ไม้พื้นบ้านถูกแทนที่ด้วยพื้นสำเร็จรูป ซึ่งทำให้มีแบรนด์อย่าง "บอร์วูด" เกิดขึ้นให้เรารู้จัก ส่วนไม้ฝาบ้านก็ถูกแทนที่ด้วยแผ่นไม้ฝาสังเคราะห์ ซึ่งก็มีแบรนด์อย่าง "แฉอร่า" เกิดขึ้นมาใหม่เช่นกัน

นอกจากสิ่งก่อสร้างยังมีอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่ถูกละทิ้งโดยเทคโนโลยีกระทบ เช่น ตลาดฟิล์มกับตลาดดิจิตอล กล้องถ่ายรูปกับโทรศัพท์มือถือที่ถ่ายรูปได้ การผ่าตัดเลสิกกับแว่นสายตา การใช้อีเมลกับสแตมป์ไปรษณีย์ เป็นต้น

ส่วนสิ่งแวดล้อมจุลภาค (Micro-environment) เป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ชิดกับแต่ละตลาดเอง จึงถูกมองว่าเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ (controllable factors) เพราะนักการตลาดที่ดูแลแบรนด์แต่ละแบบ

รณรงค์จะสามารถวางแผนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายได้ ปัจจัยที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ ขนาดของตลาด (market size) สัดส่วนของตลาด (market share) แนวโน้มของตลาด (market trend) และระดับการแข่งขันทางการตลาด (degree of competition)

ขนาดของตลาดสามารถถูกกระตุ้นให้เติบโตขึ้นได้ด้วยกลยุทธ์ที่เฉียบคม อาจจะเป็นการเพิ่มปริมาณการใช้ การเพิ่มความถี่ในการใช้ หรือเป็นการขยายเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ก็เป็นไปได้ทั้งสิ้น

ตัวอย่างเช่น กระตุ้นให้เพิ่มปริมาณการใช้โทรศัพท์ด้วยบริการเสริมต่างๆ ทั้งการส่งข้อความ ส่งภาพ โทร.เข้ามารับบริการดูหมอ ฟังข่าว ตรวจสอบข้อมูล ฯลฯ

หรือในตลาดแปรงสีฟันที่กระตุ้นการซื้อใหม่ให้บ่อยขึ้นด้วยการทำแปรงสีฟันที่บอกเวลาหมดอายุด้วยแถบสี หรือสัญลักษณ์บอกเดือนที่ซื้อมาใช้ เป็นต้น

สัดส่วนของตลาดก็จะถูกแต่ละแบรนด์กระตุ้นให้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา ทำให้แต่ละปีจะมีตัวเลขที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เราเห็นแนวโน้มการเจริญเติบโตหรือความอ่อนแอของแต่ละแบรนด์ได้ บางครั้งสัดส่วนการตลาดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องอาจจะเป็นจุดชี้ให้เราทราบว่าแบรนด์ดีเอ็นเอของบางแบรนด์ไม่ใช่จุดที่ผู้บริโภคต้องการอีกต่อไป สมควรที่จะถึงเวลาที่จะวางตำแหน่ง (positioning) กันใหม่เสียที

แนวโน้มของตลาดจะแสดงให้เห็นความต้องการ การบางอย่างของผู้บริโภค เช่น แนวโน้มของการใช้สารสกัดธรรมชาติในแบรนด์ต่างๆ ทั้งของ กินของ ใช้ แนวโน้มของการต้องการครีมผิวขาว (whitening) ที่ลามจากใบหน้ามายังรักแร้ ข้อศอก สะดือ หัวเข่า ฯลฯ อาจจะทำให้มีคนทะลึ่งคิด "น้ำยาล้างน้อง" สูตรไวเทนนิ่งมาแข่งกับแบรนด์ดั้งเดิมอย่างแลคตาซิดก็เป็นไปได้

ส่วนระดับการแข่งขันในตลาดก็เป็นสิ่งที่ช่วยบอกเราได้ว่าสนามไหน เช็กเมนต์ใดเป็นบ่อเงินบ่อทองกว่ากัน เพราะบางครั้งเช็กเมนต์ใหญ่กำไรต่อหน่วยน้อย ในขณะที่เช็กเมนต์เล็กอาจจะมีกำไรเป็นกอบเป็นกำกว่ากันเยอะเลย ดูเบียร์ ไฮเนเก้นสิครับ ต้นทุนเท่าๆ กับสิงห์นั่นละ แต่ขายได้แพง ด้วยความที่มีคนเห่อของนอก กำไรต่อขวดเยอะกว่า มีสัดส่วนการตลาด 6%-8% ก็รับละแล้ว สามารถมีงบประมาณโฆษณาได้มากกว่าร้อยล้านในแต่ละปีทีเดียว แบบนี้ก็น่ากระโดดลงไปแข่งด้วยนะ

ผมครอบคลุมเรื่องของจักรวาลแรก คือ ตลาด (market) ไปโดยสังเขปแล้วนะครับ ลองมาดูว่าเราควรจะค้นพบอะไรใน 3 จักรวาลที่เหลือบ้างในฉบับต่อไป

ตอนที่ 28 : ขั้นตอนการค้นพบ (2)

ความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับผู้บริโภค (consumer insight) เป็นสิ่งสำคัญมากต่อการวางกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ เพราะสิ่งที่แบรนด์นำเสนอจะต้องมาจากความต้องการของผู้บริโภค ยิ่งถ้าเป็นความต้องการในเชิงลึกแล้วละก็...จะทำให้แบรนด์ยั่งยืนไปได้ยาวนานแสนนาน

เราจำเป็นต้องทราบว่าวิถีชีวิตและทัศนคติของผู้คนเปลี่ยนไปอย่างไรบ้างในแต่ละยุคแต่ ละสมัย และความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในการบริโภคสินค้าหมวดที่เราดูแล อยู่มาก-น้อยเพียงใด ถ้าจับแนวทางที่เปลี่ยนแปลงไม่ถูกต้อง...ก็ล้มเหลวง่าย ๆ

ตัวอย่างเช่น ตลาดผ้าอนามัยในประเทศไทยสมัยก่อนมี "โกเต็กซ์" (Kotex) เป็นเจ้าตลาดมานาน แล่นาน ผู้หญิงรุ่นก่อนๆ ชอบความมั่นใจที่ได้จากโกเต็กซ์เพราะมีความหนาใหญ่รองรับปริมาณ ของประจำเดือนได้เป็นจำนวนมาก สามารถซึมซับลงไปเก็บไว้โดยไม่ทะลุ ไม่รั่วซึมได้อย่างดีตลอด วัน คู่แข่งอย่าง "เซลล็อกซ์" (Cellox) ถูกทิ้งห่างออกไปเรื่อยๆ

แต่แล้วก็พลาดไปจนได้เมื่อไม่ได้ติดตามวิถีชีวิตของผู้หญิงรุ่นใหม่ที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยน ผ้าอนามัยในระหว่างวัน ไม่นิยมใช้แผ่นเดียวตลอดวันเหมือนในอดีต แต่เปลี่ยนวันละ 2-3 ครั้ง

เพราะฉะนั้น...ผู้หญิงรุ่นใหม่จึงไม่ต้องการผ้าอนามัยหนาๆ ใหญ่ๆ แบบโกเต็กซ์อีกต่อไป ถ้าบางลง สักครึ่งหนึ่งแต่มั่นใจว่าไม่ทะลุเลอะเทอะเขาก็จะรู้สึกว่าได้สบายขึ้น

"โมเดส" (Modess) จึงนำเสนอผ้าอนามัยที่บางกว่าแต่ให้ความมั่นใจว่าไม่ทะลุ ไม่ทำให้เปื้อน แฉ่นอนด้วยเทคโนโลยีในยุคที่ของใช้ทุกสิ่งก็เล็กลงได้ ถึงแม้ในยุคนั้นจะเป็นแบรนด์ใหม่แต่ก็ สามารถขึ้นเป็นอันดับ 1 ได้ภายใน 3 ปี

เดี๋ยวนี้...ผู้หญิงไทยยิ่งเปลี่ยนผ้าอนามัยบ่อยขึ้น กลายเป็นวันละ 4-8 ครั้ง บางคนเปลี่ยนทุกชั่วโมง ส่วนผู้หญิงญี่ปุ่นครองแชมป์เปลี่ยนมากถึงวันละ 12 ครั้งทีเดียว ผ้าอนามัยจึงยิ่งบางลงทุกที และ สิ่งที่ผู้หญิงต้องการก็คือ ด้านบนที่แห้งสบายและไม่มีการซึมเลอะเทอะจากด้านใดเลย

ผู้ผลิตผ้าอนามัยจึงหาสิ่งใหม่ๆ มาเสนอกันอย่างต่อเนื่อง เช่น ลอรีเอะ (Lauier) เสนอผ้าอนามัย แบบเจลไม่ซึมย้อนกลับวิสเปอร์ (Whisper) เสนอแผ่นใยทรายวีฟ (dry weave) มีรูพรุนกรวยไม่ไหล ย้อนกลับ มีปีกด้านข้าง (wings) ป้องกันการซึมเปื้อน โซฟี (Sofy) เสนอขอบตั่งและรูปทรงกระชับ ไม่บิดงอจนของ เหลวไหลย้อน

ล่าสุดโมเดสก็เสนอเกี่ยวกับการซึมเปื้อนด้านบนและล่างออกมาอีกเพื่อปกป้องสัดส่วนการตลาด... สนุกดีครับ

บางครั้ง...การรับรู้เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคก็กลายเป็นความรู้สึกอันลึกซึ้งได้เหมือนกัน เช่น ในตลาดสหรัฐอเมริกาเกิดการประท้วงที่ดุเดือด และพบว่าแม่บ้านที่เข้าไปซื้อของในซูเปอร์มาร์เก็ตเลือกกระดาษชำระด้วยการทดลองบีบดูว่า แบรินดีใดจะนุ่มกว่ากัน พีแอนด์จีได้นำความรู้นี้ไปพัฒนากระดาษชำระที่ชื่อ "ชาร์มิน" (Charmine) ให้หนานุ่มกว่า และนำมาบีบให้คุณในโฆษณาทุกทีวีทุกวันจนยอดขายพุ่งกระฉูด

ในบ้านเราก็มีการนำเสนอให้เวอร์กว่าการบีบ คงเคยเห็นโฆษณากระดาษชำระ "สก๊อตต์" (Scott) ที่มีคุณแม่ลองเอาหัวชนกระดาษชำระใน ซูเปอร์มาร์เก็ตเพื่อหาอันที่นุ่มที่สุดจนชาวบ้านมามุงดูด้วยความแปลกใจ แล้วไปเฉลยว่าคุณลูกชอบสับลงไปซบม้วนกระดาษข้างโกสั่ม แม้จะไม่ใช่ความรู้จากชีวิตจริงของผู้บริโภค แต่ก็สะท้อนความรู้ว่าคุณแม่ไทยรักลูกมากได้อย่างน่ารักทีเดียว ผลงานของเอเยนซีชื่อดังเจ. วอลเตอร์ ธอมป์สันครับ

แบรินดีอย่าง วัน-ทู-คอล (1-2-Call) ก็เกิดขึ้นมาจากการจับความรู้ในเชิงทัศนคติของผู้บริโภคที่เป็นคนรุ่นใหม่ซึ่งรัก "ความเป็นอิสระ" แล้วนำเสนอเรื่องนี้มาอย่างต่อเนื่องยาวนานตั้งแต่แคมเปญแรกๆ ไล่มาจนถึงชุดที่เป็นป๊อด โมเดิร์น ด็อก-ครูเคท-ลีซอ ต่อด้วยชุดกล่องของขวัญแล้วก็กลายมาเป็นเจ้ากบออกนอกกะลา นับเป็นการสะท้อนความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับผู้บริโภคได้ดีทีเดียว และเป็นตัวอย่างที่ดีของการสื่อสารเพื่อสร้างแบรินดีซึ่งยืนหยัดแบรินดีไอดีได้คงเส้นคงวา แต่มีการนำเสนอที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงไปได้เรื่อยๆ

ซีเล็คทูน่า (Select Tuna) ก็สะท้อนความห่วงใยของผู้หญิงที่หาวดกแล้วและเป็นทุกข์เกี่ยวกับน้ำหนักตัวได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในการโฆษณาแคมเปญชุดแรกที่แคมวูฟวีก่อนเข้าลิฟต์

โฆษณา กางเกงยีนแรงเลอร์ (Wrangler) แสดงให้เห็นความรู้เชิงลึกของชายที่สวมใส่ยีนที่ต้องการจะใส่แล้วหล่อ เท่ หุ่นดีจนสาวๆ ต้องหลง ใหล แต่สามารถนำเสนอเรื่องราวที่ผ่านไปจนถึงวันถัดมาที่แฟนมาชักกางเกงยีนให้แล้วพบเบอร์โทรศัพท์กับเสื้อชั้นในผู้หญิงที่เหน็บกระเป๋ายูจนโมโหจับยีนตัวเก่งฟาดไปฟาดมาระบายความคับแค้น

ลูกผู้ชายตัวจริงกระตือรือร้น สะท้อนความรู้เชิงลึกของผู้ใช้แรงงานที่น้อยอกน้อยใจสังคมอยู่เสมอว่าชอบมองพวกเขาเป็นคนไม่ดี นึกถึงแต่ สิบล้อขับรถจักโก่ จั๊กกั๊กเมายาบ้าเอามีดจ่อคอเด็ก และคิดว่าแก้ไขภาพไม่ดีเหล่านี้ได้ยากเพราะไม่สามารถเป็นวีรบุรุษหรือฮีโร่ใดๆ ได้ แต่ในที่สุด กระตือรือร้น

ก็แก้ไขให้ด้วยการนำเสนอเรื่องราวเล็กๆ ที่ช่วยเหลืกันได้ในชีวิตประจำวันซึ่งมีผู้ใช้งานที่ดีๆ ทำกันอยู่เป็นประจำกระตุ้นให้เกิดความภูมิใจ และช่วยกันทำความดีมากยิ่งขึ้น

และถ้าใครสงสัยว่าทำไมแพ็กเกจ "มาย" (my) ของดีแทคทำยอดขายของระบบสมาชิกหรือโพสต์เพดให้กลับดีขึ้นเป็นบวกอย่างรวดเร็ว และยังเพิ่มขึ้นอยู่เรื่อยๆ ทั้งยังรักษาลูกค้าเดิมไม่ให้ไประบบอื่น หรือโดดไปใช้บัตรเติมเงิน รวมทั้งเพิ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้มากมาย ก็คงทราบไว้เถิดครับ แพ็กเกจ นี้ถูกออกแบบมาจากความรู้สึกเชิงลึกของผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องการจับจ่ายใช้สอย เป็นผู้บริโภคยุคที่เงินทองมีค่า ต้องหาสิ่งที่คุ้มค่าคุ้มราคา (value of money) และสนใจความคล่องตัวในการใช้บัตรเติมเงินที่น่าจะควบคุมค่าใช้จ่ายรายเดือนได้ง่ายกว่าการโทร.ไปเรื่อยๆ แล้ว จ่ายเงินกันภายหลัง

แต่รายละเอียดไม่บอกหรือครับ ขออนุญาตเก็บไว้เป็นความลับของลูกค้าและเอเยนซีต่อไป

ตัวอย่างที่ล้มเหลวเพราะขาดความเข้าใจเชิงลึกของผู้บริโภคก็มีอยู่ไม่น้อย ขออนุญาตนำมาเล่าสู่กันฟังโดยตรงไปตรงมาให้ เป็นวิทยาทานกับคนรุ่นใหม่ ขออนุญาตเอ่ยถึงกันตรงๆ บอกชื่อแบรนด์ชัดเจน หวังว่าคนทำคงจะไม่โกรธเคืองกัน เพราะคนเราก็ตลัดกันได้ ผมเองก็ไม่ใช่วิเศษที่ไม่เคยทำผิดพลาด เคยทำเจ๊งมาเหมือนกันนั่นละ

มีดโกนหนวดยิลเลตต์ (Gillette) นำเสนอรุ่นมัททรี (Mach III) เป็นใบมีดซ้อนกัน 3 ใบ โกงไม่เจ็บเกลี้ยงเกลามากจนชายตึระเปิด เป็นสิ่งที่ออกแบบมาสะท้อนความเข้าใจของผู้บริโภคอย่างดี พอคิดจะทำรุ่นใหม่ฯ ต่อดันคิดผิคนำเสนอใบมีดโกนสีน้ำเงินออกมาเป็นจุดขาย มีแคมเปญโฆษณาใหญ่โตในต่างประเทศ ประกาศก้องด้วยความตื่นเต้นว่า "เฮ้...นี่สีน้ำเงินนะ" (It's blue !)

สงสัยผู้ผลิตจะตื่นเต้นอยู่คนเดียว เพราะผู้บริโภคไม่ตื่นเต้นไปด้วย เจ๊งสนิทเลยครับ แต่พอพลิกตัวออกรุ่นใหม่ โดยศึกษาหาความรู้-ความต้องการของผู้บริโภคแล้วออกอีกรุ่นมาโดยเคลือบสารหล่อลื่นไว้ที่ใบมีด ก็กลับมาขายระเบิดทันที

ตัวอย่างแรกของเมืองไทย คือ เปียร์อัมสเทล (Amstel) ในบ้านเราที่ได้ปิดฉากกันไปแล้ว ที่จริงเป็นเปียร์ที่มีโอกาสเพราะมีขวดสีน้ำตาลซึ่งบอกได้ง่ายๆ ว่าจะมาชนสิงห์ตรงๆ และอาจจะเฉียวๆ ลีโอกับช้างบ้าง แต่เป็นเปียร์ของนอกด้วย

คิดว่ามันเป็นเบี้ยร่นอกราคาไทยๆ ทำไมจะไม่มีโอกาส แต่แล้วเมื่อออกวางตลาดก็ไม่ได้มีการสื่อสารหรือโฆษณาใดๆ พุดแบบนี้เลย

ในทางตรงกันข้าม โฆษณายายามนำเสนอนักดื่มตัวจริงที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นคนธรรมดาทั่วๆ ไป ไม่ได้ดื่มกินกันในสถานที่ที่หรูหราฟู่ฟ่า เป็นพวก "ติดดิน" ไม่กินของแพงที่สุด รวากับกลัวว่าถ้าทำให้คนในโฆษณาดูดีเกินไปเดี๋ยวจะไปแย่งไฮเนเก้นของค่ายเดียวกันมาอย่างนั้นละ

ทำไปทำไม...ติดดินกันไปหน่อย คนดื่มเบรอนด์นี้เลยจะถูกมองว่าเป็นพวกกระจอกประมาณสิงห์มอเตอร์ไซค์รับจ้าง ข้าราชการซี 3 พวกที่ขึ้นรถเมล์หรือขับกระบะเก่าๆ มาเที่ยวเอดดังที่เห็นในโฆษณา ซึ่งจริงเกินไปหน่อย

กว่าจะพลิกมาบอกว่า ฉันเป็นเบี้ยร่นอกนะจ๊ะ เป็นที่นิยมมากในยุโรปด้วย...ก็สายเกินไป แคมเปญชุดหลังที่มาจากเอเยนซีใหม่ซึ่งถ่ายในต่างประเทศร้อง "อ้อ..." กันทั้งเรื่อง ตอบโจทย์ทุกอย่าง (น่าจะทำแบบนี้แต่แรก) แต่ช่วยแก้ความผิดที่มาก่อนไม่ได้เสียแล้ว เบรอนด์นี้ก็จบฉากไปก่อนที่จะแก้ไขกันต่อไป ซึ่งก็ตัดสินใจถูกแล้วครับที่เลิกไป

เช่นเดียวกับแบรนด์ไทย "คาวาเลียร์" (Cavalier) ที่ดูโฆษณาแล้วขำกลิ้งตอนที่ฝรั่งทั้งหลายที่เลียนแบบดาราใหญ่จากภาพยนตร์ดังอย่างก๊อด ฟาเธอร์ ไททานิค และกริส จิบของไทยเข้าไปอีก เดียวออกอาการไทยจัดจนพ่นภาษาอีสานได้เลย แต่ถึงภาพลักษณ์ของเบรอนด์ให้เป็นบักเลี้ยวไปเสียแล้ว เลยไม่รู้จะสู้กับรีเจนซี แบรนด์ไทยได้ยังไง

สิ่งที่ขาดหายไปจากแคมเปญของอัมสเตอร์ดัม และคาวาเลียร์ก็คือ ความเข้าใจผู้ดื่มเหล้า เพราะในที่สุดแล้วการดื่มเหล้าเป็นพฤติกรรมที่ยังเข้าข่าย "โซวออฟ" กันอยู่ กล่าวคือ ใช้เบรอนด์บ่งบอกรสนิยมและฐานะว่าฉันเนี่ยะนะ...ใช้ได้เลย ไม่กระ จอกหรือ เป็นสินค้าที่ถูกใช้ "ตรา" (badge) มาเป็นสื่อ ฉะนั้นจะทำจริงเกินไปไม่ได้ต้องยกระดับไวน์ชนิดหนึ่ง แต่ก็อย่าเวอร์จนแสดงภาพเศรษฐกิจที่รอสปอร์ต ขับเรือยอชต์ จนดูไกลไป...ไม่มีวันใช้คนดื่มเบรอนด์บางเบรอนด์แน่นอน

ตอนที่ 29 ขั้นตอนการค้นพบเบรอนด์คู่แข่ง (1)

เมื่อค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับตลาด (market) และผู้บริโภค (consumer) ได้อย่างละเอียดแล้ว เราจะมองเห็นแนวโน้มโดยรวมได้ว่าสินค้าประเภทใดและเซ็กเมนต์ไหนที่มีแนวโน้มในการเติบโต ตลาดไหนที่เราอาจจะกระโดดเข้าไปเล่น ตลาดไหนที่เป็นไปได้ยากเพราะเติบโตน้อย กำไรน้อย หรือมีการแข่งขันอันดุเดือดเลือดพล่านจนเกินไป

สิ่งที่จะต้องค้นคว้ามาคำตอบต่อไปก็คือ เราจะเล่นอย่างไรดี ซึ่งจะหาได้จากขั้นตอนการค้นพบใน 2 จักรวาลที่เหลือ คือ การวิเคราะห์ แบรินด์คู่แข่ง (competitors) และการวิเคราะห์องค์กรของบริษัทผู้ทำการตลาด (corporate)

วิเคราะห์คู่แข่งอย่างไร

การวิเคราะห์คู่แข่งมีหลายวิธี มีหลายตำรับตำราเช่นกัน แต่ในโลกการตลาดวันนี้ เป็นการวิเคราะห์แบรินด์คู่แข่งเปรียบเทียบกับ แบรินด์ของเราเองใน 2 เรื่องด้วยกัน คือ

1. เปรียบเทียบแบรินด์เอ็กวิตี (Brand Equity) ว่าแบรินด์ใดมีมูลค่าสูงกว่ากัน และมูลค่านั้นสูงขึ้นมาจากบริเวณใด ในแง่มุมมองของคุณภาพ (quality) คุณค่าและราคา (value & pricing) ภาพลักษณ์แบรินด์ (brand image) เอกลักษณ์และรูปลักษณ์ของแบรินด์ (brand identity & visual identity) ความแข็งแกร่งและการเป็นที่ยอมรับจากผู้ค้าขายสินค้านี้ (channel & trade acceptance) ความชื่นชอบและความจงรักภักดีในกลุ่มลูกค้าผู้ใช้แบรินด์ (brand preference & brand loyalty) ชื่อเสียงที่แบรินด์และองค์กรสั่งสมมา (reputation)

ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้เราวิเคราะห์และชี้จุด บกพร่อง หรืออาการเจ็บป่วยของแต่ละแบรินด์ได้ ทำให้เราทราบว่าต้องทำอะไรกับแบรินด์ของเราเองบ้าง ไม่ว่าจะเป็นแบรินด์ใหม่ที่เพิ่งไม่เคยวางตลาดมาก่อน หรือเป็นแบรินด์ที่กำลังแข่งขันอยู่ในตลาดแล้ว ขั้นตอนนี้ผมเรียกว่า "การวินิจฉัย แบรินด์" (brand diagnosis) ซึ่งจะเล่าให้ฟังในตอนต่อไป ภายหลัง

2. เปรียบเทียบแบรินด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) ว่าแต่ละแบรินด์มีแก่นสรีรภาพในมุมมองของผู้บริโภคอย่างไร ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์เสาะหาองค์ประกอบของแบรินด์ (components of the brand) จากมุมมองของผู้บริโภคเสียก่อนว่าเขาจด จำอะไรเกี่ยวกับแต่ละองค์ประกอบ คือ รูปลักษณะภายนอก (attributes) คุณประโยชน์ (benefits) คุณค่า (values) และบุคลิกภาพ (personality) ได้บ้าง แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หา แบรินด์ดีเอ็นเอ เพื่อเปรียบเทียบกัน

ข้อมูลที่ได้จะช่วยให้เราทราบว่า เราควรจะผลักดันให้แบรนด์ดีเอ็นเอของเราเองแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างไร และถ้าเราเป็นแบรนด์ที่อยู่ในตลาดมาระยะหนึ่งแล้ว เราจะฉีกออกจาก แบรนด์ดีเอ็นเอเดิมนั้นได้มากหรือน้อยเพียงใด ในสภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ทุกปี

เราเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นบ้าง

มีเรื่องราวมากมายที่จะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น โดยเราต้องตั้งคำถามในแง่มุมต่างๆ ขึ้นมาถามตัวเราเอง ตรงนี้ล่ะ...ที่จะเป็นความแตกต่างที่บริษัทที่ปรึกษาในการสร้างแบรนด์และเอเจนซีต่างๆ จะทำได้ไม่เท่าเทียมกัน เพราะมีเครื่องมือ (tools) ในการตรวจสอบแตกต่างกัน และข้อสำคัญก็คือ มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ซึ่งมีระดับความสามารถแตกต่างกันในการทำเวิร์กช็อป (workshop) การเป็นผู้นำและผู้กระตุ้นระหว่างการทำเวิร์กช็อป (moderator & facilitator) ความสามารถเชิงลึกในการวิเคราะห์ (depth analysis) ซึ่งเกี่ยวโยงโดยตรงกับประสบการณ์ (experience) และความชัดเจนแม่นยำในการให้คำแนะนำ (recommendation) ต่อบริษัทลูกค้า

เริ่มจากการเปรียบเทียบโดยตรงในแง่คุณภาพ (quality) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งมักจะมีการเข้าข้างตัวเอง (bias) อยู่เป็นประจำ จึงต้องพึ่งพาข้อมูลที่เป็นกลางจากงานวิจัยผู้บริโภค (consumer research) อย่างแรง

จำไว้เลยว่า "คุณภาพ" ที่เอ่ยถึงนี้เป็น "คุณภาพในความรู้สึกของผู้บริโภค" (perceived quality) ไม่ใช่คุณภาพเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific quality) ฉะนั้นอย่านำ "ความจริง" ในเชิงกายภาพมาเปรียบเทียบกัน เพราะไม่มีใครสนใจว่านักวิทยาศาสตร์ได้ทำการทดลองมาแล้วโดยเปรียบเทียบกันหมดทุกแบรนด์ พบว่าแบรนด์ของเราเป็น ปูนที่มีแรงยึดเกาะสูงสุด เป็นกาวที่แห้งเร็วที่สุด เป็นน้ำมันเครื่องที่มีความหนืดพอเหมาะที่สุด เป็นสบู่ที่มีอำนาจการชะล้างไขมันสูงสุด ฯลฯ เพราะเราต้องการทราบว่าผู้บริโภคเขาคิดว่าของแบรนด์ใดดีที่สุดต่างหาก ซึ่งมีมากมายหลายกรณีที่ไม่ได้ตรงกับ "ความจริง" ในเชิงวิทยาศาสตร์เลยแม้แต่น้อย

ข้อเท็จจริงในเชิงวิทยาศาสตร์อาจจะเป็นโอกาส (opportunity) ที่จะเปลี่ยนความรู้สึกของผู้บริโภค ในอนาคตมากกว่า เราไม่จำเป็นต้องเข้าข้างตัวเองจนสูญเสียโอกาสที่จะปรับปรุงความรู้สึกนึกคิด ของ ผู้คนเลยนะครับ หากยอมรับความจริงว่าเรามีดีกว่า แต่ผู้บริโภคยังไม่เชื่อเช่นนั้น เราก็คงจะ แก้ปัญหาได้ถูกจุด และทำให้แบรนด์ของเราเจริญเติบโตขึ้นได้มากมาย

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนความคิดของผู้บริโภคไม่สามารถทำได้ในชั่วข้ามคืน และในความเป็นจริง แล้วการที่เราพยายามไปบอกว่า..."ผู้บริโภคที่รัก ที่คุณเคยคิดว่าแบรนด์ที่คุณใช้ดีที่สุดนั้น ไม่จริง ดอกครับ คุณคิดผิด เพราะแบรนด์ของผมหึว่า แบรนด์นั้นมานานแล้ว ไม่เชื่อคุณผลจาก ห้องปฏิบัติการครับ" คุณคิดว่าผู้บริโภคจะเชื่อคุณมั๊ย

เราต้องใช้วิธีอื่นครับ หากทางบอกให้แนบเนียน หากทางบอกข่าวสารใหม่ๆ หรือหันไปสู้ในแง่มุมอื่น แทนโดยไม่ทำให้ผู้บริโภคคิดว่าเราไปตราหน้าว่าเขาโง่มาตลอด

ขอยกตัวอย่างนะครับ... เดิมนั้นธนาคารแข่งขันกันเรื่องบริการอย่างหนัก แต่ในความคิดของ ผู้บริโภคแล้วส่วนใหญ่ยังคิดว่าธนาคารกสิกรไทยให้บริการรวดเร็วที่สุด ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงจะเป็น อย่างไรไม่มีใครทราบได้ หากจับเวลาแข่งกันอาจจะมีการธนาคารที่เร็วกว่าก็เป็นไปได้ แต่ ผู้บริโภคยังคิดแบบนั้นอยู่ เพราะเป็นเรื่องของ "คุณภาพในจิตใจ" (perceived quality) เนื่องจากการสื่อสารที่ต่อเนื่องขององค์กรนี้ นับตั้งแต่คุณบัณฑิต ล่ำซำ เป็นผู้นำเรื่องราวของการรีเ็นจิ เนียริง (re-engineering) เข้ามา มีการออกแบบเคาน์เตอร์ธนาคารใหม่ เป็นผู้ริเริ่มระบบคิวแทน การเข้าแถวตามช่อง (แล้วใครเจอคนข้างหน้าต้องทำอะไรมากมายหลายรายการ ก็ช่วยกันไป) แถมยังทำโฆษณาให้คุณยายฝากหลานไปเบิกเงินแล้วจะเดินไปนั่ง แต่ยังไม่ทันนั่ง เจ้าหลานก็เบิก เงินให้เสร็จเรียบร้อยแล้วอย่างรวดเร็ว ฯลฯ

หรือถ้าถามว่าระหว่างรถสปอร์ตของจากรัวร์ เฟอรรารี และโตโยต้า ใครวิ่งเร็วที่สุด ผู้บริโภคส่วนใหญ่จะต้องตอบว่าเฟอรรารีแน่นอน โดยหาว่าไม่รู้ในโลกแห่งความเป็นจริง รถสปอร์ตรุ่น X220 ของจากรัวร์เป็นรถสปอร์ตที่วิ่งได้เร็วที่สุดในแง่ของอัตราเร่งและความเร็วสูงสุด แต่ "คุณภาพใน จิตใจ" ของผู้บริโภคได้ยกให้เฟอรรารีไปเสียแล้ว

นอกจากเรื่องของคุณภาพในจิตใจแล้ว เราต้องมองเปรียบเทียบกันระหว่างคุณภาพดังกล่าวกับ ราคาด้วยเช่นกัน ในหลายต่อหลายกรณีผู้บริโภคคิดว่าคุณภาพแบรนด์ของเราดีกว่า แต่อาจสู้ราคา ไม่ไหว แถมยังมีแบรนด์อื่นที่คุณภาพเป็นรองแต่ราคาถูกกว่าจนน่าหวั่นไหว เช่นกรณีของเปียร์สิงห์

ซึ่งทุกคนยอมรับว่าคุณภาพเป็นเลิศ แต่ราคาขวดละ 55 บาท ถ้าควักเงินออกมา 100 บาท ก็ซื้อได้ไม่ถึง 2 ขวด แต่เบียร์ช้างซึ่งตอนแรกตั้งราคาไว้พอๆ กัน นำมาถล่มราคาเหลือ 3 ขวด 100 มั่ง 4 ขวด 100 มั่ง 5 ขวด 100 มั่ง แถมเป็นเจ้าของคนเดียว กันกับเหล่าขาที่ขึ้นราคาจาก 45 บาท ไปเป็น 75 บาท ตกลงชาวบ้านในชนบทเลยหันมาเมาเบียร์ช้างแทนเหล่าขาทั้งในยามเศรษฐกิจตกสะเก็ดกันหมด

เราคงต้องถามตัวเองด้วยว่า ในราคาที่ขายไปนั้นผู้บริโภคยอมรับว่าคุณภาพที่ได้เหมาะสมเต็มที่กับราคาหรือยัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อซื้อขายกันไปด้วยโปรโมชั่นลดราคา ตอนซื้อก็ดูคุ้มค่าดี แต่ใช้ไป-ใช้มาผู้บริโภคอาจจะค่อยๆ ผิดหวังกับคุณภาพพื้นฐานก็เป็นไปได้ อย่างเช่นโปรโมชั่นของโทรศัพท์ซัมซุง (Sanyo) ที่ค่ายฮัทช์ (Hutch) ประกาศซื้อ 1 แคม 1 เมื่อไม่นานมานี้ นับว่าน่าสนใจสุดๆ เพราะได้โทรศัพท์หน้าตาสวย ฟังก์ชันพร้อมมูล จึงขายดีระเบิดเถิดเทิง แต่พอซื้อไปใช้แล้วเน็ตเวิร์กของฮัทช์ยังไม่พร้อมที่จะรองรับปริมาณการใช้มากมายขนาดนั้น จึงมีเสียงบ่นตามมาว่า ใช้งานไม่ค่อยได้ สัญญาณเต็ม แต่ก็คุยกันขึ้นมามากกว่ากันอีกว่าสัญญาณผูกมัดยุบยับต้องใช้นานเป็นปี เครื่องหายก็ไม่ได้ ขึ้นหายไปก็โดนปรับหนัก ฯลฯ (ลองเปิดห้องสนทนาต่างๆ ดูสิ) จนชักมีเสียงในด้านลบตามมาว่า ถึงซื้อมาได้ถูก แต่ก็ไม่ค่อยคุ้มราคา...รีบแก้ไขด่วนเลยครับ

หรือกรณีรถออฟโรดชั้นนำอย่าง อีซูซุ ทูโรเปอร์ (ISUZU Trooper) มีคุณภาพสุดยอดเยี่ยมที่เขียนออฟโรดตามหนังสือรถยนต์ชั้นนำที่เคยใช้ยี่ห้อต่างๆ มา 4-5 แปรนด์แล้วยังเขียนชมไว้ว่าต้องมาลองเองที่ทูโรเปอร์นี่ แต่สำหรับคนทั่วไปที่ไม่ใช่เซียนก็จะบอกว่าเฉยๆ ไม่ให้ซื้อหรอก เพราะคันหนึ่งเกือบ 3 ล้าน แต่หน้าตาเหมือนรถกระบะอีซูซุจะตาย คงต้องไปซื้อคันละล้านกว่าๆ ที่ดูดีอย่าง ฟอร์ด เอสเคป (FORD Escape) ฮอนด้า ซีอาร์วี (HONDA CRV) หรือมาสด้า ตรีบิวต์ (MAZDA Tribute) ซึ่งซื้อมาแล้วเหลือเงินไว้แต่งได้อีกมากมาย หรือไม่ก็ต้องซื้อวอลโว่ ครอสส์ คันทรี่ (VOLVO Cross Country) แลนด์โรเวอร์ ฟรีแลนเดอร์ (LAND ROVER Freelander) หรือจี๊ป ชีโรคกี (Jeep Cherokee) ที่ราคาพอกันตามที่เมียบอกมากกว่ากระมัง

ตอนที่ 29 ขั้นตอนการค้นพบแบรนด์คู่แข่ง (2)

การเปรียบเทียบเรื่องภาพลักษณ์ของแบรนด์

ถัดจากเรื่อง "คุณภาพในความรู้สึกของผู้บริโภค" (perceived quality) แล้วก็จำเป็นต้องเปรียบเทียบเกี่ยวกับ "ภาพลักษณ์ในความรู้สึกของผู้บริโภค" (perceived image) ด้วยเช่นกัน โดยต้องจำไว้ด้วยว่า ไม่ใช่ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่เราคิดว่าเราได้วางไว้ให้แบรนด์ของเราเป็นแบบนั้น และในสายตาของเรา...แบรนด์คู่แข่งแต่ละแบรนด์มีภาพลักษณ์อย่างไร แต่ต้องเป็นความรู้สึกของผู้บริโภคมากกว่า

เราต้องเรียนรู้ให้ได้ก่อนว่าภาพลักษณ์ของ แบรนด์อยู่ในระดับใด หากมองว่าแบรนด์เป็นคน เขาเป็นคนระดับใด ฐานะเป็นอย่างไร แต่งตัวเป็นแบบใด ถ้าขับรถเขาขับยี่ห้ออะไร มีอาชีพประมาณใด เชี่ยวชาญเรื่องสินค้าประเภทนี้แค่ไหน ฯลฯ ผู้ใช้แบรนด์นี้ใช้แล้วคิดว่าคนอื่นมองตนเองอย่างไร และเห็นคนอื่นที่ใช้แบรนด์นี้เป็นอย่างไร

ที่สำคัญเราต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า ภาพลักษณ์ของแต่ละแบรนด์เป็นอยู่นั้นยังเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคหรือไม่ เพราะบางครั้งภาพลักษณ์ที่ขายดีกับผู้บริโภคคนหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับอีกคนหนึ่ง อีกคนหนึ่งก็เป็นไปได้

ตัวอย่างเช่น เฟรช แอนด์ ดราย (Fresh & Dry) ในสมัยหนึ่งมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นสาวโรแมนติก เป็นคนซาบซึ้งกับความรักที่หอมหวาน ชอบเขียนบันทึกประจำวัน ชอบเขียนจดหมาย ดูอ่อนหวาน เป็นคนดี มีดอกไม้ในหัวใจ สมัยนั้นใช้สื่อวิทยุเป็นหลัก โดยวางแผนโฆษณาไว้ถี่ถี่เป็นการเขียนข้อความของสาวเจ้าตัว หรือของคนอื่นที่เขียนมาชื่นชมความสดใสหวานชื่นทั้งวันของคุณเธอ ให้ใครเขียนข้อความโฆษณาก็ไม่ได้ ต้องก๊อปปี้ไรเตอร์มือฉมังของยุคนั้น อย่าง "คุณจันทนี อุนากุล" เจ้าของบทเพลงหวานๆ อย่าง "สายชล" แบรนด์นี้ขึ้นเป็นอันดับหนึ่งในสมัยนั้น ก็ได้โฆษณาหวานๆ แบบนี้ออกมาเป็นส่วนผสมสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จเลยละ

แต่ภาพลักษณ์แบบนี้ สงสัยจะขายสาว ๆ ยุคนี้ไม่ได้ เพราะสาว ๆ ยุคนี้เขาแลดูคึกขุแบบญี่ปุ่นก็จริง แต่ในใจนั้นมาดมั่น เด็ดขาด และ "โหดนิดๆ" ไม่ค่อยจะใส่ใจผูกพันมุ้งมันกับชายใดให้มันมากเกินไป เหตุ เขามีความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก และชอบมุมมองที่เป็น "ยัยตัวร้าย" มากกว่า มันเริ่มกันมา ตั้งแต่วัยนักเรียนเลยนะครับ ลองดูโฆษณาของเพื่อนนักเรียนพ็อปปี้ (Pop Teen) ก็แล้วกัน นั่นละ... สะใจเค้าละ

ในบางครั้ง...การนำเสนอภาพลักษณ์ที่แบรนด์นำเสนอ นั้นผิดทิศทาง ไม่สอดคล้องกับ กลุ่มเป้าหมายและส่วนผสมการตลาดอื่นๆ ก็ทำให้แบรนด์ไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน ตัวอย่างเช่น หลายปีที่ผ่านมามีค่ายเบียร์ต่างๆ เห็นการเติบโตของเบียร์ช้างในตลาดล่างมีแนวโน้มที่ดี จึงออกแบรนด์ใหม่มาชนในเซ็กเมนต์นี้ ค่ายโคลอสเตอร์ (ซึ่งขณะนั้นยังไม่ได้ถูกค่ายบุญรอดฯซื้อ แบรนด์โคลอสเตอร์ไป) ได้ตัดสินใจออกเบียร์ใหม่มาแนะนำเสนอต่อผู้บริโภค ในนาม "แบล็ก ไทเกอร์" (Black Tiger) ซึ่งมีจุดแตกต่างชัดเจนน่าสนใจ เพราะเป็นเบียร์ดำ อันสามารถสะท้อนความเป็น ชายได้ดีเหลือหลาย เหมาะกับตลาดล่างมากทีเดียว ราคาที่ตั้งไว้ที่ 3 ขวดร้อยด้วย แต่กลับ นำเสนอภาพลักษณ์ผิดเพี้ยนไปเป็นหนุ่มสำอางในเมืองกรุง รวากับจะไปแข่งกับไฮเนเก้นหยั่งจั่นละ จึงไม่ประสบความสำเร็จและไล่ให้ค่ายเบียร์ช้างไป แม้จะตั้งชื่อใหม่ออกมาเป็น "เบียร์พยัคฆ์" แต่ ก็ยังไม่เกิดอยู่ดี

เปรียบเทียบเอกลักษณ์และรูปลักษณ์

เมื่อเปรียบเทียบภาพลักษณ์กันไปแล้วก็ต้องไล่มาที่เอกลักษณ์ (identity) โดยเน้นเป็นพิเศษในเรื่องของรูปลักษณ์ (visual identity) โดยเริ่มจากดูรูปลักษณ์ภายนอกที่ผู้บริโภคมองเห็นเสียก่อน

เริ่มจากโลโก้ สี สัน ฉลาก บรรจุภัณฑ์ รูปร่าง ฯลฯ ที่มองเห็นได้ด้วยตาว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคจดจำ และนึกถึงได้ทันทีหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

สุดท้ายดูโลโก้ยุคนี้ คงไม่มีใครเกิน สวูช (SWOOSH) ของแบรนด์ไนกี้ (Nike) หรอกครับ เห็นแค่เครื่องหมายก็รู้แล้วว่าเป็นของแบรนด์อะไร ไม่ต้องใส่ชื่อแบรนด์กำกับไว้เหมือนช่วงแรกๆ อีกต่อไปแล้ว

แบรนด์คู่แข่งที่เป็นรองเรื่องนี้ แต่ก็ยังพอจดจำโลโก้กันได้ ก็คือ อาดิดาส (adidas) พูม่า (Puma) ฟิลา (Fila) ส่วนที่ค่อนข้างอ่อนแอก็ยังมีอีกหลาย แบรนด์ ทั้ง เค-สวิส (K-Swiss) เดียดอรา (Diadora) แอลเอเกียร์ (L.A.Gear) ลอตโต้ (Lotto) รวมทั้ง แบรนด์ไทยๆ อย่างนันทยางด้วย

เข้าใจนะครับว่าหลายคนรักโลโก้เดิมๆ ของตน แต่จะมีประโยชน์อะไรถ้าผู้บริโภคจำไม่ได้เสียที่เปลี่ยนเสียเถิด มิฉะนั้นแบรนด์เอ็กคิวตี้ก็จะไม่เพิ่มพูนมากขึ้นเท่ากับคู่แข่งหลักๆ เสียที่

ผมพูดไว้เยอะแล้วครับเกี่ยวกับเรื่องโลโก้ต่างๆ ในตอนที่ 22-25 ซึ่งเขียนถึงเอกลักษณ์ของ แบรนด์ (Brand Identity) อยู่หลายฉบับ

เรื่องสีมันก็เหมือนกัน พวกที่มีหลายๆ สี แล้วนึกว่าผู้บริโภคจำได้ในขณะที่คู่แข่งมีสีเดียวเด่นๆ หรือมีสีหนึ่งที่เป็นเรื่อง ก็คงต้องพิจารณาความเสียเปรียบกันแล้วละมังครับ เลือกสีหนึ่งคงจะดีกว่า

เป๊ปซี่เค้าถึงได้เลือกสีฟ้ามาแข่งกับสีแดงของโค้กเิงครับ

ไทยประกันชีวิตได้พยายามให้น้ำเงินเป็นหลัก แทนสีแดง-ขาว-น้ำเงิน ซึ่งเป็นสีธงชาติไทย นับเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องมาก เพราะจะได้ตรงข้ามกับเอไอเอ ซึ่งใช้สีแดง

บิกซี มีสีเขียวแปร้นเป็นสีหลัก ถือเป็นรูปลักษณ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ในขณะที่แม็คโครเป็นรองนิดหน่อยด้วยสีส้มที่เป็นพื้นของโลโก้ แต่ไม่ได้ถูกนำมาเน้นให้แข็งแกร่ง ส่วนเทสโก้ โลตัส และคาร์ฟูร์ เป็นพวกหลายใจหลายสี ส่วนที่เป็นรูปลักษณ์ของ แบรนด์จึงอ่อนแอกว่า

ที่สนุกที่สุดเวลานี้ ก็คือความพยายามของธนาคารหลายต่อหลายแบรนด์ที่อยากจะเป็นเจ้า ของสีอะไรสักอย่างหนึ่ง เพราะขณะนี้ธุรกิจของธนาคารที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วไปนั้น เป็นลักษณะเดียวกับธุรกิจค้าปลีก หรือรีเทล (retail) ยิ่งทำได้ดี...ผู้คนที่เห็นแบรนด์เยอะ ขับรถผ่านก็เห็นบ่อยๆ เห็นทั่วบ้านทั่วเมือง ก็สร้างความรู้สึกได้ว่าเป็นองค์กรที่มั่นคง แข็งแกร่ง เติบโต ซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจ

ธนาคารกสิกรไทย ได้สีเขียวไป กรุงศรีอยุธยา ได้สีเหลือง รอดตัวกันไปแล้ว ธนาคารนครหลวงไทย กับไทยธนาคารกำลังแย่งสีแดงกันอยู่ ธนาคารเอเชียกับสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน ก็พยายาม

เป็นเจ้าของแถบเขียว-น้ำเงินกัน ธนาคารทหารไทยไม่ชัดเจนว่าจะใช้สีธงชาติหรืออะไรกันแน่ (เป็นผมจะฉีกออกมาใช้สีชุดทหารพรานให้มันสะใจไปเลย) ธนาคารกรุงเทพยังไม่มีสีอะไรชัดเจน (น่าจะพยายามยัดสีน้ำเงิน) ธนาคารไทยพาณิชย์จะยัดสีม่วงหรือเปล่าก็ยังไม่ค่อยชัด ريبๆ เข้าเกิดครับ

ธุรกิจหลายประเภท ยังไม่ใส่ใจเรื่องสีกันนัก พวกไม่มีสีเนี่ย...เสียเปรียบจังครับ ريبให้ชินเสีย เลือกซักสีหนึ่งเถอะครับ สีเดี๋ยวนะ...ใช้ 2-3 สีได้ก็จริง แต่ต้องมีสีเดียวที่โดดเด่นที่สุด

พวกเราชาวคริสต์เฟฟ จูเซฟวัน เลือก "สีส้ม" ครับ ไม่เคยมีเอเยนซีใดเป็นเจ้าของสีส้มมาก่อน ส่วนใหญ่จะเป็นแดงหรือน้ำเงิน เราขอยัดสีส้มไว้เป็นของเราไปแล้วกัน

ฉลากก็เป็นอะไรที่ได้เปรียบ-เสียเปรียบกันได้นะครับ ถ้าการออกแบบฉลากสามารถยึดอะไรที่กลายเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นของเราได้ก็ดีมากครับ ฉลากที่มีเอกลักษณ์ในระดับโลกเลยนี้...ผมยกให้ "ไฮนซ์" ครับ เจ้ารอยหยักตรงหัวฉลากไฮนซ์เนี่ยยอดเยี่ยมเลยครับ เห็นที่ไหนก็จำได้ ไม่ต้องมีชื่อ แบรินด์ก็จำได้ นอกจากไฮนซ์แล้ว ก็คงต้องยกย่องเจ้าหลังคาสีแดงบนพื้นขาวของบุหรี่มาร์ลโบโรกระมัง แม้แต่ในประเทศที่ห้ามโฆษณาบุหรี่ย่างเด็ดขาด ที่มรดกแห่งมาร์ลโบโรยังสามารถลอกชื่อแบรินด์ออกแล้วเหลือแต่กราฟิกหลังคาแดงเข้าไปแข่งได้อย่างถูกกฎหมายโดยที่ผู้คนทั่วโลกที่ชมการถ่ายทอดก็ยังสามารถระลึกถึงแบรินด์มาร์ลโบโรได้อย่างดี

ในบ้านเราผมชอบ "ไวไว ควิก" ครับ ซองบะหมี่ส่วนใหญ่เป็นเพียงขามบะหมี่สวยงามน่ากิน แต่ไวไว ควิก พลิกแพลงใส่หน้าคนเข้าไปในขนาดบ่อเริ่มเพิ่ม เห็นสาวหมายหน้าตาแป้นล้นเต็มชั้นขายของก่อนแบรินด์อื่นๆ แน่นอน

บรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่นนั้น ผมเคยพูดถึงสุดยอดอย่าง โคคา โคลา เปอริเอ่ และแอมโซลูตวูดก้าไปแล้ว ที่จริงยังมีอีกหลายแบรินด์ที่มีความโดดเด่นในระดับสูงเช่นกัน อย่างกระป๋องเหล็กสีเหลืองของแบ่งเซนลุกซ์ ปริกลี่ฮีท (St.Luke's Prickly Heat) ขวดพลาสติกป่องกลางของโดฟ (Dove) เป็นต้น

รูปร่างของผลิตภัณฑ์ก็กลายเป็นเอกลักษณ์อันแข็งแกร่งของแบรินด์ได้นะครับ อย่างเช่น รูปร่างเฉพาะตัวของแว่นโอคเลย์ (Okley) ที่โค้งมาปิดด้านข้างไม่ให้แสงแดดรบกวนขณะเล่นกีฬา หรือรูปหัวใจของลูกอมฮาร์ทบีท (Heart Beat) เป็นต้น

เมื่อเราเปรียบเทียบความได้เปรียบ-เสียเปรียบ ของรูปลักษณะเหล่านี้แล้ว เราจำต้องคิดให้ลึกซึ้งถึงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละแบรนด์ด้วย ใช่ว่ารูปลักษณะดีกว่าแล้วจะช่วยให้แบรนด์แข็งแกร่งเสมอไป เพราะการนำเสนอรูปลักษณะดังกล่าวอาจจะไปขัดกับแบรนด์ดีเอ็นเอ และเอกลักษณ์ของแบรนด์นั้นๆ ได้ เช่น อาจจะโค้ง-มน สวย จับกระชับมือกว่า แต่ไปขัดกับแบรนด์ที่นำเสนอเอกลักษณ์ของความเป็นชายมาก เป็นต้น

นอกจากนี้...ยังต้องมองกว้างออกมาถึงความเป็นระบบระเบียบและความสอดคล้องกันของรูปลักษณะและเอกลักษณ์ของแบรนด์สินค้ากับแบรนด์องค์กรอีกด้วย มิฉะนั้นบางแบรนด์อาจมีมูลค่าของแบรนด์สูง มีเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่โดดเด่น แต่ขัดกับเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างแรง ก็สามารถก่อให้เกิดปัญหาตามมาได้

ตอนที่ 29 : ขั้นตอนการค้นพบแบรนด์คู่แข่ง (3)

ผมได้เคยเกริ่นไว้ตั้งแต่ตอนที่อธิบายเรื่อง แบรนด์เอ็กคิวตี้แล้วว่า การเปรียบเทียบเรื่องนี้อย่าได้มองในเชิง "ปริมาณ" แต่ให้มองในเชิง "คุณ ภาพ" ด้วย

จริงอยู่...แบรนด์ของเราและแบรนด์ของคู่แข่งอาจจะกระจายสินค้าได้พอๆ กัน ทุกร้านค้าที่คู่แข่งเข้าไปอยู่เราก็เข้าได้หมด แต่อาจจะมีความแตกต่างกันที่ทำให้ได้เปรียบ-เสียเปรียบ เช่น เจ้าของร้านค้าชอปปายของแบรนด์คู่แข่งมากกว่าเพราะกำไรต่อหน่วยสูงกว่า จึงจัดวางสินค้าของเราไว้ในมุมที่ไม่ดีหรือวางซ้อนไว้ลึกๆ ถ้าไม่มีใครถามหา ก็จะไม่หยิบมาให้

สินค้าบางชนิดผู้บริโภคขอซื้อในชื่อทั่วไปซึ่งไม่ระบุแบรนด์ หรืออาจจะระบุแบรนด์ที่กลายเป็น generic name แต่ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นแบรนด์นั้นจริงๆ เช่น ขอซื้อkawala เท็กซ์หลอดหนึ่ง โพลาริสขวดหนึ่ง แพ้บกล่องหนึ่ง ฯลฯ แต่ก็แล้วแต่ว่าอาเฮียเจ้าของร้านจะหยิบแบรนด์อะไรให้

บางร้านมีพนักงานขายซึ่งขายให้ทุกแบรนด์ เช่น ในแผนกเครื่องใช้ไฟฟ้าตามห้างสรรพสินค้า แต่บางแบรนด์ส่งคนเข้ามาอบรมสอนวิธีการใช้ วิธีการปรับแต่ง ฯลฯ พนักงานจึงให้รายละเอียดของแบรนด์หนึ่งได้มากกว่าอีกแบรนด์หนึ่งอย่างเห็นได้ชัด

หรือบางครั้งมีการให้ข้อมูลกับผู้บริโภคที่เข้าข้างกันอย่างชัดเจน ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นจริงหรือไม่ก็ไม่มีใครรู้ แต่ผู้บริโภคก็ต้องรู้สึกอะไรบ้างละ อย่างตัวผมเองไปเดินซื้อตุ๋นในห้างเห็นรูปแบบเข้าตาอยู่ 2 แบรินด์ คือ ชัมซุง ราคา 8,500 บาท กับอีเลคโทรลักซ์ ราคา 11,000 บาท ซึ่งขนาดเท่ากัน ตอนแรกก็ว่าจะซื้ออีเลคโทรลักซ์เพราะเชื่อว่าฝรั่งต้องทนกว่าเกาหลี มือจับก็สวยกว่า นิดหนึ่ง แบรินด์ก็ให้ความรู้สึกหรูกว่า แต่พนักงานขายบอกว่า ทำจากโรงงานเดียวกัน แค่นี้คิดคนละยี่ห้อ เราก็รู้สึกว่าการซื้อของแพงมันโง่พิกล ก็เลยเสร็จชัมซุงเรียบร้อยโรงเรียนเกาหลี

อีกวันหนึ่งจะไปซื้อทีวีจอแบน 25 นิ้ว ชอบใจของฟิลิปส์อยู่รุ่นหนึ่ง สั่งให้ไปยกจากสต็อกมา สักพัก... พนักงานบอกว่าในสต็อกไม่มีเหลือแต่ตัวไซร้ซึ่งมองดูเก๋หน่อย ถ้าจะเอาตัวใหม่ต้องรอ 3 วัน แต่ถ้าเปลี่ยนเป็นชัมซุงจะมีของทันที สวยเหมือน กันนั่นละ ราคาถูกกว่า 500 บาท แล้วก็เสร็จชัมซุงเรียบร้อยโรงเรียนเกาหลีไปอีก ไม่รู้ว่าชัมซุงร้ายมนตร์อะไรไว้กับพนักงานขาย

บางทีมีโปรโมชั่นให้กับผู้ชายที่เราไม่รู้ละ อย่างให้พนักงานเสิร์ฟสะสมฝาเบียร์มาแลกของ ผู้บริโภคไม่เกี่ยวนะครับ แต่พนักงานเสิร์ฟอยากได้ของจากโปรโมชั่นเลยคอยเชียร์บางยี่ห้อขาดใจ ขนาดลูกค้าบอกว่าจะเอาอีกยี่ห้อแน่ๆ ยังแกล้งบอกเลยว่า "มีครับแต่ยังไม่เย็น"

หรืออย่างที่เราเคยได้ยินให้สะสมฝาลิปตัน 10 ฝา มาแลกคาราบาวแดง 1 ขวด คนชายก็เชียร์กันใหญ่ ทั้งลิปตันและคาราบาวแดง เพราะชายชาอื่นไม่มีแถมอะไร ถ้าไรต่อขวดก็เท่าๆ กัน แต่ถ้าได้ 10 ขวดเมื่อไหร่ก็ได้คาราบาวแดงฟรีๆ มา 1 ขวด ขายได้ตั้ง 10 บาท ถ้าไรเนี่ยๆ ทั้งขวดเลย ไม่นับปกติ ถ้าไรจากคาราบาวแดงขวดหนึ่งก็บาทสองบาทเท่านั้น งานนี้เขี้ยวลากดินเลยครับ เพราะที่จริงทางการห้ามเครื่องดื่มชูกำลังทำโปรโมชั่น แต่เลียงเป็นชาทำโปรโมชั่นแถมเครื่องดื่มชูกำลังแทน

นอกจากนี้ ยังต้องมองลึกเข้าไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดจำหน่ายและร้านค้ากับองค์กรผู้ทำการตลาดด้วย บางองค์กรทำตัวห่างเหินออกจากคู่ค้าเพราะคิดว่าส่งของให้ ขายของได้ ได้กำไร รวยด้วยกันก็เพียงพอแล้ว ในขณะที่บางองค์กรค่อนข้างใกล้ชิดกับคู่ค้า มีการจัดตารางออกไปเยี่ยมเยียนกันเป็นประจำทุกเดือน มีการจัดงานประชุมสัมมนาการใหญ่ๆ พร้อมงานเลี้ยงสนุกสนานประจำปี มีการจับสลากแจกรางวัลกันในงาน ตั้งยอดสั่งของไว้ โดยพาผู้ที่ทำยอดขายสูงเข้าไปเที่ยวต่างประเทศกันเป็นประจำ

ลองนึกดูว่า...ยามที่ต้องการความช่วยเหลือ ผู้จัดจำหน่ายและร้านค้าจะช่วยเหลือใครมากกว่ากันครับ

ฉะนั้น...การสร้างแบรนด์ในวันนี้ไม่ใช่จะต้องเข้าใจศาสตร์แห่งการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์และผู้ซื้อ (CRM - Customer Relationship Management) เท่านั้น แต่ยังต้องเข้าใจอีกศาสตร์หนึ่งควบคู่กันไปด้วยนั่นคือ การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ทำการตลาดกับคู่ค้าที่เป็นผู้จำหน่าย (DRM - Distributor Relationship Management หรือ TRM - Trade Relationship Management) เคยได้ยินมั้ยเอ๋ย ? เป็นศาสตร์เฉพาะของหน่วยงานที่ชื่อเตกิล่า (Tequila) ในเครือของเอเยนซีทีบีดับบลิวเอ (TBWA) ครับ

การเปรียบเทียบเกี่ยวกับฐานลูกค้า

เช่นเดียวกับเรื่องของช่องทางจัดจำหน่าย การที่จะเปรียบเทียบฐานลูกค้า (customer base) ระหว่างแบรนด์ต่างๆ นั้นคงไม่ใช่เรื่องราวในเชิง "ปริมาณ" เพียงอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึง "คุณภาพ" ด้วยเช่นกัน

เปรียบเทียบในเชิงปริมาณนั้นทำได้ง่ายก็คือ การเปรียบเทียบยอดขาย (sales volume) ดูสัดส่วนการตลาด (market share) แต่ใครจะมารับประกันได้ว่ายอดขายและสัดส่วนดังกล่าวนั้นจะอยู่ได้อีกนานเพียงใด

ดังนั้น ต้องมีการเปรียบเทียบในเชิงคุณภาพเช่นกัน โดยมองดูในแง่มุมที่จะค้นพบให้ได้ว่าลูกค้ามีความจงรักภักดี (loyalty) หรือมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพูนความจงรักภักดีมาก-น้อยเพียงใด

โชคดีที่บริษัทวิจัยชั้นนำในยุคนี้หาทางวัดค่าความจงรักภักดีของแบรนด์ขึ้นมาจนได้ และมีการติดตามผลเป็นระยะ (brand loyalty tracking Sstudy) ทำให้ชีวิตง่ายขึ้นเยอะ เพราะเราสามารถนำค่าของความจงรักภักดีมาเปรียบเทียบกับอะไรต่ออะไรได้หลายอย่าง เช่น ทำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในสื่อโฆษณา ทำให้ทราบว่าโฆษณามีผลต่อความจงรักภักดีหรือไม่-เพียงใด แค่มองแบบใด โฆษณาที่มีเนื้อหาแบบไหนที่ส่งผลให้ความจงรักภักดีแข็งแกร่งขึ้น

แต่จะดูแต่ตัวเลขอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องประเมินผลว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อแบรนด์นั้นด้วยเช่นกัน เช่น เรื่องของการบริการหลังการขาย (after sale service) ซึ่งมีหลายแบรนด์สามารถทำได้ที่น่าประทับใจ ในขณะที่บางแบรนด์ยังชุกกับเรื่องนี้มากจนน่าเสียดาย

ตัวอย่างที่ดีเกี่ยวกับการบริการหลังการขาย เช่น คอมพิวเตอร์เลเซอร์ (Laser) ซึ่งเป็นแบรนด์ที่กล้านำเสนอการบริการนอกสถานที่ เพราะนั่นคือปัญหาของผู้ใช้คอมพิวเตอร์จำนวนมาก เวลาเกิดปัญหาที่บ้านหรือในสำนักงานเล็กๆ ที่เขาไม่มีปัญญาจ้างผู้จัดการฝ่ายไอทีไว้ประจำอย่างถาวร พวกเขาจะช่วยตัวเองไม่ได้จึงต้องการใครสักคนมาช่วย จะให้ยกไปซ่อมที่ศูนย์เองทุกครั้งก็แย่สินอก จากนั้นทางเลเซอร์ยังมีศูนย์โทรศัพท์ฮอตไลน์ (Hot Line) 24 ชั่วโมง มีข้อเสนอในการประกันการซ่อมโดยจ่ายเหมาเป็นรายปี ทำให้เกิดแนวโน้มที่ผู้บริโภคซึ่งเป็นลูกค้าแล้วจะมีอัตราของความจงรักภักดีสูงได้อย่างแน่นอน

หรืออย่างศูนย์บริการฮอนด้า จะเข้าใจความยากลำบากของเจ้าของรถในการที่จะเข้าบริการ เพราะฉะนั้นเขาจึงเปิดให้บริการวันอาทิตย์ เนื่อง จากเป็นวันที่ลูกค้าจำนวนมากสะดวก ไม่มีรถใช้สัปดาห์ก็ได้เพราะไม่ต้องขับรถไปทำงาน ส่วนวันธรรมดานั้น...ลูกค้าก็สามารถเข้ามารับรถหลัง 18.00 น. ได้ จะได้ไม่ต้องกระหืดกระหอบมาจากที่ทำงานให้ทันก่อนจะปิด

ผมคนหนึ่งล่ะที่ไม่เข้าใจปรัชญาในการบริการลูกค้าของผู้ซ่อมรถยนต์หลายต่อหลายแบรนด์ที่ปิดวันอาทิตย์ แล้วก็มักจะให้มารับรถภายในเวลา 18.00 น. เจ๋งที่สุดแล้ว ถ้ามั่นใจ...เวลารถมันจะเสียขึ้นมามันเลือกวัน เลือกเวลามั่งไหม ลูกค้าคนไหนสั่งรถได้มั่งว่าเอ็งอย่าเสียวันอาทิตย์นะโว้ย...อู๋เขาปิด แล้วความเดือดร้อนที่ต้องตาลีตาเลือกออกจากที่ทำงานมารับรถให้ทันเนี่ยไม่สนุกเลยครับ อย่างนี้ใครเปิดบริการอย่างเข้าใจลูกค้ามากกว่า อัตราความจงรักภักดีต่อแบรนด์นั้นก็สูงตามแน่นอน พวกศูนย์บริการเครื่องใช้ไฟฟ้าก็มีเรื่องน่าผิดหวังเยอะมากครับ และสิ่งเหล่านี้เองที่สร้างประสบการณ์ความผิดหวังให้กับลูกค้าสะสมกันไปเรื่อยๆ และเมื่อมีการบอกต่อกัน... ความนิยมแบรนด์นั้นก็ค่อยๆ ตกต่ำลง

ผมเคยประทับใจกับศูนย์บริการโซนี่อยู่ไม่น้อย เพราะสะดวก มีมากมายหลายแห่ง และรับผิดชอบดี เคยมีปัญหาว่าโทรทัศน์ที่บ้านเครื่องใหญ่ๆ ทั้งนั้น เผลอยกไปซ่อมที่หนึ่งมันลำบากเหลือเกิน ต่อมา ...เขาก็มีบริการนอกสถานที่ให้อย่างน่าประทับใจ

แต่แล้วก็ต้องพบความผิดหวังติดต่อกันถึงสามครั้งสามครา เมื่อเครื่องเสียงมินิคอมโปตัวเก่งเล่นแผ่นซีดีไม่ได้แล้วนำเข้าศูนย์บริการ เมื่อผ่านพ้นไป 3 อาทิตย์ทางศูนย์ก็แจ้งว่าคงซ่อมไม่ได้เพราะหัวอ่านเลเซอร์เสีย เป็นหัวรุ่นเก่าแล้วคงจะไม่มีอะไหล่ ให้มารับเครื่องกลับไป ครั้งแรกนี้ผมก็คิดว่า

พอรับฟังเหตุผลได้เพราะซื้อมาใช้ได้ 6-7 ปีแล้วจึงไป รับกลับมา ตกลงก็ยังใช้เจ้าเครื่องนี้อยู่เพราะ ฟัง วิทย์ฟังแทบได้ แต่ถ้าเล่นซีดีก็ต้องนำดิสก์แมน (discman) แบบพกพามาฟังเข้าไป

ต่อมาเครื่องเล่นเลเซอร์ดิสก์อีกเครื่องหนึ่งของผมเสีย เครื่องรุ่นนี้เป็นรุ่นท็อปที่ได้รับคำยกย่องจาก เขียนหูทองและเขียนดูหนังตามนิตยสารทั้งในประเทศและต่างประเทศมากมาย ผมลงทุนซื้อแพงมาก ผมใช้ทั้งดูหนังจากแผ่นเลเซอร์ดิสก์ซึ่งสะสมไว้มากมายตั้งแต่สมัยที่ยังไม่มีดีวีดี และยังใช้ฟังเพลงจากซีดีด้วยโดยต่อเข้ากับเครื่องเสียงและลำโพงชุดใหญ่ของผม ประสบปัญหาไม่มีอะไหล่เช่นกันทั้งๆ ที่เครื่องมีอายุไม่ถึง 5 ปี คราวนี้ต่อว่ากับทางศูนย์เขาก็พยายามชี้แจงว่าโซนี่เปลี่ยนหัวอ่านเลเซอร์ให้มีพัฒนาการใหม่ๆ ทุกปีจึงเลิกผลิตรุ่นเก่าๆ ไป ผมฟังแล้วโมโหเพราะไม่คิดว่าเป็นปัญหาของลูกค้า ลูกค้าอย่างผมรู้สึกเหมือนถูกโกงเพราะบอกให้ผมซื้อเครื่องใหม่อย่างเดียวเลย

แล้วเครื่องเล่นดีวีดีอีกเครื่องหนึ่งของผมก็เสีย เป็นรุ่นที่ดีมากเช่นกัน ซื้อมาไม่ถึง 2 ปีในราคา 20,000 บาท พอส่งเข้าซ่อมเขาก็บอกว่าซ่อมได้นะ...แต่ค่าหัวอ่านเลเซอร์ที่ต้องเปลี่ยนนั้น ประมาณ 10,000 บาท แนะนำว่าซื้อเครื่องรุ่นใหม่ไปเลยดีกว่า คุณภาพดีขึ้น...ราคาถูกลงด้วย เพราะราคาไม่ถึง 10,000 บาทก็มีอยู่หลายรุ่น คราวนี้ผมโกรธจริงๆ เลย และบอกได้เลยว่าโซนี่เสียลูกค้าชั้นดีอย่างผมไปแน่นอน ใครทำงานโซนี่แล้วอ่านเจอบทความนี้ถ้าอยากคุยกับผมเชิญได้ทุกเมื่อครับ เพราะที่บ้านยังมีเครื่องโซนี่ที่ซ่อมไม่ได้กองไว้เป็นพยานอยู่ 3 เครื่องจนถึงทุกวันนี้

ผมจำได้ว่าโมโหสุดๆ ขับรถออกไปซื้อเครื่องเล่นแผ่นแบรนดต่างๆ มาถึง 7 เครื่องด้วยกัน ! ด้วยความกลัวว่าจะไม่มีเครื่องเล่นเลเซอร์ดิสก์ไว้ดูหนังเก่าๆ ที่สะสมไว้ เลยซื้อเครื่องเล่นเลเซอร์ดิสก์เข้ามาสะสมไว้ 3 เครื่อง เป็นไพโอเนียร์ (Pioneer) 2 เครื่อง กับเดนอน (Denon) 1 เครื่อง และซื้อเครื่องเล่นซีดี 2 เครื่อง เป็นฟิลิปส์ (Philips) 1 เครื่อง กับ แบรนดหูทองที่ซื้ออีโก้ (Rega) อีก 1 เครื่อง แล้วยังซื้อเครื่องเล่นดีวีดี (DVD) อีก 2 เครื่องเป็นของไพโอเนียร์ (Pioneer) และซัมซุง (Samsung) เห็นมั้ยว่า... โซนี่เสียรายได้จากผมไปเท่าไร นี่ยังไม่นับว่าตอนเปิดบริษัทก็ต้องซื้ออะไหล่ต่ออะไรไว้ใช้ที่บริษัทเต็มไปหมด แนนอน...ไม่มีโซนี่เลยละ

ต่อมา...ก็ต้องเจอปัญหาจากศูนย์ไพโอเนียร์อีก แต่เป็นปัญหาคณะแบบ อะไหล่ล่ะมีเพราะก่อนเลือกแบรนดนี้ก็ศึกษาแล้วว่าไม่เป็นแบบโซนี่ ไม่ได้ค้นคิดเปลี่ยนแปลงหัวเลเซอร์บ่อยๆ จนไม่มีอะไหล่ในรุ่นเก่า แต่เจอปัญหาอื่นครับกล่าวคือ ผมซื้อเครื่องเล่นดีวีดีที่เล่นได้ทุกโซน ไม่ว่าจะเป็นแผ่นดีวีดีจากอเมริกา ยุโรป หรือเอเชียก็ตาม แต่พอเสียแล้วไปซ่อมที่ศูนย์กลับมาก็จะเล่นได้เพียง

โซนเดียว ทำให้มีแผ่นดีวีดีที่สะสมไว้ 200 แผ่น เล่นไม่ได้เสียครึ่งหนึ่ง พอโทรศัพท์ไปถามที่ศูนย์ช่าง ก็แจ้งว่าเป็นระเบียบของบริษัทแม่ที่ต้องปลดความสามารถในการเล่นได้ทุกโซนออก...เมื่อมาส่งซ่อม ถ้าจะทำให้เล่นได้ทุกโซนต้องไปจ้างคนทำให้เขาเองอีกครั้งหนึ่ง จะเป็นร้านที่ซื้อมาก็ได้ หรือจะโทร.ไปตามที่เบอร์ต่อไปนี่ก็ได้ แล้วเขาก็ให้เบอร์ผมมา (ผมว่าระเบียบนี้เง่าสุดๆ เลย)

ผมต้องโทร.ไปตามคนมาปลดล็อกให้ที่บ้าน เสียเงินไป 500 บาท ทั้งๆ ที่เสียค่าซ่อมไปแล้ว 3,000 กว่าบาท และที่เจ็บใจก็คือเพื่อนผู้เชี่ยวชาญเครื่องเสียงบอกผมภายหลังว่า วิธีปลดล็อกคือใช้รีโมตคอนโทรลกดรหัส 4 ตัวก็ปลดล็อกได้แล้ว ขอให้เรารู้อรหัส 4 ตัวของแต่ละยี่ห้อเท่านั้นละ...โอ้โห...นี่มันหลอกเอาเงินกันนี่หว่า

ยินดีรับโทรศัพท์หรืออีเมลล์จากคนที่ทำงานไฟโอเนียร์เช่นกัน เพราะเพิ่งเจอปัญหาเพียงครั้งเดียว แต่แนวโน้มที่จะเสียลูกค้าอย่างผมให้ฟิลิปส์ และซัมซุงสูงมากครับ

เห็นไหมครับว่าแบรนด์ 2 แบรินด์นี้ช่วยแค่ไหนที่มาเจอลูกค้าผู้ผิดหวังอย่างผม เพราะผมบอกต่อครับ ! บอกต่อกันดังๆ เลยละ แต่ลึกๆ ก็ยังอยากให้ปรับปรุงแก้ไขอยู่นะ ยังรักในฝีมือและคุณภาพของสินค้าอยู่เสมอ

ตอนที่ 30 : การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์ (1)

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตลาด (market) ผู้บริโภค (consumer) แบรินด์ของคู่แข่ง (competitors) แล้ว ก็เหลือจักรวาลสุดท้ายที่จะต้องตรวจสอบ นั่นคือ องค์การของผู้ที่ทำการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ (corporate)

อย่างแรกก็คือ เปรียบเทียบระบบการทำงานและวิถีทางในการทำงานกับบริษัทคู่แข่งทั้งหลาย บางองค์การจะมีระบบขั้นตอนที่ซับซ้อนผ่านการอนุมัติกันไม่รู้กี่ขั้นตอน อันจะทำให้เกิดการเชื้องช้าในการตัดสินใจ และขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติการ

หลายองค์การมีวิธีทำงานแปลกๆ และทำให้เสียเวลาอย่างไม่น่าเชื่อ เพราะไม่มีใครสามารถตัดสินใจอะไรได้เลย นอกจากกรรมการผู้จัดการหรือเจ้า ของเท่านั้น แต่มีเจ้าหน้าที่ในระดับรองๆ ลงไปมาก มาย ทั้งผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด (Marketing Director) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด (Marketing Manager) ผู้จัดการแบรนด์ (Brand Manager) แถมระหว่างกลางมีพวกอาวุโส

(Senior) มาค้นอีกด้วย และอาจมีบรรดาที่ปรึกษาด้านการตลาด (Marketing Consultants) เข้ามาลอยอยู่ตรงที่ต่างๆ มากมาย

เวลาจะทำงาน พวกที่อาวุโสหน่อยจะเริ่มงานก่อน อาจจะทำกับเอเยนซีบีพีให้ลองเสนอแนวความคิดหรือไอเดียต่างๆ แบบลองผิดลองถูก แล้วค่อยๆ เสนอขึ้นไปทีละชั้น พวกอาวุโสกว่ามีหน้าที่คอยล้มไอเดีย เพราะเป็นการแสดงให้เห็นได้ว่า ช่างเก่งกว่า มีประสบการณ์เหนือกว่าพวกเข็งมากนัก

แล้วในที่สุดความคิดของผู้อาวุโสทั้งหลายก็ถูกกรรมการผู้จัดการล้มอีกต่อหนึ่ง ดีไม่ดี... ไข่ที่สุกกัน ได้มันก็แนวคิดแรกที่พวกเด็กๆ กับเอเยนซีที่ทำมาด้วยกันนั้นละ เสียเวลาชะมัดเลย

ถ้าเปลี่ยนแปลงไม่ได้ก็ต้องรู้ไว้ว่าตัวเองอยู่ซ้าย เชื่องช้า เวลาจะทำอะไรทีหนึ่งจะได้เผื่อเวลาทันเอาไว้มากเป็นพิเศษ แต่ก็ไม่ควรลืมน่าย่งนาน...ความล้ายังเร็ว ยิ่งมากคน...ก็ยังไม่ล้า

จำวันะครับว่า... ในยุคนี้องค์กรที่มีลักษณะแบนราบ ไม่มีขั้นตอนหลายชั้น (flat organization) จะได้เปรียบ ตัวอย่างดีแทค (DTAC) ก็แล้วกันครับ พอเปลี่ยนโครงสร้างให้ผู้อำนวยการธุรกิจแต่ละหน่วยรายงานตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ก็มีอะไรดีๆ ออกมามากมาย จนน่าจับตามอง

อีกเรื่องหนึ่งก็คือ ต้องเปรียบเทียบเงินทุนว่าเรามีเงินทุนหนาพอไหมเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะได้วางกลยุทธ์ได้ถูกต้อง เช่น ถ้าจะชนกับยักษ์ใหญ่อาจจะชนกันตรงๆ ด้วยงบประมาณบานเบอะไม่ไหว อาจจะต้องใช้กลยุทธ์แบบกองโจร หรือใช้เทคนิคการประชาสัมพันธ์สมัยใหม่หรืออาจจะเจาะด้วยไคเร็กซ์มาร์เก็ตติ้งเลยก็เป็นไปได้

เมื่อค้นหาความรู้จนครบหมดทั้ง 4 จักรวาล คือ ตลาด (market) ผู้บริโภค (consumer) แบรินด์คู่แข่ง (competitors) และองค์กรผู้ทำการตลาด (corporate) แล้ว เราก็สามารถเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของขั้นตอนการค้นพบ (Discovery Process) นั่นคือการสรุปหา แบรินด์ดีเอ็นเอ (Brand DNA) และการวินิจฉัยแบรินด์ (Brand Diagnosis) ซึ่งแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 30.1

การสรุปหาแบรินด์ดีเอ็นเอ

การสรุปหาแบรนด์ดีเอ็นเอ ก็คือการนำความรู้ทั้งหมดที่ผู้บริโภครู้สึกต่อแบรนด์ มาสรุปหาองค์ประกอบของแบรนด์ ทั้งแบรนด์ของเราเอง และแบรนด์ของคู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบกันว่า แก่นศรัทธาที่ผู้บริโภคมีให้แต่ละแบรนด์นั้นแตกต่างกันอย่างไร จุดยืนของแต่ละแบรนด์อยู่ที่ไหน

ข้อสำคัญของการสรุปหาแบรนด์ดีเอ็นเอ นั่นก็คือ เราต้องหาองค์ประกอบของแบรนด์ (components of the brand) จากความรู้สึกและมุมมองของผู้บริโภค ไม่ใช่จากความรู้สึกของผู้ทำการตลาดเอง มิฉะนั้นจะเป็นการหลอกหลวงตัวเองครั้งใหญ่ และไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาใดๆ ให้กับแบรนด์ของเราได้เลย

เรื่องราวของการสรุปหาแบรนด์ดีเอ็นเอนี้ ผมได้เขียนไว้อย่างละเอียดแล้วในตอนๆ 7-9 ซึ่งสามารถทำความเข้าใจและทบทวนได้จากการศึกษาแผนภูมิที่ 30.2 ซึ่งแสดงให้เห็นองค์ประกอบของแบรนด์ที่เราจะต้องค้นหาด้วยงานวิจัยผู้บริโภค ซึ่งเรียกกันว่าคอนซูเมอร์ออดิท (consumer audit) หรือแบรนด์ออดิท (Brand Audit) นั่นเอง

คำถาม 4 หมวดหลักในงานวิจัยคอนซูเมอร์ออดิท ก็คือ

1. ผู้บริโภคจดจำอะไรที่เป็นรูปร่างหน้าตาภายนอก (attributes) ของแบรนด์ได้บ้าง เช่น โลโก้ สีฉลาก รูปร่าง บรรจุภัณฑ์ ข้อความ สโลแกน โฆษณา ฯลฯ
2. ผู้บริโภคคิดว่าแต่ละแบรนด์ให้คุณสมบัติหรือคุณประโยชน์ (benefits) อะไรบ้าง และมีอะไรที่แตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ
3. ผู้บริโภคคิดว่ามีคุณค่าใด หรือความเชื่อใด (values) ที่แบรนด์แต่ละแบรนด์ให้ได้้อย่างแตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ เช่น ความน่าเชื่อถือ ความสำเร็จที่ผู้ผลิตเป็นองค์กรที่ดี มั่นคง อยู่มานาน เป็นต้น ฉบับของสินค้าประเภทนี้ ฯลฯ

4. ถ้าให้เปรียบเทียบว่าแบรนด์แต่ละแบรนด์เป็นคนคนหนึ่ง จะมีบุคลิกภาพ (personality) อย่างไร แต่ละแบรนด์แตกต่างกันอย่างไร

เมื่อเราได้องค์ประกอบของแบรนด์ในวงนอกทั้ง 4 บริเวณแล้วเราต้องเป็นผู้วิเคราะห์หาแบรนด์ ดีเอ็นเอเอง ผู้บริโภคไม่สามารถตอบโจทย์นี้ให้กับเราได้แน่นอน ปัญหาของการวิเคราะห์ก็มักจะอยู่ตรงนี้จะ ซึ่งต่อให้มีเครื่องมือ (tools) ในการค้นหาความจริงที่ดีเพียงใด หากวิเคราะห์โดยไม่มีประสบการณ์และไม่มีความแม่นยำเพียงพอก็จะวิเคราะห์ผิดๆ การวางแผนหรือการคิดกิจกรรมทุกอย่างก็ผิดพลาด

อันนี้ก็ต้องแล้วแต่ว่าจะเลือกให้ใครเป็นผู้วิเคราะห์ให้ ถ้าองค์กรผู้ทำการตลาดมีคนที่มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ก็โชคดี แต่ถ้าไม่มีก็ต้องเลือกดูจากบุคลากรของเอเยนซี หรือบริษัทที่ปรึกษาว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด และมีผลงานที่ผ่านมาที่น่าประทับใจแค่ไหน

ระวังไว้แล้วกันครับว่า ผลงานที่น่าประทับใจของบางเอเยนซีเป็นเพียงผลงานในการทำโฆษณา หรือการปฏิบัติการเท่านั้น เพราะหากเอเยนซีทำงานตามที่บริษัทลูกค้าbrief ไม่ได้เป็นเอเยนซีค้นหากลยุทธ์ของแบรนด์แต่อย่างใด เป็นเพียงพวกเขาทำงานตามน้ำหรือทำงานตามสั่งเท่านั้นเอง แต่สามารถนำผลงานของลูกค้ามาเคลมได้น้ำตาเฉยเลยว่าตัวเองเป็นผู้ค้นคิด

เอเยนซีพวกนี้คิดค่าตอบแทนในอัตราสูง และเสนอคอมมิสชั่นที่เปอร์เซ็นต์ต่ำได้ครับ เพราะไม่ต้องให้เวลากับสมองในด้านกลยุทธ์มากนัก ก็ระวังของถูกไว้หน่อยก็แล้วกัน

ตอนที่ 30 : การวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์ (2)

การวินิจฉัยแบรนด์ (Brand Diagnosis)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการ วางกลยุทธ์เลยทีเดียว และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ด้วยเพราะหากเราวินิจฉัยผิด กลยุทธ์ทั้งหมดก็ไม่สามารถตอบโจทย์ได้เลย

ก่อนที่จะเราจะวินิจฉัยอะไร เราต้องสรุปข้อมูลโดยรวมที่เราค้นพบในแต่ละส่วนให้ชัดเจนเสียก่อนว่าเราพบอะไรมาบ้าง และการค้นพบในส่วนใดจะกลายเป็นส่วนสำคัญในการวินิจฉัยมากที่สุด

ลองสรุปข้อมูลทั้งหมดของขั้นตอนการค้นพบ ดังนี้ครับ :

1. **Marketing Discovery** ตลาดในแง่มุมใดที่ทำให้แบรนด์เติบโตได้มากที่สุด และตกต่ำได้มากที่สุด ฉะนั้นเราควรจะลงทุนที่จุดใดมากที่สุด
2. **Consumer Discovery** ผู้บริโภคมีความเคลื่อนไหวหรือมีแนวความคิดอะไรที่ยิ่งใหญ่และส่งผลต่อการใช้จ่ายประเภทนี้มากที่สุด ฉะนั้นเราควรจะเข้าถึงผู้บริโภคที่จุดใดมากที่สุด
3. **Competitors Discovery** คู่แข่งแต่ละรายมีความแข็งแกร่งในด้านใดมากที่สุด เมื่อเทียบกับแล้วแบรนด์ของเราเสียเปรียบและอ่อนแอที่จุดใด มากที่สุด ตรงไหนที่สมควรแก้ไขเป็นอันดับแรก และส่งผลต่อการขายมากที่สุด
4. **Corporate Discovery** ในองค์กรของผู้ทำการตลาดสมควรแก้ไขปรับเปลี่ยนอะไรมากที่สุดที่จะช่วยส่งผลต่อการเจริญเติบโตของแบรนด์ และทำให้เอาชนะคู่แข่งได้เด็ดขาด
5. **Brand DNA Discovery** เมื่อเปรียบเทียบ แบรนด์ดีเอ็นเอกันแล้ว เรามีจุดแตกต่างอย่าง ชัดเจนจากแบรนด์คู่แข่งหรือไม่ จากการค้นพบทั้งหมดถ้าแบรนด์ของเราจะสร้างความแตกต่างให้โดนใจผู้บริโภคมากที่สุด เราควรจะทำอย่างไร

เมื่อเราสรุปสิ่งที่เราค้นพบได้ทั้งหมดแล้ว เราก็สามารถวินิจฉัยได้ว่า แบรนด์ของเราจะต้องขยับตัวอย่างไรจึงจะส่งผลยิ่งใหญ่ต่อการเจริญเติบโตและเพิ่มพูนยอดขายได้

การวินิจฉัย จำเป็นจะต้องตอบคำถาม 2 ข้อ ต่อไปนี้ให้ชัดเจน

1. ปัญหาหลักของแบรนด์อยู่ตรงไหน แบรนด์ ของเราถูกท้าทายจากแบรนด์ของคู่แข่งตรงไหนมากที่สุด ระหว่างเรื่องของตัวสินค้า / ภาพลักษณ์ / รูปลักษณ์และเอกลักษณ์ / ช่องทางการจัดจำหน่าย / ฐานลูกค้า หรือชื่อเสียงที่สั่งสมมา เราควรแก้ไขปัญหาคือจุดใดเป็นลำดับแรก
2. เราจะทำอย่างไรจึงจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จะต้องปรับปรุงสินค้ารุ่นใหม่ออกมาหรือแก้ไขรูปร่างหน้าตา แก้ไขภาพลักษณ์ (image) หรือความรู้สึกที่ผู้คนมีต่อแบรนด์ หรือต้องแก้ไขที่การกระจายสินค้า - เราต้องทำอะไร

เหมือนเป็นคำถามที่ง่ายๆ นะครับ แต่ที่จริงแล้วยากซะมัดเลย เพราะต้องเป็นคนที่แม่นยำ ชัดเจน พวกลูกอีช่างล้มเล หรือหลายใจทำงานนี้ไม่ได้หรอกครับ

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์

การที่จะวินิจฉัยแบรนด์ให้แม่นยำ และตอบคำถามทั้งสองข้อให้ได้ชัดเจนนั้น จำเป็นจะต้องมองกลยุทธ์รวมให้ออกอย่างชัดเจน ฉะนั้น...วิธีคิดของนักวางแผนกลยุทธ์ชั้นยอดจะต้องมองให้ทะลุถึงสิ่งที่กำลังจะทำในขั้นถัดๆ ไปด้วย

นักวางแผนกลยุทธ์จำนวนมาก ใช้วิชาพื้นฐานของการวางแผนที่เรียกกันว่า "วงจรแห่งการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์" (Brand planning cycle)

วงจรนี้ประกอบด้วยคำถามเช่นกัน เป็นคำถามที่ให้เราถามตัวเองว่าเราจะทำอย่างไรต่อไป ทำให้ได้ภาพรวมของแผนกลยุทธ์เสียก่อน เป็นการคิดล่วงหน้าก่อนเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนให้กับการวินิจฉัยแบรนด์ได้เป็นอย่างดี

ที่จำเป็นต้องคิดล่วงหน้า ก็เพราะบางครั้งเราไม่สามารถทำอะไรที่ยิ่งใหญ่ได้เลย หากแนวทางของกลยุทธ์นั้นมีกรอบจำกัดมากเกินไป จนไม่สามารถวางแนวทางปฏิบัติการได้ ในขณะที่ทางเลือกในระดับรองลงมากลับกลายเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ได้ด้วยระดับปฏิบัติการ

พวกทฤษฎีจัด วิชาความรู้แข็ง แต่ไม่ติดดิน คิดออกมาแล้วปฏิบัติไม่ได้ก็จะติดกับดักตรงนี้จะ

ผมเชื่อว่าเราควรจะต้องคิดย้อนกลับ (bottom-up planning) ควบคู่กันไปทุกครั้งด้วยเช่นกัน และหลายต่อหลายครั้งเราจะพบว่า ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่เกิดขึ้นจากตรงนี้ เพราะคิดแบบวิชาการตามตำราอย่างเดียววนั้น ใครต่อใครก็คิดได้ ใครต่อใครก็เดาทางถูก หากเรารู้จักคิดย้อนกลับ เราอาจจะสร้างความแปลกใจให้ตลาดอยู่เสมอ

มีลูกค้าบางคนยังชอบถามว่า กลยุทธ์ที่คุณ เสนอมานี้ มีใครเคยใช้ได้ผลมาก่อนไหม แน่ใจอย่างไรว่าจะสำเร็จ

แหม... ถ้าใครต่อใครทำมาก่อนแล้ว ก็ไม่ใช่เรื่องใหม่สิครับ ถ้าไม่กล้าทำเรื่องใหม่ๆ ก็ไม่ประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่หรอกครับ

ตอนที่ 31 : เรื่องของจากรัวร์

จากรัวร์ (Jaguar) ซึ่งที่จริงอ่านออกเสียงว่า แจ็ก-กวาร์ หรือที่ฝรั่งเรียกสั้นๆ ว่า แจ็ก (JAG) นั้นเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีว่า เป็นรถยนต์นั่งระดับหรูหร่า คลาสสิกในแบบฉบับผู้ดีอังกฤษแท้ๆ แต่ตลาดใหญ่ที่สุดของจากรัวร์กลับอยู่ที่สหรัฐอเมริกา

ด้วยความเป็นรถในรูปลักษณะคลาสสิกนี่เองที่กลายมาเป็นจุดด้อยของจากรัวร์ เมื่อเทคโนโลยีและวิวัฒนาการใหม่ๆ ได้แพร่สะพัดเข้ามาในโลกยานยนต์ คู่แข่งที่เป็นรถยุโรปด้วยกันอย่างเมอร์เซ

เดส-เบนซ์ (Mercedes-Benz) บีเอ็มดับเบิลยู (BMW) และวอลโว่ (Volvo) ต่างหันเข้าหาเทคโนโลยียุคใหม่ ๆ ด้วยรูปลักษณ์ใหม่แปลกตา เครื่องยนต์อันทันสมัย และลูกเล่นที่แพรวพราว

ขณะเดียวกัน จากัวร์กลับสั่งสมชื่อเสียงที่ไม่ใคร่จะดิ่งในแง่ของการเสียจุกจิก เครื่องยนต์และช่วงล่างบอบบาง กินน้ำมัน ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาค่อนข้างสูง ฯลฯ จึงทำให้สัดส่วนการตลาดของจากัวร์มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ ผู้บริหารชาวอังกฤษจึงต้องพยายามเอื้อมสุดเท้าเพื่อให้จากัวร์ยืนหยัดต่อต้านคู่แข่งทั้งหลายให้จงได้

แต่ไหนแต่ไรมารุ่นเรือธงของจากัวร์ที่ทำตลาดได้ดีเสมอ คือ ตระกูล XJ ทั้ง XJ6 6 สูบ และ XJ12 12 สูบ เป็นรุ่นที่คนจดจำหน้าตาในรูปแบบของจากัวร์ได้มากที่สุดนั่นคือ เอกลักษณ์ของไฟหน้ากลม 4 ดวง หน้ากระจังโครเมียมแวววาว มีโลโก้เสื้อแผ่นสง่างามบนฝากระโปรง ตัวรถยาวกว้างโอโถงแบบรถหรู แต่ถือเป็นพิเศษจึงมองดูเพรียวเหมือนรถสปอร์ตขนาดใหญ่ จากัวร์รุ่นนี้จะมีถังน้ำมัน 2 ฝา ทั้งข้างซ้ายและขวา ปลายท่อไอเสียมี 2 ข้าง เบาะหนังแท้และหน้าปัดไม้สวยหรู

โรงงานจากัวร์ได้พยายามพัฒนาเครื่องยนต์รุ่นใหม่ให้เบาและทนทานยิ่งขึ้น เปลี่ยนแปลงระบบจ่ายน้ำมันจากการใช้คาร์บูเรเตอร์คู่ขนาดมหึมามาเป็นหัวฉีดอิเล็กทรอนิกส์อันกะทัดรัด ปรับปรุงระบบ ไฟให้ทันสมัย เปลี่ยนแปลงระบบเกียร์อัตโนมัติและช่วงล่างให้ดีขึ้น โดยบรรจุไว้ในตระกูล XJ รุ่นที่ 3 แต่ด้วยความไม่ชำนาญด้านหัวฉีดก็จึงสร้างปัญหาจุกจิกยิ่งกว่าเดิมเสียอีก

ดังนั้น XJ6 รุ่นที่ 3 จึงไม่สามารถทำให้สถานการณ์โดดเด่นขึ้นมาได้ ตระกูลอื่นๆ ที่เคยเป็นที่นิยมมาก่อนหน้านั้นยิ่งไม่ต้องพูดถึง ไม่ว่าจะเป็นตระกูลรถสปอร์ตอย่าง E-type หรือ XJS และตระกูลคลาสสิกอย่าง Mark 2 (MK II) ซึ่งล้วนตายจากไปก่อนหน้านี้ทั้งนั้น

ในที่สุด...หายนะอันแท้จริงก็มาถึงเมื่อผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงรูปโฉมของ XJ6 รุ่นที่ 4 ให้เข้าสมัยนิยมไปเป็นไฟเหลี่ยม 2 ดวงขนาดใหญ่ กำจัดทุกส่วนที่ด้านลมออกเพื่อให้ถูกหลักอากาศพลศาสตร์ (aerodynamic) เช่น กำจัดเสื้อแผ่นออกจากฝากระโปรง และเปลี่ยนที่เปิดประตูเป็นแบบฝังแนบตัวรถ ฝาน้ำมันก็ต้องเหลือข้างเดียว นอกจากนี้ยังใส่ความทันสมัยทั้งปวงเข้าไปในจากัวร์เต็มที ทั้งนาฬิกาควอตซ์แบบตัวเลข ระบบแอร์ปรับอัตโนมัติ เรือยไปถึงล้อแม็ก (ไม่เข้าใจเลยว่าทำไมชอบสะกดคำนี้เป็น "ล้อแม็กซ์" กันนัก ไม่เห็นมีที่มาของ ช.โซ่ และการันต์จากไหนเลย เนื่องจากคำนี้มาจากล้อแม็กนี้เขียน ตัว ช.โซ่ที่มีอยู่ไม่เห็นจะน่าใส่การันต์ตรงไหน)

แม้ว่าแก้ปัญหาจุกจิกต่างๆ ได้หมด แต่จากรุ่นนี้ก็ขายไม่ดีเลยเพราะแฟนพันธุ์แท้ทั้งหลายต่างนัย
ชมบอกว่า...นี่ไม่ใช่จากรุ่นที่เรารู้จักและใฝ่ฝันอีกต่อไปแล้ว

ในปีพ.ศ. 2535 ฟอร์ดมอเตอร์แห่งสหรัฐอเมริกาได้เข้ามาซื้อกิจการรถยนต์จากรุ่นไปจากผู้ดีชาว
อังกฤษ ปัจจุบันเจ้าของ แบริดจ์อังกฤษตัวนี้เป็นชาวอเมริกันครับ

ฟอร์ดจึงวางกลยุทธ์แบรนด์นี้เสียใหม่ให้ชัดเจนเพื่อการฟื้นฟูแบรนด์นี้โดยเน้นแก่นแท้ และแบรนด์
ดีเอ็นเอของจากรุ่นอย่างแม่นยำ ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ชาวอังกฤษเคยหลงทางกันไปแต่
อย่างใด เพราะแท้จริงแล้วแบรนด์ จากรุ่นเป็นความรู้สึกที่ผู้ใช้หลงใหลกับแบรนด์นี้ หลงใหลใน
รูปทรงและภาพลักษณ์ที่คลาสสิก หลงใหลในต้นฉบับดั้งเดิม (originality) ของจากรุ่น ไม่เคยสนใจ
ว่าจะต้องมีเทคโนโลยีล้ำล้ำเพียงใด ปลอดภัยแข็งแรงแค่ไหน มีค่าสัมประสิทธิ์ความเสียดทาน
ต่ำหรือสูง จะผ่านการทดสอบในอุโมงค์ลมมาแล้วกี่รอบ เพราะคนที่ซื้อจากรุ่นเป็นคนประเภท
อารมณ์อยู่เหนือเหตุผล จึงพยายามดึงภาพลักษณ์ของจากรุ่นกลับไปสู่รูปลักษณ์เก่าๆ ดั้งเดิม

โจทย์แรกที่ยากเย็นเขี้ยวใจก็คือ ทำโฆษณาให้กับเจ้า XJ6 รุ่นที่ 4 ซึ่งมีไฟเหลี่ยมนั่นเอง ฟอร์ดจึงใช้
ภาพจากรุ่นใหม่นั้นสลับกับรุ่นคลาสสิก โดยบรรยายภาพไปในทำนองที่ว่าจากรุ่นเปลี่ยนไปแล้ว ไม่มี
ของเดิมๆ อยู่ ไม่เหลือความคลาสสิกแบบดั้งเดิม...แต่แล้วก็ตบท้ายแรงๆ ว่า ถ้าใครพูดแบบนี้
แสดงว่ายังไม่เคยขับ จากรุ่น XJ6 รุ่น 4 แค่มองโฆษณาที่ใช้ชื่อว่า "At Last"

ผลที่ได้จากการโฆษณาดังกล่าวทำให้จากรุ่นเจ้าปัญหาขายดีขึ้นมาก แต่ฟอร์ดก็ตระหนักดีว่า
การสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์นั้นไม่ใช่เพียงแค่งานโฆษณาประชาสัมพันธ์เท่านั้น ทุกๆ อย่างรอบตัว
แบรนด์ย่อมสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ทั้งสิ้น และในกรณีนี้ปัญหาใหญ่อยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ (product)
ซึ่งกำลังสื่อสารออกนอกกลุ่มนอกทางจนแบรนด์อ่อน แลง

ในที่สุดผู้บริหารฟอร์ดก็เชื่อมั่นในตัวตนแท้จริงของแบรนด์จากรุ่น หรือดีเอ็นเอที่ค้นพบ จึงทุ่มทุน
เปลี่ยนแปลงจากรุ่น XJ6 รุ่นที่ 5 และรุ่นที่ 6 ให้กลับไปเหมือนต้นฉบับเดิมด้วยไฟหน้ากลม 4 ดวง
พร้อมเสื้อแผนที่ฝากระโปรงหน้า และยิงโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่เน้นถึงประวัติศาสตร์ของจากรุ่นที่
ครองใจคนหมู่มากตามกลยุทธ์ ผลคือยอดขายในตลาดสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นมากมาย สัดส่วน
การตลาดเพิ่มจาก 5.9% เป็น 12.5% ภายใน 2 ปีเท่านั้น

จากผลสำเร็จครั้งนั้นจึงทำให้พิสูจน์ได้อย่างชัด เจนว่า "คลาสสิกแบรนด์" (classic brand) แบบจากรัวร์จะต้องมีผู้พิทักษ์ปกป้องและคอยควบคุมดูแลให้การสื่อสารทั้งหมดเกี่ยวกับแบรนด์ รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สะท้อนตัวตนที่แท้จริงของแบรนด์ออกมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้เองฟอร์ดมอเตอร์จึงได้ขุดจากรัวร์ในอดีตกลับมาปิดฝุ่นสะท้อนตัวตนของความเก่าแก่คลาสสิกเข้าไปเต็มที แม้จะเพิ่มเติมเทคโนโลยีล้ำหน้าเข้าไปมากมาย แต่กลับเห็นว่าไม่ใช่เรื่องหลักๆ ที่จะนำมาสื่อสารแต่อย่างใด

รถสปอร์ต E-type ของจากรัวร์ถูกนำมาสู่ตลาดใหม่โดยเริ่มจากรุ่น XK8 ส่วนรุ่นคลาสสิกในตระกูล MK ถูกนำมาสู่ตลาดภายใต้ชื่อ S-type ด้วยราคาที่ย่อมเยากว่าตระกูล XJ ผลปรากฏว่าทุกรุ่นประสบความสำเร็จอย่างสูง

ในปี พ.ศ. 2543 จากรัวร์จะจับตระกูล XJ ยอดนิยมนลงม่าย่อส่วนเป็นรถขนาดกลางเกือบเล็กในขนาดเท่าๆ กับฟอร์ดตระกูล Mondeo โดยใช้รหัส X-400 แต่มีชื่อเล่นว่า เบบี้-แจ็ก (Babi-Jag) ในราคาเพียง 3 ล้านบาท...ขายระเบิดเถิดเทิงไปทั่วโลกจนต้องออกรุ่นสเตชันแวกอนตามมาในช่วงปลายปี 2546 กลายเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวสำหรับ Mercedes-Benz รุ่น C, BMW Serie 3, Volvo S40 และ Audi A4

เบื้องหลังความสำเร็จนี้อยู่ที่การพิทักษ์ปกป้องแบรนด์ที่ดี หาแบรนด์ดีเอ็นเอได้อย่างแม่นยำแล้วสะท้อนตัวตนของแบรนด์ออกมาอย่างสม่ำเสมอ มีการทำกลยุทธ์ของแบรนด์ที่ชัดเจนมาก กรณีศึกษานี้จึงถูกบันทึกไว้เป็นบทเรียนใน Harvard Business Review ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเรียบร้อยแล้ว

ตอนที่ 32 : กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ (1)

ในตอนที่ผ่านมาได้นำเสนอเรื่องราวของ แบรนด์จากรัวร์ ที่เคยล้มเหลวและลุกขึ้นมาแก้ไขกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์เสียใหม่ จนกลับมาประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ได้

ผมจึงขอรวบรวมกรณีศึกษาของกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จมาเล่าสู่กันฟังเพิ่มเติม ผมจะวิเคราะห์ให้ดูพอสังเขปโดยใช้โครง สร้างของวงจรกลยุทธ์เพื่อการสร้างแบรนด์ (brand planning cycle) เพื่อให้เข้าใจง่าย

หวังว่าคงจะเป็นตัวอย่างให้เห็นว่าการวิเคราะห์และการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแบรนด์จะสามารถส่งผลต่ออนาคตของแบรนด์อย่างยิ่งใหญ่ได้

เรื่องของพอนด์ส (Pond's)

สินค้าประทีนผิวของพอนด์สอยู่ในโลกนี้มานานเหลือเกิน นานเสียจนมีปัญหาว່ว่าภาพลักษณ์ของแบรนด์ (brand image) ดูแก่ลงทุกที จาก แบรนด์ของตัวเองกลายเป็นแบรนด์ของพี่สาว กลายเป็นแม่ และกลายเป็นยายไปตามลำดับ จนไม่มีคนรุ่นใหม่ ๆ เลือกใช้แบรนด์นี้อีกต่อไป ยอดขายของพอนด์สจึงตกต่ำอย่างต่อเนื่องทั่วโลก ตั้งแต่ พ.ศ.2530 เป็นต้นมา

ต่อมา...ยูนิลีเวอร์ได้ตัดสินใจเข้าไปซื้อพอนด์สเข้ามาอยู่ในเครือและหมายมั่นจะปั้นให้แบรนด์นี้กลับมายิ่งใหญ่ให้จงได้ ต้องการให้เป็นแบรนด์คู่แข่งสำคัญของออยล์ ออฟ โอเลย์ (Oil of Olay) ของพรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล จึงได้ทบทวนกลยุทธ์ของแบรนด์นี้เสียใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2534

ผมขอวิเคราะห์แนวกลยุทธ์ของพอนด์สดังนี้

1.ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน ? (Where are we now ?) : ขณะนั้นแบรนด์พอนด์สถูกมองว่าเก่าแก่ อยู่มานาน น่าเชื่อถือ แต่ไม่น่าใช้ เพราะมองดูแล้วแก่ไปหน่อย เป็นของที่คนรุ่นแม่ใช้มากกว่า

2.ปัญหาของเราคืออะไร ? (What is the challenge ?) : พอนด์สจะต้องจับฐานลูกค้ารุ่นใหม่ (young generation) ให้จงได้ มิฉะนั้นจะค่อย ๆ สูญเสียสัดส่วนของการตลาดไปเรื่อย ๆ แต่จะทำได้ อย่างไร เพราะภาพลักษณ์และบุคลิกของแบรนด์แก่-เชยเกินไป

3.เราควรจะทำอะไร ? (What should we do ?) : พอนด์สจะสร้างภาพลักษณ์ให้ทันสมัยขึ้นด้วยการสร้างประสบการณ์ร่วมให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกว่าเป็นแบรนด์ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ออกมาเสนอ (innovative brand) ซึ่งสื่อผ่านแนวความคิดหลักว่าเป็นการค้นคว้าและค้นคิดของสถาบันวิจัยพอนด์ส (Pond's Institute)

4.เราควรจะทำอย่างไร ? (How to do it ?) : พอนด์สไม่ได้ใช้แต่แคมเปญโฆษณามาสสร้างภาพว่าทันสมัยและช่างค้นคิดเพียงอย่างเดียว แต่เน้นกลยุทธ์ในการสร้างสินค้าใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และไม่เคยมีใครทำมาก่อนออกมามากมายอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นแคปซูลบรรจุวิตามิน (nutrient capsule) ครีมหน้าขาวหรือไวเทนนิ่ง (whitening) ครีมลดริ้วรอยหรือแอนตี้เอจิง (antiaging) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการวางระบบเอกลักษณ์ใหม่ ปรับปรุงโลโก้และบรรจุภัณฑ์ใหม่ จัดกิจกรรมต่างๆ เข้าตรงกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาสถาบันวิจัยขนาดเล็กในศูนย์การค้า (Mini Pond's Institute) เพื่อตรวจสอบภาพผิวและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า มีการเก็บข้อมูลและสร้างฐานข้อมูลลูกค้า (database) มาก มายอย่างต่อเนื่อง

5.เราไปถึงจุดนั้นแล้วหรือ ? (Are we there ?) : เมื่อใช้กลยุทธ์และปฏิบัติการอย่างได้ผลในประเทศฝรั่งเศส จึงเริ่มนำเสนอกลยุทธ์เดียวกันออกไปยังประเทศต่างๆ ในระยะเวลา 2 ปีก็กระจายความสำเร็จออกไปทั่วโลกและกลั้กลายเป็นผู้นำในตลาดของประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย

ในงานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงอย่างชัดเจนว่า พอนด์สถูกมองว่าเป็นแบรนด์ของคนรุ่นใหม่ของวัยรุ่น โดยไม่มีภาพของการเป็นแบรนด์เก่าแก่ของคุณแม่หรือคุณยายอีกต่อไป

ลองวิเคราะห์กันดูให้ดีเถิดครับ จุดสำคัญแห่งความสำเร็จก็คือ การที่เลือกแบรนด์ไอดีเดียวที่จะสื่อสารภาพลักษณ์ใหม่ด้วย "สถาบันวิจัย" ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนแบรนด์ดีเอ็นเอดั้งเดิมของพอนด์ส ซึ่งเป็นแก่นศรัทธาที่มีอยู่ในใจผู้บริโภคอยู่แล้ว ไม่ได้นำเสนอสิ่งที่ไม่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับแบรนด์นี้ในทำนองที่ว่า เป็นแบรนด์ของคนรุ่นใหม่อย่างไม่มีปีไม่มีขลุ่ย

หากยูนิลีเวอร์ไปเลือกแบรนด์ไอดีอื่นๆ ที่ออกห่างจากความเชื่อของผู้บริโภคที่มีศรัทธากับแบรนด์นี้ หรือค้านกับแบรนด์ดีเอ็นเอ เรื่อง "ความเก่าแก่-อยู่มานาน-น่าเชื่อถือ" ก็จะไม่ประสบความสำเร็จเลย

นอกจากนี้ยังต้องสังเกตด้วยว่า มีการนำเสนอประสบการณ์รวมเกี่ยวกับสถาบันวิจัยออกไปรอบๆ ตัวแบรนด์ มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อเนื่อง ไม่ใช่สักแต่จะใช้โฆษณาสร้างภาพเพียงอย่างเดียว

ถ้าแก่ประเภทที่จะใช้โฆษณาสร้างภาพหลอกลวงอย่างเดียว จำไว้เถิดครับ ไม่มีทางประสบความสำเร็จได้เลย อย่างมากขายดีอยู่ไม่กี่เดือนก็เจ๊ง ไม่สามารถอยู่เป็นผู้นำต่อเนื่องนับสิบปีแบบ พอนด์ส แน่นนอน

เรื่องของซัมซุง (Samsung)

ทุกคนทราบว่าซัมซุงเป็นแบรนด์จากเกาหลีที่อยู่ในโลกนี้มานานแล้ว เป็นสินค้าที่ผู้คนรู้จักว่าเป็นของถูกๆ จากเกาหลี ไม่มีใครใช้เพราะรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าของแบรนด์นี้ การเลือกซื้อแบรนด์นี้เคยเป็นเพราะว่ามีราคาถูกกว่าแบรนด์อื่นๆ ของญี่ปุ่นและยุโรป ยอมรับได้ว่าคุณภาพอาจจะไม่เท่าเทียม รูปร่างหน้าตาพอดูได้ หรือไม่ก็เป็นคนเชื้อชาติเกาหลีที่ถูกปลูกฝังความเป็นชาตินิยมมาอย่างแข็งแกร่ง

ต่อมา...ซัมซุงต้องการที่จะบุกตลาดนอกประเทศ และผลักดันให้แบรนด์นี้กลายเป็นแบรนด์ระดับโลกจริงๆ จึงต้องวางกลยุทธ์ของแบรนด์เสียใหม่ ซึ่งผมขอวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับโลกไว้ดังนี้ครับ

1.ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน ? (Where are we now ?) : เมื่อก่อนแบรนด์ซัมซุงถูกมองว่าเป็นของถูกๆ (cheap brand) เป็นของเกาหลี คุณภาพด้อยกว่าญี่ปุ่น รูปร่างหน้าตาก็พื้นๆ หรือบางคนก็มองว่าเซยด้วยซ้ำไป หรือหนักกว่านั้นก็มองว่าเป็นแบรนด์ที่พยายามทำตามแบรนด์ญี่ปุ่น แต่ยังไม่ถึงขั้น

2.ปัญหาของเราคืออะไร ? (What is the challenge ?) : ซัมซุงต้องผลักดันให้แบรนด์ขยับตัวจากการเป็นแบรนด์ราคาถูก (cheap brand) ไปเป็นแบรนด์ที่คุ้มค่า (value for money brand) กล่าวคือ สร้างประสบการณ์รวมให้ผู้บริโภครู้สึกว่าซัมซุงเป็นแบรนด์ที่ซื้อหาได้โดยที่กระเป๋ามีเงิน แต่สิ่งที่ได้มีคุณค่ามากกว่านั้น ทั้งในแง่รูปลักษณ์ คุณภาพ และภาพลักษณ์

3.เราควรจะทำอะไร ? (What should we do ?): ซัมซุงต้องแก้ไขปัญหาระดับรูปร่างหน้าตาของผลิตภัณฑ์ (product design) เป็นอันดับแรก และต้องสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ (brand

image) ให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนรุ่นใหม่ ๆ ที่ไม่ได้ติดยึดกับ แบรินด์เก่าๆ ที่มีภาพลักษณ์หรูหรา กว่า อย่างไหนของญี่ปุ่น หรือกรุนดิกของเยอรมนี

4.เราควรจะทำอย่างไร ? (How to do it ?) : การสื่อสารและสร้างประสบการณ์ผ่านรูปร่างหน้าตาของผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่จะแก้ปัญหาการตลาดให้กับแบรนด์นี้ไว้ ชัมซุงจึงลงทุนให้นักออกแบบจากอิตาลีเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่หมด ให้มองดูแล้วรูปลักษณ์ต้องสุดเค้น เรียบงดงามในแบบมินิมัลลิสม์ (minimalism) ดังที่เราได้เห็นจากโทรทัศน์ซัมซุงรุ่นพลาโน (Plano) จอพลาสม่า (plasma) และตู้เย็นซัมซุงรุ่นสองประตูทั้งหลาย

นอกจากนี้ซัมซุงยังลงทุนในการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์ระดับโลก โดยเลือกใช้สื่อโฆษณาที่มีการเผยแพร่ไปทั่วโลก เช่น บ้ายโฆษณาฟุตบอลและการแข่งขันกีฬาที่มีการถ่ายทอดสดไปทั่วโลก เป็นต้น

ในแต่ละประเทศมีการสร้างสรรค์แคมเปญโฆษณาออกมาสร้างภาพลักษณ์และบุคลิกของ แบรินด์ให้ดูทันสมัยเป็นที่ยอมรับ จับใจคนรุ่นใหม่ อย่างในประเทศไทย ทีมงานเอเยนซีดีวายอาร์ก็สร้างบุคลิกของแบรนด์ให้ดูเป็นแบรนด์ที่เชิ่กซี่ ดูดีอย่างเราๆ

5.เราไปถึงจุดนั้นแล้วหรือ ? (Are we there ?) : หลังจากปฏิบัติการนี้ผ่านพ้นไปไม่กี่ปี ชัมซุงก็กลายเป็นแบรนด์ที่เติบโตอย่างรวดเร็วทั่วโลก จนกลายเป็นหนึ่งในแบรนด์จากเอเชียที่ติดอันดับ 50 แบรินด์ชั้นนำของโลก ในบางประเทศมียอดขายโทรทัศน์และดีวีดีแซงหน้าโซนี่ไปแล้ว โทรศัพท์มือถือก็แซงโซนี่ อีริคสัน ซึ่งเป็นยักษ์อันดับสามเฉยเลย

ผู้คนทั่วไปก็เปลี่ยนความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ซัมซุงว่า ไม่ใช่แบรนด์ราคาถูกจากเกาหลีอีกต่อไป แต่เป็นแบรนด์ที่คุ้มค่ามาก เพราะจ่ายน้อยกว่า แต่ได้สินค้ามีคุณภาพที่ไม่ด้อยกว่าแบรนด์จากญี่ปุ่นชั้นนำ มีรูปลักษณ์และดีไซน์ที่เหนือกว่าด้วยซ้ำไป ภาพลักษณ์ในยุคนี้ก็ดูดี มีความทันสมัย มีบุคลิกต้องใจคนรุ่นใหม่มากกว่าแบรนด์เก่าๆ ที่ขายของด้วยเหตุผลอย่างแบรนด์ญี่ปุ่นและยุโรปทั่วไป

จุดสำคัญแห่งความสำเร็จของซัมซุงก็คือ สามารถจับกระแสความนิยมของผู้คนที่มองหา แบรินด์ที่คุ้มค่า (value for money brand) ในยุคที่เศรษฐกิจฝืดเคืองทั่วโลก และผู้คนเหล่านี้หันมาจับจ่ายใช้สอยอย่างมีเหตุผลขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นเพราะไม่ได้สร้างภาพผ่านโฆษณาเพียงอย่าง

เดียว แต่มีการสร้างประสบการณ์ร่วมให้ผู้บริโภคได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ ดีไซน์ และภาพลักษณ์ของแบรนด์อย่างชัด เจน จับต้องได้

ตอนที่ 32 : กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ (2)

ผมได้ยกตัวอย่างกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในโลกนี้ไป 2 ตัวอย่างแล้วนะครับ คือ พอนด์ส กับ ชัมซุง คราวนี้ลองมาดูอีกตัวอย่างหนึ่ง นั่นคือ เรดบูล (RedBull)

เรื่องของเรดบูล (RedBull)

ทุกคนในประเทศไทยรู้จัก "กระทิงแดง" กันดีอยู่แล้ว แต่อาจจะยังไม่ทราบว่าในต่างประเทศประสบความสำเร็จเพียงใด และข้อสำคัญก็คือประสบความสำเร็จได้อย่างไร?

คงต้องย้อนหลังไปเมื่อ พ.ศ. 2523 ซึ่งคุณเฉลียว อยู่วิทยา ได้ปลูกปั่นจนเครื่องดื่มกระทิงแดงประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่ เป็นผู้นำในตลาดเมืองไทย แชนหน้าผู้ที่มาก่อนอย่างกูรอนซาน และลิโพวิตัน-ดี ไปฉลุย

จวบจนมีเชลส์แมนชาวออสเตรีย ชื่อ นาย ดีทริช มาเตสชิต ซึ่งได้ติดต่อยุ่ลึกกันมาระยะหนึ่งแล้ว จากการค้าขายสินค้าข้ามชาติที่เข้ามาทำตลาดในเมืองไทยผ่านบริษัทของคุณเฉลียว แสดงความสนใจที่จะนำกระทิงแดงไปจำหน่ายในตลาดต่างประเทศบ้าง

ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คุณเฉลียว อยู่วิทยา เล็งเห็นว่าการไปทำตลาดในต่างประเทศนั้นควรจะให้ชาวต่างชาติซึ่งรู้จักตลาดและรู้จักผู้บริโภคลึกซึ้งกว่าไปทำอย่างอิสระมากกว่าที่จะให้คนไทยไปลองผิดลองถูก หรือควบคุมดูแลการทำการตลาดจาก ประเทศไทย จึงตัดสินใจร่วมทุนกัน โดยฝ่ายไทยเป็นฝ่ายถือหุ้นใหญ่

ดีทริช มาเตสชิต ได้ตั้งโรงงานผลิตสินค้าตัวนี้ขึ้นในประเทศออสเตรีย ซึ่งทำให้ได้สิทธิทางการค้าในกลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกา ภาษีจะไม่สูงเกินไป และสามารถทำราคาได้ไม่ต่างจากน้ำอัดลมมากนัก

ข้อสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่าพวกฝรั่งชอบดื่มน้ำที่มีฟองครับ ขนาดน้ำดื่มยังมีน้ำโซดาให้ดื่มกันเต็มไปหมด ในภัตตาคารก็ต้องถามลูกค้าเสมอว่าดื่มน้ำแบบนั้นๆ ไม่มีฟอง (still) หรือน้ำซ่าๆ แบบมีฟอง (sparkling)

แต่ถ้าเป็นน้ำที่มีรส กลิ่น สี แล้วละก็... ล้วนมีฟองทั้งสิ้น จึงตัดสินใจให้สินค้าตัวนี้ในต่างประเทศมีฟองซ่าเหมือนน้ำอัดลม ต่างจากที่ขายในประเทศไทย โดยบรรจุอยู่ในกระป๋องและใช้ชื่อแบรนด์ว่า เรดบูล

เรื่องที่สำคัญที่สุดของการสร้างแบรนด์นี้ก็คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และพุ่งตรงไปยังกลุ่มนั้นอย่างแม่นยำ ไม่วอกแวกหรือโลภมาก ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่เรดบูลเลือกก็คือ กลุ่ม "เจเนอเรชัน-เอ็กซ์" (Generation - X) ครับ !

เราคงต้องเข้าใจกลุ่มนี้เสียก่อนจึงจะเข้าใจว่า เรดบูลประสบความสำเร็จได้อย่างไร ผมจึงขอเล่าถึงผู้บริโภคมกลุ่มต่างๆ ในตลาดยุโรปและอเมริกาให้ฟังกันโดยสังเขปก่อนครับ

กลุ่มแรกคือกลุ่ม "เบบี้ บูมเมอร์" (Baby Boomer) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นยุคที่ผ่นจากเศรษฐกิจภาคเกษตรกรรมเข้าสู่อุตสาหกรรม มีโรงงาน และธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย จนเศรษฐกิจเฟื่องฟู ผู้คนจึงนิยมที่จะมีลูกมาก รัฐบาลก็สนับสนุนให้ประชาชนมีลูกมากๆ เพื่อชดเชยประชากรรุ่นหนุ่มสาวที่ต้องสูญเสียไปในสงคราม

คนกลุ่มนี้เป็นผู้นำสังคมอยู่ช่วงหนึ่งและเป็นผู้ให้กำเนิดตำนานต่างๆ มากมาย เช่น ในสหรัฐอเมริกาได้ผลักดันให้มีกีฬาที่ยิ่งใหญ่ระดับชาติอย่างอเมริกันฟุตบอล เบสบอล และบาสเกตบอล ซึ่งได้รับความนิยมขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมอเมริกัน ส่วนในยุโรปก็มีการแข่งขันระดับนานาชาติในกีฬาประเภทต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ทั้งซอคเกอร์ เทนนิส และรถแข่งกรังด์ปรีซ์

นอกจากนี้ยังสร้างสรรค์สื่อโทรทัศน์ให้กลายเป็นสื่อระดับชาติที่ยิ่งใหญ่ จนเกิดธุรกิจโฆษณาขึ้นเป็นล่ำเป็นสัน และกลายเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่สุดในการทำตลาดของยุคถัดมา และยังเป็นยุคที่เป็นต้นกำเนิดของแบรนด์ระดับโลกที่ยิ่งใหญ่น้อยสามแบรนด์ นั่นคือ โคคา โคลา มาร์ลโบโร และลีวายส์

ต่อมามีกลุ่มคนหนุ่มสาวรุ่นใหม่ที่มีลักษณะการทำงานอุตสาหกรรม หันมาทำงานสำนักงานในตัวเมืองใหญ่ๆ ใฝ่สูง ผูกเนกไท และประสบความสำเร็จในอาชีพการงานอย่างรวดเร็ว เรียกว่าเป็นกลุ่มยัปปี้ (Yuppie : Young Urban Professional) ซึ่งกลายเป็นผู้ผลักดันสังคมไปในทิศทางใหม่ๆ ที่หรูหรา ฟู่ฟ่าขึ้น

กลุ่มนี้ได้ผลักดันให้ธุรกิจดั้งเดิมของเบบี้ บูมเมอร์ ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีกจนกลายเป็นธุรกิจข้ามชาติ ประกอบกับวิวัฒนาการของโทรทัศน์ที่สามารถส่งสัญญาณข้ามชาติไปได้ จึงทำให้กลายเป็นธุรกิจที่ทำเงินทองมหาศาลควบคู่ไปกับการถ่ายทอดรายการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันซูเปอร์โบวล์ (Superbowl) ฟุตบอลโลก (World Cup Football) เทนนิสวิมเบิลดัน (Wimbledon) และรายการแกรนด์ สแลม (Grand Slam) ทั้งหลาย กอล์ฟยูเอสโอเพ่น (U.S. Open Golf Tournament) ฯลฯ

ส่วนแบรนด์ที่ยิ่งใหญ่อยู่แล้วก็กลายเป็นแบรนด์ ระดับโลกที่ได้รับความนิยมสูงสุด โดยเฉพาะ แบรנדอเมริกันที่ถูกถ่ายทอดผ่านการแทรกซึมทางวัฒนธรรม ผ่านแผ่นฟิล์มจากฮอลลีวูดไปทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังมีแบรนด์ใหม่ๆ ที่หรูหราฟู่ฟ่าเกิดขึ้นสนองคนรุ่นยัปปี้มากมาย โดยเฉพาะสินค้าแฟชั่นอย่างคริสเตียน ดิออร์ (Christian Dior) อีฟส์ แซงต์โลรองต์ (Yves St. Laurent) กุชชี (Gucci) เรื่อยมาจนถึงจอร์จิโอ อาร์มานี่ (Giorgio Armani) จิอานนี เวอร์ซาคี (Gianni Versace) และดอนน่า คาราน (Donna Karan) แบรนด์เทคโนโลยีระดับโลกก็โด่งดังขึ้นมาในยุคนี้ ไม่ว่าจะเป็น ไอพีเอ็ม ฮิวเลตต์-แพคการ์ด และเดลล์

และเพื่อเพิ่มพูนภาพลักษณ์ที่ร่ำรวยและประสบความสำเร็จ เหล่ายัปปี้ จึงโยนหากีฬาและงานอดิเรกใหม่ๆ ทั้งสิ้นเปลืองทุนทรัพย์มากขึ้นไม่ว่าจะเป็น การขี่ม้า เล่นโปโล เรือยอชต์ และเครื่องบินเจ็ตไคเนออร์

จวบจนมีคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ด้วยทัศนคติใหม่ๆ นั่นคือ กลุ่มที่ถูกขนานนามว่า "เจเนอเรชั่น-เอ็กซ์" (Generation-X) นั่นเอง

กลุ่มเงินเอ็กซ์จะเห็นสิ่งที่คนรุ่นก่อนนำมาเป็นเรื่องที่ผิดหมด จึงเป็นที่มาของเครื่องหมายผิดหรือกากบาท ซึ่งก็คือตัวเอ็กซ์นั่นเอง ฉะนั้นกลุ่ม เงินเอ็กซ์จึงต้องมีสไตล์ของตนเอง วัฒนธรรมของตนเอง มีแบรนด์ของตนเองที่จะแตกต่างจากกลุ่มคนรุ่นเก่า

กลุ่มเงินเอ็กซ์จะบอกว่า การแต่งตัวเนี้ยบกริบ หูหระ ฟุ่ฟ่า ฟุ่มเฟือย เป็นกลุ่มยัปปี้มันหมดยุคไปแล้ว เขาจึงมองหาเสื้อผ้าที่เป็นกันเอง ง่ายๆ มองดูสบายๆ และล้าลองมากกว่า จึงเป็นกำเนิดของแบรนด์รุ่นใหม่ ๆ ที่ง่าย ๆ เป็นกันเอง อย่างแก๊ป (GAP) บาบาน่า รีพับบลิก (Banana Republic) และแม้แต่แบรนด์ยัปปี้ทั้งหลายยังต้องแตกตัวออกมาจับกระแสนิยมของกลุ่มนี้ ไม่ว่าจะเป็นเอ็มเปอริโอ อาร์มานี (Emporio Armani) เวอร์ซุส (Versus) หรือ ดีเคเอ็นวาย (DKNY) เพลงที่คนรุ่นเก่าๆ ฟังนั้นก็ล้าสมัย เขาจึงสร้างยุคของเพลงแบบ "อัลเทอร์เนทีฟ" (Alternative) ขึ้นมา มีทั้งอัลเทอร์เนทีฟ ร็อค แจ๊ซ และพ็อบ

กีฬาที่คนรุ่นเก่าๆ เล่นและนิยมนั้นเดาออก น่าเบื่อ เขาจึงหากีฬาของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นวินด์เซิร์ฟ เจ็ตสกี สเกตบอร์ด สเกตซ์ล้อ จักรยานวิบาก สก๊กี ฯลฯ ซึ่งฉับไวกว่า หวาดเสียวกว่า เต็มที่กับการเล่นมากกว่า จึงเรียกรวมๆ กัน ว่า "เอ็กซ์ตรีมเกม" (Extreme Game)

การเล่นกีฬาแบบนี้ ทำให้แบรนด์ต่างๆ ที่มีบุคลิกแข็งแรง บึกบึน เหมาะสำหรับนักกีฬา กลายเป็นที่นิยมชมชอบกันขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์อย่าง ควิก ซิลเวอร์ (Quick Silver) นาฬิกาแท็ก ฮอยเออร์ (Tag Hauer) นาฬิกาจีช็อก (G-Shock) ของค่ายคาสิโอ (Casio) สปุน (Spoon) ของค่าไซโก (Seiko) รวมทั้งแบรนด์เฉพาะเจาะจงทั้งหลายอย่างนาฬิกานักขี่จักรยานอย่างซุอันโต (Suanto) นาฬิกานักบินอย่างไบรตลิง (Brietling) นาฬิกาดำนํ้าอย่างไอดับบลิวซี (IWC) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีแบรนด์รองเท้า ดร.มาร์เตน (Dr.Marten) ทิมเบอร์แลนด์ (Timberland) และแคททาพิลล่าร์ (Cattapillar) แวนตาไคคเลย์ (Okley) รวมทั้งการเติบโตอย่างรวดเร็วของรถขับเคลื่อนสี่ล้อที่เรียกกันว่า ออฟโรด (Off-road) และเอสยูวี (SUV) ทั้งหมด

แล้วเครื่องดื่มล่ะครับ... ถ้าเงินเอ็กซ์เห็นว่าเครื่องดื่มที่คนรุ่นเก่าดื่มมันผิดชะแล้ว เขาจะดื่มอะไรดี

เป๊ปซี่ก็เป็นเพียงรสชาติสำหรับยัปปี้รุ่นใหม่ ที่ไม่อยากดื่มโคคา โคลา แต่มันก็ใส่น้ำดำเหมือนๆ กัน นั่นละ ไม่ได้มีอะไรใหม่สักเท่าใด

ตระกูลน้ำใสอย่างเซเว่นอัพ (7-Up) และสไปรท์ (Sprite) หรือตระกูลน้ำสีอย่างแฟนต้า (Fanta) และ มिरินด้า (Mirinda) มันก็ดูหวานแหวว อ่อนแอเกินไป

ในที่สุด...มันจึงเกิดความลงตัวเมื่อมี "เรดบูล" เกิดขึ้น

ตอนที่ 32 : กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ (3)

เรามาวិเคราะห์กลยุทธ์ของเรดบูลกันดีกว่าครับ

1. ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน? (Where are we now?) : เรดบูล ในขณะที่เริ่มขายเป็นสินค้าใหม่ ที่ไม่มีใครรู้จัก ไม่ใช่ น้ำหวาน น้ำอัดลม ไม่ใช่โคล่า แต่เป็นสินค้าที่เรียกกันว่าเป็น "เครื่องดื่มชูกำลัง" (Energy Drink) เป็นน้ำสีเหลือง อัดลมซ่า อยู่ในกระป๋องสีฟ้าสลบเงิน มีโลโก้เป็นรูปกระทิงสองตัว ประจันหน้ากัน

2. ปัญหาของเราคืออะไร? (What is the challenge?) : ขณะนั้นไม่มีใครรู้จักเรดบูล การที่พยายามเข้าไปชนกับโคล่า ซึ่งเป็นเครื่องดื่มยอดนิยมมานานแสนนาน เป็นเรื่องยากมาก การที่จะเข้าไปสู่ด้านโฆษณาจะมีเงินไม่เท่ายักษ์ใหญ่ กิจกรรมใหญ่ๆ ทั้งกีฬา และดนตรีพวกโคล่าก็ครอบครองไว้เกือบหมด

3. เราควรจะทำอะไร? (What should we do?) : เรดบูล ต้องจับกลุ่ม "เจเนอเรชั่น-เอ็กซ์" ซึ่งมีความคิดแตกต่างจากคนรุ่นก่อนๆ และต้องการหาแบรนด์ของตนเองที่กลมกลืนไปกับวัฒนธรรมใหม่ๆ ของพวกเขา เข้าไปในกีฬาใหม่ๆ ของพวกเขา เรดบูลต้องเป็นทางเลือกใหม่ของเครื่องดื่มประเภทซอฟต์ดริงก์ (soft drink) ซึ่งไม่ค่อยมีทางเลือกใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภคมานานแล้ว และไม่มีใครยิ่งใหญ่ไปกว่าสินค้าประเภทน้ำโคล่า ความแตกต่างก็คือ เรดบูลไม่ได้ดับกระหายเพียงอย่างเดียว แต่จะคืนความสดชื่นให้ทั้งร่างกายและจิตใจ (refresh body and mind)

4. เราควรจะทำอย่างไร? (How to do it?) : เรดบูล ใช้สปอร์ต มาร์เก็ตติ้ง (sport marketing) เป็น หัวหอกในการเข้าถึงกลุ่มเงินเอ็กซ์ โดยสนับสนุนการแข่งขันเอ็กซ์ตรีม เกม ประเภทต่างๆ ให้มากที่สุด ฉะนั้นไม่ว่าเงินเอ็กซ์จะไปรวมตัวกันอยู่ที่ใดในโลก ก็จะต้องเห็นเรดบูล อยู่กับพวกเขาเสมอ

ความเข้าใจและน่าตื่นเต้นของเอ็กซ์ตรีม เกม มีความเหมาะสมจะกับคุณสมบัติพื้นฐานของเครื่องดื่มชูกำลังอย่างเรดบูลเป็นอย่างยิ่ง บุคลิก ของแบรนด์จึงถูกถ่ายทอดผ่านกีฬาประเภทนี้อย่างลง ตัว ทำให้ดูเป็นแบรนด์ที่มีสีสัน น่าตื่นเต้น ทรงพลัง ผลักให้น้ำโคล่า กลายเป็นเครื่องดื่มที่เก่า และ ล้าสมัยสำหรับกลุ่มเงินเอ็กซ์ไปโดยปริยาย

5. เราไปถึงจุดนั้นแล้วหรือ? (Are we there?) ในตลาดยุโรปและอเมริกาที่เรดบูลเข้าไปขายในช่วงสิบปีที่ผ่านมา จะได้รับความนิยมจากกลุ่มเงินเอ็กซ์อย่างสูง จนครอบครองความเป็นผู้นำตลาดในทุกๆ ตลาด ด้วยสัดส่วน 65-90% ในกว่าร้อยละประเทศ มียอดขายทั่วโลกถึงปีละ 1,400 ล้าน กระป๋อง เฉพาะในสหรัฐอเมริกา เรดบูลกลายเป็นซอฟต์แวร์ดริงก์อันดับที่ 8 ไปแล้ว ด้วยระยะเวลาอันสั้น และยังมีแนวโน้มที่เจริญเติบโตตลอดเวลา จนเหล่าน้ำโคล่าต้องหนาวและต้องระดมออกแบบ รนด์เครื่องดื่มชูกำลังออกมาสู้ แต่ก็ดูเหมือนเรดบูลจะทะยานล้ำหน้าไปมากแล้ว

เรดบูลไม่ได้รับความนิยมเพียงแต่ในการดื่มจากกระป๋องเพียงๆ เท่านั้น แต่ในผับ-บาร์ต่างๆ ทั่วโลก ยังนิยมนำไปใช้เป็นมิกเซอร์ตัวใหม่ที่เร้าใจอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรดบูล-วอดก้า ซึ่งกลายเป็น เครื่องดื่มผสมขวัญใจเงินเอ็กซ์เลยทีเดียว

ในต่างประเทศเขามีความคิดเกี่ยวกับสินค้าประเภทนี้ต่างจากบ้านเรามากมายครับ เขามองว่าเป็น ซอฟต์ ดริงก์เหมือนน้ำโคล่า ใช้ดื่มเพื่อดับกระหายและช่วยให้กระชุ่มกระชวยเหมือนๆ กัน ทั้งคู่มี กาเฟอีนเหมือนกัน จึงไม่มีกฎระเบียบที่จะมาควบคุมหรือบังคับให้ใส่คำเตือนว่าห้ามดื่มเกินวันละกี่กระป๋อง

ภาพลักษณ์ของเรดบูลดีมาก พ่อ-แม่บางคนมองว่าเป็นเครื่องดื่มที่มีสารอาหารที่มีประโยชน์ เช่น ทอรีน ซึ่งบำรุงสมอง ไม่ไร้สาระเหมือนน้ำโคล่า เขาสนับสนุนให้ลูกๆ ดื่มมากกว่าโคล่าด้วยซ้ำ ปัจจุบัน... ผู้ดื่มส่วนใหญ่จึงเป็นคนรุ่นใหม่ ตั้งแต่ทำงานใหม่ๆ ลงมาถึงวัยรุ่น นักศึกษา โดยไม่มีการกีดกันอะไรทั้งสิ้น ทั้งๆ ที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าในยุโรปและอเมริกามีความเคร่งครัดในการดูแล

มาจากหน่วยงานอาหารและยา หรือเอฟดีเอ (FDA : Food & Drug Administration) มาก
เพียงใด

ทางโน้นเขามีงานวิจัยที่ก้าวหน้า เชื่อในข้อมูลวิจัยที่ยุติธรรมครับ ในเมื่องานวิจัยชี้ชัดออกมาแล้ว
ว่า กาเฟอีนจากเรดบูล โคโล่กาแฟ ชา หรือโกโก้ ไม่ว่าจะเป็นกาเฟอีนสังเคราะห์ หรือกาเฟอีนจาก
ธรรมชาติก็ล้วนให้ผลต่อผู้คนเหมือนกัน เขาก็ ยึดถือตามนั้น

บ้านเราชวยหน่อยที่สมัยก่อนผู้ที่เริ่มดื่มเครื่องดื่มประเภทนี้คือ ผู้ใช้แรงงาน ซึ่งมีการศึกษาน้อย
และหน่วยงาน อย. ของบ้านเราก็ช่างจะตั้งชื่อให้เครื่องดื่มประเภทนี้ว่า "เครื่องดื่มชูกำลัง" ก็เลยมีผู้
ดื่มในจำนวนมากๆ เช่น ดื่มน้ำวันละสิบขวด เพราะคิดว่าให้กำลังงานได้มาก ซึ่งในความเป็นจริง
ถ้าใครดื่มโคโล่ หรือกาแฟวันละสิบขวดก็มีผลเสียพอๆ กัน และถ้าดื่มอะไรเยอะขนาดนั้นไม่ว่าจะ
เป็นของที่ดีมีประโยชน์อย่าง นม ไมโล น้ำส้ม น้ำมะนาว ฯลฯ ก็คงมีปัญหาเช่นกัน แต่เฉื่อยเฉื่อยไม่มี
ใครดื่มเพราะไม่ได้ถูกเรียกว่า "ชูกำลัง" นั่นเอง!

ในที่สุด... เมื่อไม่รู้จะทำยังไงกับชื่อที่เรียกกันไปแล้ว ก็เลยใช้วิธีบังคับให้ใส่คำเตือนว่า "ห้ามดื่มเกิน
วันละ 2 ขวด....ฯ" และต้องประกาศในโฆษณา แคมเปญขอบังคับไม่ให้ชิงโชค ไม่ให้แบ่งยอดขาย
มาทำการกุศล ฯลฯ ห้ามกันมานานแสนนาน ทั้งๆ ที่จำกัดปริมาณกาเฟอีนจนต่ำกว่าที่มีขายใน
ต่างประเทศไปแล้วด้วย

ถ้าว่ากันตามเนื้อๆ และถ้าจะให้ป็นธรรม โดยการนับปริมาณกาเฟอีนในบ้านเรา ก็คงต้องใส่คำ
เตือนเช่นกันว่า "ห้ามดื่มโคโล่ โคลาเกินวันละ 3 กระป๋อง" และ "ห้ามดื่มเบอร์ดี้เกินวันละกระป๋อง
ครึ่ง" แต่ที่ผ่านมา อย. ท่านก็อ้างว่าโคโล่กับกาแฟเป็นกาเฟอีนธรรมชาติ

มาถึงวันนี้งานวิจัยชี้ชัดแล้วว่า กาเฟอีนสังเคราะห์และกาเฟอีนธรรมชาติให้ผลต่อร่างกายมนุษย์
เหมือนกัน... จะทำไฉนดีละ ก็เลยดาร์จะใส่คำเตือนที่โคโล่และกาแฟกระป๋องบ้าง แต่ไม่โดนกฎ
เหล็กแบบเครื่องดื่มชูกำลังอยู่ดี

ผมว่าวันนี้...โลกเปลี่ยนไปแล้วล่ะครับ เตือนกันมาเป็นสิบๆ ปีว่า ห้ามดื่มเครื่องดื่มชูกำลังเกินวัน
ละ 2 ขวด จนไม่มีใครกินกันมากมายอยู่แล้ว ผมออกสัมภาษณ์สิบล้อ ชาวประมง จับกัง ช่าง
ก่อสร้าง ฯลฯ ทั่วประเทศเขาก็กินกันไม่เกิน 2-3 ขวดหรอกครับ

ขนาดพีแอนด์ ซีอาร์บีที่เคยให้สัมภาษณ์ในนิตยสารเล่มหนึ่งเมื่อสิบกว่าปีที่แล้วว่ารัฐบาลไม่ดูแล
 สุขอนามัยประชาชน ปล่อยให้เสียเงินทองกินเหล้ากับเครื่องดื่มชูกำลังกันมากมายไร้สาระ ยัง
 เรียนรู้และทราบถึงความปลอดภัยของผู้คน แล้วหันมาโฆษณาเบียร์ข้าง กับทำคาราบาวแดง
 ออกขายเองเลย... คิดดูก็แล้วกัน

ผมคิดว่า ภาครัฐต้องยุติธรรม ดูตามความเป็นจริง และดูตามข้อมูลจากงานวิจัยมากกว่าที่จะใช้
 "ความรู้สึก" มาตัดสินและกีดกันไม่ให้สินค้าชนิดนี้ขายน้อยกว่าสินค้าที่มีกาเฟอีนเหมือนๆ กันนะ
 ครับ เรายุคกลายเป็นเบอร์หนึ่งระดับโลกไปแล้ว กำลังจะเป็นน้องใหม่ที่จะทำให้ยักษ์อเมริกันที่
 ครอบครองตำแหน่งเบอร์หนึ่งมาอย่างยาวนานมาร่วมสองทศวรรษ แบบโคคา โคลาต้องบัลลังก์
 สิ้นสะเทือน

เรดบูลมีกำเนิดจากประเทศไทย น่าจะเป็นความภาคภูมิใจร่วมกันของคนทั้งประเทศที่ไปทำแบบ
 นั้นได้ ก็น่าจะช่วยส่งเสริมกันมากกว่าครับ อย่าให้ชาวคราวการควบคุมจากเมืองไทยไปกระ ทบ
 กระเทือนการเติบโตทั่วโลกเลย อเมริกันเขายังไม่เคยประกาศเลยว่าห้ามดื่มน้ำโคลามากเกินไป
 เดียวจะปวดท้อง กัดกระเพาะ และได้รับสารกาเฟ อีนเกินขนาด

ตอนที่ 32 : กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ (4)

ขอยกตัวอย่างกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จอีกกรณีหนึ่ง นั่นคือ ไอบีเอ็ม (IBM)

เรื่องของไอบีเอ็ม (IBM)

ไอบีเอ็ม คือยักษ์ใหญ่ในแวดวงคอมพิวเตอร์ระดับโลก เป็นยักษ์ตัวจริงและยิ่งใหญ่เสียจนผู้คนที่
 ว่าไอบีเอ็มเป็นบริษัทผู้ผลิตและค้นคิดคอมพิวเตอร์รายแรกในโลก ซึ่งความจริงไม่ใช่ เพียงแต่ราย
 ที่ให้กำเนิดเป็นรายแรกๆ ที่แท้จริงล้วนแต่ล้มหายตายจากกันไปแล้วทั้งสิ้น

ไอบีเอ็ม สังกัดชื่อเสียงจากคอมพิวเตอร์รุ่นแรกๆ ซึ่งเป็นเครื่องขนาดใหญ่หรือที่เรียกกันว่า
 เมนเฟรมคอมพิวเตอร์ (mainframe computer) ซึ่งในยุคแรกๆ นั้น ไม่ใช่อุปกรณ์ทั่วไปที่คนทั่วไป
 สามารถมีไว้ใช้สอย เพราะมีขนาดใหญ่มหึมาและราคาแพงมหาศาล

ผู้ที่มีปัญญาซื้อหาเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ได้ก็คือ องค์กรใหญ่ๆ เช่น ธนาคาร ศูนย์ข้อมูลของรัฐบาล
 ศูนย์ข้อมูลของบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ ฯลฯ เท่านั้น ดังนั้นลูกค้าหลักของไอบีเอ็มคือลูกค้าระดับ

องค์กร (corporate customer) เท่านั้น ส่วนลูกค้ารายย่อยระดับบุคคล (individual customer) ยังไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าใดนัก

แต่ต่อมาโลกเราเปลี่ยนแปลงไปเร็วมาก เทคโนโลยีก้าวไปไม่หยุดยั้งจนคอมพิวเตอร์เริ่มมีขนาดเล็กลงเรื่อยๆ ราคาถูกลงเรื่อยๆ ตามสำนักงานของบริษัทเล็กๆ ถึงจะเริ่มซื้อหามาได้แต่ก็เป็นเพียงเครื่องประจำสำนักงาน หรือที่เรียกว่า เวิร์กสเตชัน (work station) โดยใช้ร่วมกับเซิร์ฟเวอร์ (server) ซึ่งจะช่วยให้มีหน่วยความจำและความเร็วที่ดีขึ้น

และวิวัฒนาการก็ยังก้าวต่อไป ทำให้ความจุของคอมพิวเตอร์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ความเร็วสูงขึ้นเรื่อยๆ จนความต้องการเซิร์ฟเวอร์น้อยลง และยังมีขนาดเล็กลงจนสามารถพกพาไปได้ กลายเป็นคอมพิวเตอร์ที่นำมาวางบนตักเพื่อทำงานได้ ซึ่งนิยมเรียกกันว่า แล็ปท็อป (laptop) หรือโน้ตบุ๊ก (note book)

เมื่อเกิดการนำเสนอที่โดนใจผู้บริโภค ตลาดก็เกิดอาการตอบรับและมีความเปลี่ยนแปลง จากเดิมที่เช็กเมนต์ของเมนเฟรมคอมพิวเตอร์ มีสัดส่วนที่ใหญ่กว่ามาก ก็กลายเป็นว่าเช็กเมนต์ของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือพีซี (PC = Personal Computer) เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ 1985 เป็นต้นมา จนไอบีเอ็มต้องหันมาให้ความสนใจพีซี เพราะเห็นแล้วว่าอีกไม่เกิน 10 ปี จะต้องแข่งเมนเฟรมแน่นอน

แต่ไอบีเอ็มไม่มีชื่อเสียงเรื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเลย ทุกคนจะนึกถึงเครื่องใหญ่ๆ โตะๆ เสมอ ดังนั้นตลาดส่วนบุคคลในสหรัฐอเมริกา จึงกลายเป็นเวิร์กสเตชันของแมคอินทอช (Mcintosh) คอมแพ็ค (Compaq) และโน้ตบุ๊กของ โตชิบ้า (Toshiba) หมด ไอบีเอ็มไม่สามารถแทรกตัวเข้าไปได้มากนัก

ยิ่งไปกว่านั้น... ในสองทศวรรษที่ผ่านมา คือ ช่วง ค.ศ. 1970-1990 ไอบีเอ็มได้ขยายกิจการออกไปมากมายกว้างขวางแบบยักษ์ใหญ่ พยายาม ครอบคลุมนหลายตลาดที่ไม่ใช่คอมพิวเตอร์ ทั้งเครื่องถ่ายภาพเอกสาร กล้อง เลนส์ บริษัทโทรคมนาคม ดาวเทียม ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่เป็นภาระหนักให้แก่ไอบีเอ็ม เพราะประสบสภาวะขาดทุนทุกบริษัท

เวลาเหมือนติดปีกบิน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เชื่อมเข้าสู่มนุษย์เร็วมาก แต่ไอบีเอ็มตามไม่ทัน มูลค่าของแบรนด์ไอบีเอ็มจึงตกอันดับฮวบฮาบ จากหนึ่งในสิบแบรนด์ที่มีมูลค่าแพงที่สุดในโลก ลดฮวบฮาบลงไปรั้งอันดับที่ 287 ในปี ค.ศ. 1991... หายนะกำลังมาเยือนทีเดียว

แต่ในที่สุดไอบีเอ็มก็พลิกตัว กลับมาประสบความสำเร็จในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและตลาดธุรกิจขนาดเล็กได้อย่างยิ่งใหญ่ แรนด์ไอบีเอ็มขยับลำดับจาก 287 ขึ้นมากลายเป็นแบรนด์อันดับ 3 ของโลก ตั้งแต่ ค.ศ. 1993 จวบจนปัจจุบัน เป็นรองก็เพียงโคคา-โคลา และไมโครซอฟท์เท่านั้น

เรามาวិเคราะห์กลยุทธ์ของไอบีเอ็ม กันดูใหม่ครับ

1. ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน ? (Where are we now ?) : หากย้อนดูไอบีเอ็มในปี ค.ศ. 1990 จะถูกผู้บริโภคมองว่าเป็นยักษ์ใหญ่ - สีฟ้าแห่งวงการคอมพิวเตอร์ เป็นผู้นำเทคโนโลยีสูงส่ง แพง แต่หยิ่งผยอง ไม่เห็นความสำคัญของลูกค้าระดับบุคคล สนใจแต่จะพูดคุยและขายกับองค์กรใหญ่ๆ เท่านั้น

ส่วนหนึ่งของความรู้สึกที่มีต่อไอบีเอ็ม เป็นเพราะพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานของ ไอบีเอ็มเอง ผู้คนในนิวยอร์กจะคุ้นเคยกับกลุ่มพนักงานไอบีเอ็มที่จะใส่สูทสีน้ำเงินเดินกันมาเป็นกลุ่มตอแพกกับประทานอาหารกลางวัน ไม่พูดคุยทักทายกับใคร แต่จะคุยกันเองด้วยภาษาเทคโนโลยี ที่ไม่มีใครฟังรู้เรื่อง ค่อนข้างดี๊ดี และคิดว่าตัวเองเหนือคนอื่น เพราะทำงานบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ด้วยประสบการณ์แบบนี้ ผู้บริโภคมองว่า ไอบีเอ็มเป็นแบรนด์ที่ดี มีคุณภาพ มีประวัติความเป็นมาที่ดี น่าเชื่อถือ แต่ไม่น่าใช้ เพราะบุคลิกอันไม่เป็นมิตร และหยิ่งเกินกว่าที่จะลดตัวลงมาพูดคุยกับลูกค้า

2. ปัญหาของเราคืออะไร ? (What is the challenge ?) : ไอบีเอ็มจะต้องหันมาจับลูกค้าระดับบุคคลให้ได้ เพราะตลาดส่วนนี้จะเติบโตจนเป็นรายได้หลักในอนาคตอันใกล้ ฉะนั้นไอบีเอ็มต้องเร่งทำให้ผู้คนเชื่อมั่นว่ามีสินค้าในส่วนนี้มากพอ และดีพอ เพราะตั้งใจทำตลาดจริงจัง และยังต้องเปลี่ยนความรู้สึกให้ผู้คนรู้สึกว่าไอบีเอ็มใส่ใจ และเป็นกันเองกว่านี้

3. เราควรจะทำอะไร ? (What should we do ?) : ไอบีเอ็มจะต้องหันมาทุ่มเทพัฒนา สินค้าหลักแห่งอนาคต คือ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอย่างจริงจัง ต้องเตรียมพร้อมทั้งตัวสินค้า ส่วนบริการ

ลูกค้า การกำหนดราคา การบริการหลังการขาย ฯลฯ เพื่อแสดงให้เห็นภาพลักษณ์ใหม่ของไอบีเอ็ม ที่พร้อมในการบริการลูกค้ารายบุคคลให้ชัดเจน

4. เราควรจะทำอย่างไร ? (How to do it ?) : การยับยั้งตัวของไอบีเอ็มในชั้นปฏิบัติการ ในยุคนั้น นับว่าน่าสนใจมาก เพราะเป็นความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนตัวเองชนิดหน้ามือเป็นหลังมือ จับใจเด็ดขาด รวดเร็ว จนสามารถฟื้นฟูแบรนด์ไอบีเอ็มได้รวดเร็วเกินคาด นอกจากนี้จะเป็นตัวอย่างที่ดีมากที่แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารเพื่อการสร้างแบรนด์นั้น คือทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวแบรนด์ ถ้ามีการเปลี่ยนข้อสัญญาหรือไอดีหลักของแบรนด์ จำ เป็นจะต้องดูแลทุกสิ่งทุกอย่างให้สอดคล้องกัน

อันดับแรก... ไอบีเอ็มตัดสินใจขายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ทั้งหมด ให้ผู้คนเห็นได้ชัดเจนว่าให้ความสำคัญต่อธุรกิจคอมพิวเตอร์อย่างจริงจัง นอกจากนี้จะได้ความรู้สึกดีแล้ว ยังลดการขาดทุนได้มากโขด้วย

ไอบีเอ็มทุ่มเทค้นคิดโน้ตบุ๊กออกมาหลายรุ่น และเวิร์กสเตชันรุ่นใหม่ ๆ อีกมากมาย วางโครงสร้างราคาใหม่ให้ไม่แพงเกินไป ให้ความรู้สึกเป็นมิตรมากขึ้น

ถัดมา... ไอบีเอ็ม ตัดสินใจพลิกโฉมองค์กร ด้วยระบบ "รีเ็นจิเนียริง" (Re-engineering) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ของสมัยนั้น นับเป็นบริษัทแรกๆ ในโลกที่ใช้แนวคิดนี้เปลี่ยนแปลงพื้นฐาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ไอบีเอ็มยกเลิกเครื่องแบบ และไม่ให้พนักงานใส่สูทอีกต่อไป อีกทั้งให้แต่งตัวตามสบายเพื่อแสดงถึงความเป็นกันเอง ตั้งแต่นั้นมาแฟชั่นใส่เสื้อเชิ้ตไม่ผูกเนกไทมาทำงานก็เผยแพร่ไปตามบริษัทต่างๆ อีกมากมาย แม้แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารยังไม่ใส่สูท ไม่ผูกเนกไท ในเวลาที่แถลงข่าวต่อสื่อมวลชนเลย

ในเรื่องของการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ไดเร็กต์มาร์เก็ตติ้ง และการทำการสื่อสารทางการตลาดทั้งหมด ไอบีเอ็มได้ตัดสินใจเลิกให้บริการเอเยนซีโฆษณาต่างๆ กว่า 40 บริษัททั่วโลก ซึ่งแต่เดิมจะเป็นการเลือกใช้งานในระบบท้องถิ่น หันมาใช้บริการเอเยนซีเดียวทั่วโลก ซึ่งตัดสินใจเลือกโอกิกลี แอนด์ เมเธอร์ เป็นตัวแทนโฆษณาในทุกประเทศ

งานโฆษณาแคมเปญใหม่ แทนที่จะเป็นโฆษณาสร้างภาพลักษณ์ยิ่งใหญ่เหมือนเดิม และเหมือนๆ กับองค์กรที่ยิ่งใหญ่ทั้งหลาย ไอปีเอ็มกลับนำเสนอแคมเปญ ชื่อ "คำตอบสำหรับโลกเล็กๆ ใบนี" (Solutions for a Small Planet) และกระจายงานโฆษณาชุดนี้ไปทั่วโลก

แคมเปญโฆษณาเป็นการนำเสนอคนธรรมดาๆ ทั่วโลกที่เป็นคนไม่สำคัญเลย เป็นคนที่ไม่น่าใช้ คอมพิวเตอร์ด้วยซ้ำไป แต่กลับพูดคุยกันด้วยภาษาที่เป็นเขียนคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา โดยไปถ่ายทำในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้ง พระทิเบต แม่ชีอิตาเลียน ชาวประมงในกรีซ คนแก่ในฝรั่งเศส และ คนขับเรือรับจ้างในกรุงเทพฯ เป็นต้น

เสน่ห์ของโฆษณาชุดนี้คือ ถ่ายในประเทศใด จะไม่ออกอากาศในประเทศนั้น แต่กลับไปออกอากาศข้ามทวีปด้วยภาษาเดิมที่คนต่างทวีปฟังไม่รู้เรื่อง ต้องอ่านซับไตเติลเอาเอง

ลองนึกถึงโฆษณาที่ถ่ายจากประเทศไทยแล้ว ไปออกอากาศในฝรั่งเศส ซึ่งในเรื่องจะมีคนธรรมดา กำลังโดยสารเรือรับจ้างอยู่ (ชายหนุ่มคนนี้ แสดงโดยคุณเกรียงไกร อุณหะนันท์) แล้วทำหน้าที่ เชิญๆ เพราะคอมพิวเตอร์มีปัญหา คนขับเรือซึ่งดูเป็นชาวบ้านธรรมดา ดูออก จึงถามไถ่และให้ คำแนะนำว่า ควรปรึกษาไอปีเอ็ม เพราะมีหน่วยบริการให้คำปรึกษา แล้วจะมาจัดการให้จนเรียบร้อย พุดจบ... แก่ก็รับโทรศัพท์มือถือแล้วพูดให้ได้ยินว่า "หุ้ขึ้นเร็วอะ... ขายเลย" เอากะเขาสี คนขับเรือรับจ้างในกรุงเทพฯ นะเนี่ย เดินซะไม่มีดี

แคมเปญนี้ประสบความสำเร็จอย่างสูง เพราะผู้ชมทั่วโลกดูแล้วคิดว่า แม้แต่คนเล็กๆ ที่ประเทศอะไรก็ 모르 ยังรู้เลยว่า ไอปีเอ็ม นั้นมีดีขนาดไหน แสดงว่า ไอปีเอ็มเป็นคำตอบสำหรับผู้คนทุกคน

แต่โฆษณาอย่างเดียวยังคงเปลี่ยนอะไรไม่ได้ หากผู้คนได้รับประสบการณ์อื่นๆ จากแบรนด์นี้ แล้วแตกต่างไปจากที่ไม่ไว้ในโฆษณา จึงมีการตั้งศูนย์ฮอตไลน์ให้คำปรึกษา มีหน่วยบริการลูกค้าขึ้นมา รองรับอย่างมีประสิทธิภาพจริงๆ ควบคู่กันไปด้วย

5. เราไปถึงจุดนั้นแล้วหรือ ? (Are we there ?) : ไอปีเอ็มเปลี่ยนทัศนคติของผู้คนที่ติดต่อแบรนด์ได้จริงๆ บริษัทจึงฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จสูงดังที่ตั้งเป้าไว้ แถมยังเร็วกว่ากำหนดอีกด้วย

บทสรุป จากตัวอย่างที่แสดงให้เห็นและวิเคราะห์กลยุทธ์ของแบรนด์ต่างๆ ซึ่งได้แก่ พอนด์ส ชัมซุง จากัวร์ เรดบูล และไอปีเอ็ม คงเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นแล้วว่า การสร้างแบรนด์คือการสร้างประสบการณ์รวมที่น่าประทับใจ และต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน จึงจะประสบความสำเร็จยิ่งใหญ่

พวกหลายใจ พวกไม่ตัดสินใจ พวกไม่เด็ดขาด อย่ามาทำงานรับผิดชอบแบรนด์ของใครเลยครับ เสียเวลาจนรอบข้างเปล่านั้น กลับบ้านไปเลี้ยงลูกเพื่อพิสูจน์ตัวเองเสียก่อนว่า อุ้มชูให้เติบโตมาเป็นเด็กที่ดีได้ ถ้าทำได้แล้วก็อาจจะหันมาอุ้มชู แบรนด์ได้ เพราะแบรนด์ก็เป็นสิ่งที่มีชีวิต และต้องดูแลให้เติบโต อยู่ในสภาพที่ดีเหมือนลูกคนหนึ่งเช่นกัน

ตอนที่ 33 : ดิสรัปชั่น (Disruption - 1)

หลังจากผ่านพ้นขั้นตอนการค้นพบ (discovery process) แล้ว เราก็สามารถวินิจฉัยอาการของแบรนด์และมองเห็นปัญหาของแบรนด์ได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังวิเคราะห์และชี้ชัดได้ว่าแบรนด์ดีเอ็นเอของเราเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว แตกต่างกันอย่างไรมากน้อยแค่ไหน ในความคิดของเราจะเริ่มที่จะวางแผนกลยุทธ์ให้กับแบรนด์ขึ้นมาเรื่อยๆ ได้แล้ว อาจจะเป็นทางเลือก 2-3 ทางเลือก ที่เราเองยัง

ตัดสินใจไม่ถูก พอถึงตรงจุดนี้แล้วเราน่าจะคิดถึงคำคำหนึ่งที่จะกระตุ้นให้เราตัดสินใจสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ของเราอย่างชัดเจน นั่นคือคำว่า "ดิสรัปชัน" (disruption)

ดิสรัปชันคืออะไร?

ดิสรัปชันเป็นแนวความคิดในการสร้าง "แบรนด์ไอเดีย" (Brand Idea) ที่แตกต่าง ซึ่งถูกนำเสนอให้กับโลกการตลาดในช่วง ค.ศ. 1992 อันเป็นช่วงต้นๆ ของยุคที่พูดถึงการสร้างแบรนด์ (Branding) ผู้ที่นำเสนอแนวคิดนี้ก็คือ มร.ฌอง มารี ดรู (Jean-Marie Dru) ซึ่งปัจจุบันเป็นผู้บริหารสูงสุดของเอเยนซี ทีบีดับบลิวเอ (TBWA)

ผมคงเล่าแนวความคิดเกี่ยวกับดิสรัปชันให้ฟังอย่างย่อ เพราะรายละเอียดมีมากมายพอที่จะเขียนหนังสือออกมาเฉพาะได้ 2-3 เล่มทีเดียว ประกอบกับ มร.ฌอง มารี ดรู ก็ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้แล้วถึงสองเล่ม ซึ่งผมขอแนะนำให้ไปหามาอ่านกันเองนะครับ เล่มแรกชื่อ ดิสรัปชัน (Disruption) ซึ่งมีทั้งต้นฉบับที่เป็นภาษาอังกฤษ และฉบับแปลภาษาไทยโดย คุณชัย ประนิม วิสุทธิผล กับคุณอัมรินทร์ จันทะศิริ ส่วนเล่มที่สองชื่อ บียอนด์ ดิสรัปชัน (Beyond Disruption) ซึ่งมีเฉพาะต้นฉบับภาษาอังกฤษ แต่ก็จะมีการแปลออกมาเป็นภาษาไทยในเร็ววันนี้

ถามว่า ดิสรัปชันคืออะไร ขอยกข้อความจากหนังสือเล่มสองมาเกริ่นนำก็แล้วกันนะครับ

"ดิสรัปชัน เป็นมากกว่า คำนามหนึ่งคำ เป็นมากกว่าหนังสือหนึ่งเล่ม เป็นมากกว่าขั้นตอนการทำงาน แต่มันคือ วิธีความคิด

เป็นวิถีทางที่เอเยนซีของเราจะดูแลธุรกิจของลูกค้า และหาโอกาสให้กับลูกค้า เป็นวิถีที่จะบ่งบอกว่า แบรนด์ควรจะเป็นอย่างไ

เป็นเสมือนเลนส์กระจกที่จะให้โลกมองเครือข่ายเอเยนซีของเราอย่างชัดเจนว่าเป็นอย่างไร มีวิถีทางในการทำธุรกิจของทุกหน่วยงานของเราในแต่ละวันอย่างไร"

(Disruption : It's more than a noun. It's more than a book. It's more than a process. It's a way of thinking.

It's a way to look at our client's business and find opportunity. It's a way of defining how brands should act.

It's a lens through which the world should view our network. It's how each of our agencies should do business everyday.)

หากถามต่อว่า แล้วให้ทำอะไร เขาก็เขียนอธิบายไว้เพิ่มเติมว่า

"คิดการใหญ่ ขยายไต่เต้าที่กล้าหาญชาญชัย สร้างสรรค์ผลทางธุรกิจที่พลิกผันยิ่งใหญ่ให้ลูกค้าของเรา

ดิสรปชั่น หมายถึงการปฏิวัติตนเองจากสิ่งเดิมๆ ที่เป็นอย่างอยู่แล้ว แทนที่ด้วยสิ่งใหม่ โดดเด่นและใหม่ ถอดด้าม

สิ่งนั้นจะกลายเป็นสิ่งที่ทรงพลังที่สุดที่เราขาย จะกลายเป็นสิ่งที่ทั้งโลกตั้งตารอให้เราทำอยู่ และจะกลายเป็นสิ่งที่บ่งบอกความเป็นตัวเราอย่างแท้จริง"

("Think boldly. Sell brave ideas. Create dramatic business results for our clients.

Disruption means dismantling of the status quo and replacing it with something bold and new.

It can be the most powerful think we sell. It can be what the world expects us to do. It can define who we are.")

ดิสรปชั่น มีคืออะไร?

ดิสรปชั่นคือ เครื่องมือในการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นกลไกขับเคลื่อนให้แบรนด์หมุนไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา และเป็นการหมุนไปอย่างมีสีสันน่าตื่นเต้น

แบรนด์ที่อยู่นิ่งเกินไปจะเป็นแบรนด์ที่น่าเบื่อ และจะค่อยๆ แกล้งทุกที่ บุคลิกของแบรนด์ก็จะสูงอายุนิ่งๆ ลูกค้าเดิมๆ ก็อายุนิ่งๆ รวมทั้งแก่ตายไปเรื่อยๆ เช่นกัน คนรุ่นใหม่ก็ไม่ยอมใช้แบรนด์นี้เพราะมองดูแก่เกินไป ในที่สุดจะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดและกลายเป็นแบรนด์ที่ถดถอยไปเรื่อยๆ จนตายไป

ดิสรักชั่น คือกลไกที่ช่วยให้คิดแตกต่างจากที่คนอื่นทำกันอยู่ อันเป็นพื้นฐานของการหาจุดแตกต่าง (differentiation) ให้กับสินค้า แต่แนวคิดของดิสรักชั่นไปไกลกว่านั้น กล่าวคือ ไม่ใช่เพียงแค่คิดให้แตกต่างจากคู่แข่งเท่านั้น ยังแตกต่างจากวิถีทางปกติที่หมวดสินค้านี้ทำกันมา (against the convention of the category)

ดิสรักชั่นจะเป็นแนวความคิดในภาพใหญ่กว่าไอเดียโฆษณา (advertising idea หรือ executional idea) แต่เป็นระดับไอเดียของแบรนด์ (brand idea) ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งรอบๆ ตัวแบรนด์ให้สอดคล้องกันทั้งหมด ไม่ใช่การนำเสนอโฆษณาใหม่อย่างเดียว

ตัวอย่างของแบรนด์ที่ใช้แนวคิดแบบดิสรักชั่นแล้วประสบความสำเร็จมีมากมาย ซึ่งได้เคยเล่าให้ฟังมาแล้วในหลายต่อหลายตอนที่ผ่านมา แต่ขอรวบรวมสรุปให้ฟังสั้นๆ ดังนี้

- พิซซ่า ฮัท และร้านพิซซ่าทั่วไปจะขายพิซซ่าในร้าน แต่ โดมิโน พิซซ่า (Domino Pizza) กล้าที่จะนำเสนอการส่งถึงบ้าน (Home Delivery) เป็นรายแรก โดยรับประกันการส่งถึงมือภายใน 30 นาที ถ้าทำไม่ได้ก็ให้กินฟรี โดมิโน พิซซ่า จึงเติบโตอย่างรวดเร็วจนกลายเป็นแบรนด์ชั้นนำ

- ของเล่นต่างๆ ไป เน้นขายเด็กและกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้เล่นหลัก เช่น วัยรุ่น เช่นเดียวกับคอมพิวเตอร์เกม อย่างอะตาริ นินเทนโด และเซก้า แต่ โซนี่ เพลย์สเตชัน (Sony PlayStation) กลับเน้นประสบการณ์เหมือนจริงแบบผู้ใหญ่ เพราะเป็นเกมสามมิติที่เหมือนจริงที่สุด ทำให้เติบโตอย่างรวดเร็วจนแซงหน้าเกมอื่นๆ

- เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ต่างๆ ไป จะเน้นภาพลักษณ์หรือไลฟ์สไตล์ของผู้ดื่ม อาจจะเป็นแบบหรูหรา ร่าเริง หรือสนุกสนานเฮฮา แต่ แอ็บโซลูต วอดก้า (Absolute Vodka) กลับแสดงรูปร่างของขวดที่มีเอกลักษณ์ ผ่านวิถีชีวิตของผู้คนในแต่ละเมือง แต่ละประเทศ โดยตอกย้ำระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับคนท้องถิ่นอย่างแน่นแฟ้น เช่น Absolute Bangkok เป็นภาพตลาดน้ำ เป็นต้น

- เวอร์จิน (Virgin) หลีกหนีจากการเป็นแค่เพียงร้านแผ่นเสียง ออกไปเป็น "วัฒนธรรมใหม่ของผู้หนุ่ม-สาว" ที่ไม่คิดเหมือนคนรุ่นก่อนๆ และมองเห็นความคุ้มค่าในการจับจ่ายใช้สอยเป็นเรื่องสำคัญในการดำเนินชีวิต จนกลายเป็นลัทธิหนึ่งไปแล้ว

- บอดีช็อป (Body Shop) ไม่ได้เป็นร้านขึ้นมาเพียงเพื่อขายสินค้าประทินผิวต่างๆ เท่านั้น แต่เป็นร้านค้าสำหรับคนที่มีความศรัทธาร่วมกันในการพิทักษ์โลกและสร้างสรรค์ให้โลกใบนี้น่าอยู่อาศัยมากขึ้น โดยช่วยกันจนเจอชุมชนยากไร้ต่อต้านการรังแกเด็ก-ผู้หญิง-สัตว์ทุกชนิด และปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมจนเป็นลัทธิหนึ่งเช่นกัน

- สตาร์บัคส์ (Starbuck's) ไม่ได้ขายกาแฟ แต่ขาย "ประสบการณ์ในการดื่มกาแฟอย่างสุนทรีย์" จึงกลายเป็นร้านกาแฟที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลกนี้

- อินเทล (intel) ไม่ได้วางตัวเป็นเพียงผู้ผลิตไมโครชิป ส่งให้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว แต่อินเทลนำเสนอความเป็น "องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของคอมพิวเตอร์" จนผู้บริโภคที่ซื้อคอมพิวเตอร์ต้องมองหาความมั่นใจว่าต้องมีอินเทล อยู่ข้างใน (intel inside) ปัจจุบันอินเทลจึงเป็นหนึ่งในสิบแบรนด์ที่มีมูลค่าสูงที่สุดในโลก

ที่จริงผู้ที่เหมาะจะศึกษาเรื่องดิสรักชันอย่างแรงก็คือ เจ้าของธุรกิจเอสเอ็มอีทั้งหลาย เพราะส่วนมากจะมีความคิดในเชิงธุรกิจกันอยู่ว่า เห็นใครขายดีและเติบโตก็ทำตามอย่างเค้านั้นบ้าง มักจะตามอย่างผู้นำซะด้วย เช่น เห็นเอ็มเค สุกี้ ขายดี ก็หันมาทำร้านสุกี้กันมั่ง แถมก็ทำออกมาหน้าตาเหมือนๆ ร้านเอ็มเค ไม่มีผิดเพี้ยน หรือเห็นสตาร์บัคส์ขายดี ก็ทำร้านกาแฟกันใหญ่ หน้าตาเหมือนกันทั้งนั้น

แล้วจะไปสู้ยักษ์ใหญ่ได้ยังไงเล่า

ขอยกตัวอย่างกรณีศึกษาของศาสตราจารย์ ดร. गुन्เธอร์ ฟาลติน (Professor Dr. Guenter Faltin) ซึ่งทางประชากรชาติธุรกิจเชิญมาปาถกฐาให้แก่นัก เอสเอ็มอีจำนวนมากฟัง ซึ่งเป็นกรณีศึกษาในประเทศเยอรมนี ที่ ดร. ฟาลตินทำมาเองกับมือ

ดร.ฟาลตินเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทชื่อ Projekwerkstall GmbH 1985 ซึ่งกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการจัดจำหน่ายชาในประเทศเยอรมนี โดยมียอดประกอบการในปี ค.ศ. 2000 สูงถึง

16 ล้านมาร์ก หรือประมาณ 320 ล้านบาท ด้วยพนักงานเพียง 15 คน เป็นบริษัทนำเข้าซารายใหญ่ที่สุดของเยอรมนีทีเดียว

การคิดนอกกรอบของ ดร.ฟาลติน ประสบความสำเร็จได้อย่างไร?

ร้านชาในเยอรมนีส่วนใหญ่จะมีชาให้เลือกมากมายเป็นร้อยชนิด แต่ละชนิดมีหลายขนาด ตั้งแต่ห่อเล็กๆ ที่คนซื้อไปทดลองชิม จนถึงห่อขนาดยักษ์ที่ซื้อไปทำการค้า ต้องมีร้านค้าใหญ่โต ลงทุนด้านบรรจุภัณฑ์สูงมาก

ดร.ฟาลตินคิดในทางตรงข้าม กล่าวคือทำอะไรจึงจะขายชาเพียงชนิดเดียวได้ โดยไม่ต้องมีบรรจุภัณฑ์หลายขนาด และไม่ต้องการลงทุนร้านค้าใหญ่โตสวยงาม

ในที่สุดไอเดียก็ตกผลึก เขาคิดว่าถ้าจะขายชาชนิดเดียวก็ต้องเป็นชาที่ดีที่สุด ในราคาย่อมเยากว่าใคร ดังนั้นเขาจึงศึกษารายละเอียดและเลือกชาจากคาร์จีลี ในอินเดีย บรรจุขายห่อละ 1 กิโลกรัมเท่านั้น และขายทางไปรษณีย์อย่างเดียว

การลงทุนสั่งชาชนิดเดียว ทำให้เป็นผู้ซื้อรายใหญ่ที่สุด จึงได้ราคาดีที่สุด การมีบรรจุภัณฑ์ขนาดใหญ่ขนาดเดียวทำให้ประหยัดต้นทุนในการบรรจุ การทำหีบห่อและฉลาก การส่งทางไปรษณีย์ทำให้ไม่ต้องลงทุนตกแต่งร้านค้า ทำให้เขาขายชาคาร์จีลีได้ถูกกว่าคนอื่น

ผมว่าเจ๋งนะครับ

หากเราพิจารณาการบริหารแบรนด์ วิเคราะห์กลยุทธ์ของแบรนด์ต่างๆ และสังเกตจากงานโฆษณาส่วนใหญ่ในโลกนี้ จะพบว่ามีแนวคิดแบบดิสรัปชันอยู่น้อยมาก งานส่วนใหญ่เป็นอะไรที่คาดเดาได้ เพราะมักจะปฏิบัติตามบรรทัดฐานเดียวกันทั้งสิ้น เนื่องมาจากเรียนตำราเดียวกัน มา หรือทำตามประวัติศาสตร์การตลาดที่มีผู้คนทำจนประสบความสำเร็จมาก่อนแล้วทั้งสิ้น

นายฌอง-มารี ดรู อธิบายไว้ว่า ดิสรัปชันเป็นความไม่ต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อกลยุทธ์ (strategy) และปฏิบัติการ (implementation) แตกต่างจากที่เคยทำมาในอดีต ดังนั้น ผู้วางแผนกลยุทธ์ (strategic planner) จึงต้องปฏิเสธการใช้แนวทางที่คุ้นเคย ต้องไม่ยอมรับในสิ่งที่เคยปฏิบัติ หรือพูดกันมาก่อน คล้ายๆ กับเป็น "วินัยที่ไร้วินัย" หรือ "สิ่งที่ไม่มีข้อจำกัด"

นิยามของคำ "ดิสรัปชัน" ก็คือ การแสวงหาไอเดียเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการยุติและล้มล้างสิ่งที่เคยทำกันมา (convention) ในตลาดทั่วไป และทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (vision) ใหม่ หรือเพื่อเป็นการสร้างแก่นสารใหม่ให้กับวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เดิม

กระบวนการแห่งเหตุผล 3 ขั้นตอน

ดิสรัปชันคือกระบวนการแห่งเหตุผลที่มีอยู่ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ซึ่งได้แก่ การศึกษาแนวทางดั้งเดิม (convention) การศึกษาวิสัยทัศน์ (vision) และการค้นคิดวิถีทางที่พลิกความคาดหมาย (disruption) โดยศึกษาและค้นคิดอย่างเป็นระบบระเบียบ โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการค้นพบ (discovery process) แล้วนำมาศึกษาพิจารณาไปตามสภาพของขั้นตอนทั้ง 3 เพื่อค้นหาความเกี่ยวพันที่เชื่อมโยงแนวความคิดทั้ง 3 เข้าด้วยกัน

เราจะต้องประมวลให้ได้ว่า แบรนด์ๆ หนึ่งจะสร้างภาพเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของอนาคตได้อย่างไรบ้าง และเราสามารถกระตุ้นหรือเร่งความเร็วของการเดินทางสู่เป้าหมายหรืออนาคตที่ว่านั้นด้วยวิธีการของดิสรัปชันได้อย่างไร

1. คอนเวนชัน (convention) : แม้ว่าแบรนด์ส่วนใหญ่จะเลือกวิถีทางในการเดินแบบนั้น แต่ก็ยังเป็นงานที่ไม่ง่ายเลยที่เราจะมองเห็นคอนเวนชันอย่างชัดเจน เพราะมันใกล้ตัวเกินไปและคุ้นเคยเสียจนเป็นนิสัย เคยชินเสียจนแทบไม่สังเกตเห็น คอนเวนชันก็คือไอเดียสำเร็จรูปที่รองรับสถานการณ์เดิมๆ ของแบรนด์ในแต่ละตลาด

2. **วิชั่น (vision)** : เป็นการเชื่อมโยงปัจจุบันกับอนาคตเข้าด้วยกันเสมือนกับวาดภาพไว้ว่า...เมื่อเวลาผ่านไปแล้วแบรนด์ของเราควรจะอยู่ตรงจุดไหนในมุมมองที่กว้างใหญ่ขึ้นและสูงขึ้น

3. **ดิสรัปชัน (disruption)** : เป็นขั้นตอนที่เราเริ่มสงสัยเนื้อหาในแบบคอนเวนชัน และมองหาไอเดียนอกกรอบที่จะช่วยทำให้แบรนด์ของเราไปถึงวิชั่นให้จริงได้

ฉะนั้น...คนที่รู้สึกแต่คิดว่าดิสรัปชันเป็นเพียง วิธีการคิดแปลกๆ ให้ออกนอกกรอบเท่านั้น แสดงว่ายังไม่เข้าใจแนวคิดในเรื่องดิสรัปชันอย่างแท้จริง เพราะในความเป็นจริงดิสรัปชันยังเป็นการคำนึงถึงการที่แบรนด์จะบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์มาอย่างชัดเจนในขั้นตอนก่อนหน้านั้น และวางวิสัยทัศน์ของแบรนด์ไว้อย่างชัดเจนแล้วสำหรับอนาคต

ตัวอย่างกระบวนการ 3 ขั้นตอน

1. เวอร์จินเมกะสโตร์ (virgin megastore)

convention : แนวคิดของการค้าปลีกยุคใหม่ คือ การนำเสนอสิ่งให้ผู้บริโภคจับต้องได้ เช่น ทางเลือก ราคา บริการ เป็นต้น

vision : เวอร์จิน...ไม่ใช่ร้านจำหน่ายแผ่นเสียงและซีดี แต่เป็นอาศรมแห่งวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่

disruption : ทำให้เวอร์จินมีบทบาทในด้านอารมณ์และความรู้สึกให้เกิดประสบการณ์ที่แตกต่างเมื่อได้พบปะกับแบรนด์แทนที่จะให้คำมั่นสัญญาที่จับต้องได้

2. แชมพูแคลร์รอล เฮอร์เบิล เอสเซนซ์ (Clairol Herbal Essence Shampoo)

convention : โฆษณาแชมพูทั้งหมดเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายนั่นคือ เส้นผมสวยงามเป็นประกาย

vision : แคลร์รอลเป็นความสวยงามที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกสดชื่นและมีชีวิตชีวาที่ได้จากการสระผม

disruption : แสดงให้เห็นถึงผู้สละผมที่มีความรู้สึกและมีชีวิตชีวาราวกับถึงจุดสุดยอด (orgasm) ทั้งๆ ที่ไม่ได้มีเซ็กส์อันเป็นประสบการณ์สูงสุดขึ้นของการสละผมด้วยแคล์รอล

แคมเปญนี้ประสบความสำเร็จสูงมากในประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก เช่น สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ แต่เมื่อนำภาพยนตร์ชุดเดียวกันนั้นไปใช้ทั่วโลกในวิถีทางของพีแอนด์จีก็กลับกลายเป็นอะไรที่ดูไม่รู้เรื่องเลยในหลายต่อหลายประเทศ โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการแปลเป็นภาษาท้องถิ่น

ถ้าฝรั่งดูจะเข้าใจไอเดียชัดเจนครับว่า สละผมแล้วถึงจุดสุดยอดเพราะในสคริปต์ผู้หญิงที่สละผมในโฆษณาจะร้องครวญครางว่า "Yes Yes Yes" อันเป็นคำร้องอันแท้จริงที่เขาร้องกันในธรรมชาติ แต่พอมาแปลเป็นภาษาอื่นๆ แล้วตลกสิ้นดี เช่น ในประเทศไทยแปลออกมาเป็น "ใช่เลย...ใช่เลย...ใช่เลย..." มันแย่จ้งเลย ไม่รู้ว่าไปแปลเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า "ใช่...ใช่...ใช่..." หรือไปแปลเป็นภาษาจีน ภาษาเขากว่ายังงัยกันมั้ง

ไม่นับว่าไอเดียดังกล่าวจะถูกกฎระเบียบเซ็นเซอร์ของแต่ละประเทศสกัดกั้นหรือเปล่า ไม่นับว่าวัฒนธรรมของแต่ละประเทศจะยอมรับกันหรือเปล่า จึงเห็นได้ว่าแคล์รอลประสบความสำเร็จในบางประเทศเท่านั้น ทั้งๆ ที่เป็นแนวคิดสลับซับซ้อนที่ตีแย้ม

ผมว่าถ้าคนทำงานท้องถิ่นทะเลาะกับบริษัทแม่ไม่ได้ในเรื่องที่ฝรั่งมาบังคับง่าแบบนี้ แล้วต้องยอมตามโฆษณาประเภท "โกลบอลแคมเปญ" (global campaign) ที่ใช้เหมือนกันทั่วโลกอย่างไม่มีเหตุผลแบบนี้ แบรินด์ก็จะไม่เติบโตขึ้นเป็นแบรนด์ระดับโลกที่แท้จริงหรอกครับ

ความจริงบนแบรนด์ไอเดียเดียว (brand idea) เดียวกันทั่วโลกน่าจะเปลี่ยนให้แต่ละประเทศพิจารณา และหาไอเดียโฆษณา (executional idea) ที่เหมาะสมกับแต่ละประเทศกันเอง โดยเน้นว่าจะต้องเป็นแนวคิดสลับซับซ้อนของแต่ละท้องถิ่นคงจะเหมาะกว่า แต่เห็นใจลูกจ้างคนไทยทั้งหลายนะครับ ฝรั่งที่เชื่อมั่นในตัวเองสูงเกินไป (over confident) จนเกิดอาการง่าแบบนี้มีอยู่มากมายเหลือเกิน

3. แอ็บโซลุต วอดก้า (Absolut Vodka)

convention : เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่มีคุณภาพเยี่ยมยอดในระดับพรีเมียมจากสวีเดน เหมาะสำหรับการสังสรรค์ในวิถีชีวิตสมัยใหม่

vision : แอปโซลูต คือ "แบรนด์แฟชั่น" ที่ผู้คนนิยมในทุกประเทศ

disruption : ใช้รูปร่างของขวดที่มีเอกลักษณ์เป็นรูปลักษณะให้คนสะดุดและจดจำ (icon) สร้าง
ไอเดียและความผูกพันที่กินใจกับผู้คนในแต่ละท้องถิ่น แต่ละเมือง แต่ละประเทศ
เราจึงได้เห็นหนึ่งในแคมเปญโฆษณาสิ่งพิมพ์ที่ดีที่สุดในโลกออกมาจากแบรนด์นี้อย่างต่อเนื่อง
และใช้มาอย่างยาวนานจนมีผู้นำไปพิมพ์เป็นหนังสือรวมเล่มขายซึ่งมีโฆษณาหลายร้อยชิ้นทีเดียว

4. แอปเปิล คอมพิวเตอร์ (Apple Computer)

convention : ในโลกของสินค้าเทคโนโลยีการขายสินค้าและการโฆษณาจะเน้นหนักที่คุณสมบัติ
ในแต่ละรุ่นที่พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ

vision : แอปเปิลคือผู้ช่วยของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

disruption : แอปเปิลไม่เคยพูดถึงความจุที่ไบต์ หรือความเร็วมาก-น้อยแค่ไหน แต่แอปเปิลคือ
คุณค่าในตัวของมันเอง และทัศนคติของผู้คนที่ต้องการคิดอย่างแตกต่าง

5. โซนี่ เพลย์สเตชัน (Sony Playstation)

convention : เกมคอมพิวเตอร์คือของเล่นสำหรับเด็กกับพวกวัยรุ่นที่บ้าคลั่งอยู่หน้าจอทั้งวัน

vision : เพลย์สเตชันไม่ใช่แค่เกมของเด็กๆ

disruption : เพลย์สเตชันคือผู้นำประสบการณ์จากเกมออกมาสู่ชีวิตจริง

โฆษณาของเพลย์สเตชันจึงไม่ได้ให้เห็นคนนั่งเล่นเกมอยู่หน้าจอเหมือนแบรนด์อื่นๆ แต่กลับยกเกม
ออกมาให้คนพบตามท้องถนนหรือในชีวิตประจำวัน (นึกถึงหนังเรื่องเมทริกซ์ก็แล้วกันครับ) เพราะ
หากเล่นเกมเมื่อไหร่ จะรู้สึกในมิติของเกมที่ทำให้ความรู้สึกเหมือนเป็นเหตุการณ์จริงในชีวิตเลย
ทีเดียว

ระดับของดิสรปชั่น

จำไว้นะครับว่า ดิสรปชั่นไม่ใช่การที่สักแต่จะทำอะไรนอกกรอบและแปลกประหลาดเพียงอย่างเดียว บางครั้งเราดูแลแบรนด์ชั้นยอดที่อยู่ในสภาพที่ดีเยี่ยม สัดส่วนการตลาดเพิ่มต่อเนื่องทุกปี เราจะทะลึ่งไปดิสรปชั่นอะไรมันมากมายให้เสี่ยงกับการเจ๊งทำไมกัน

ในขั้นตอนการค้นพบ (discovery process) จะบ่งบอกให้เราทราบว่าแบรนด์ของเราอยู่ในสภาพที่ควรจะทำดิสรปชั่นในระดับใด บางครั้งแบรนด์ต้องการดิสรปชั่นในระดับต่ำ ซึ่งเป็นการพลิกแนวในระดับของปฏิบัติการ หรือระดับโฆษณา (executional level) ในขณะที่บางแบรนด์จะต้องการดิสรปชั่นในระดับสูง ในระดับที่พลิกหมดทั้งแบรนด์ (brand level)

ตัวอย่างของดิสรปชั่นในระดับต่ำหรือในระดับงานโฆษณา เช่น แคลร์รอล และโซนี่ เพลย์สเตชัน ที่ได้กล่าวถึงไปแล้วถ้าให้นึกถึงในประเทศไทยก็ขอยกตัวอย่างที่คุณต่อ สันติศิริ แห่งทีบีดับบลิวเอ ได้พูดถึงบ่อยๆ นั่นคือ แบล็คแคท วิสกี้

แบล็คแคทฉีกกฎเกณฑ์ของการโฆษณาวิสกี้ทั้งหมดได้อย่างสะใจ เพราะปกติโฆษณาวิสกี้จะต้องมีภาพลักษณ์สูงส่ง ดึ่มกินกันเป็นหมู่เหล่าของเพื่อนฝูงที่สนิท ในบรรยากาศสบาย มีสาวสวยหนุ่มหล่อเคียงข้างกัน แต่แบล็คแคทให้ "ไอ้ฤทธิ์" กินเหล้าอยู่คนเดียวท่ามกลางอากาศร้อนอบอ้าว แดดเปรี้ยงจนเหงื่อไหลไคลย้อย แถมมีเรื่องมีราวจะชกต่อยกัน จบด้วยการกินเหล้ากันเป็นฝูงจากคนที่ไม่ถูกคอกันนัก

ต้องปรบมือให้กับผู้อยู่เบื้องหลังแบล็คแคทอย่างน้อย 3 คน คือ คุณสุทธิศักดิ์ สุจริตตานนท์ ซึ่งเป็นครีเอทีฟ คุณสุธน เพ็ชรสุวรรณ ซึ่งเป็นผู้กำกับฯ และคุณวงศ์ชนก ชีวนะศิริ ซึ่งเป็นลูกค้าใจกล้า น่าเสียดายที่แบล็คแคทประสบความสำเร็จในช่วงแรกซึ่งมีอัตราการทดลองดื่มสูงเท่านั้น ไม่ค่อยมีผู้บริโภคซื้อซ้ำ (repurchase) เพราะปัญหาของตัวผลิตภัณฑ์เอง

ส่วนตัวอย่างของดิสรปชั่นในระดับสูงหรือระดับแบรนด์คงต้องยกให้เวอร์จินแอ็บโซลูต วอดก้า แอปเปิล และบอดี้ ซ็อบไปแล้วละครับ

ข้อสำคัญของการทำดิสรพ์ชั้น ไม่ว่าในระดับต่ำหรือระดับสูงจะต้องทำเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของแบรนด์ที่ตั้งไว้ให้เสริมสร้างโอกาสที่แบรนด์จะเติบโต และสะท้อนตัวตนของแบรนด์นั้นในแง่มุมที่ผู้บริโภคเชื่อถือและศรัทธา

ถ้าสักแต่ว่าฉีก แปะก แหวกแนวแต่ของขายไม่ได้ ธุรกิจไม่เติบโต หรือพูดแล้วผู้คนไม่เชื่อว่าแบรนด์นี้ทำได้ดังที่คุย คงไม่มีประโยชน์อะไร ไม่รู้จะทำกันขึ้นมาสนุกๆ ให้สนใจใคร...จริงมั๊ยครับ

ตอนที่ 34 : แบรินด์ไอเดีย (Brand Idea)

จุดหมายปลายทางของดิสรพ์ชั้น คือ ต้อง การหา "แบรินด์ไอเดีย" ที่แตกต่างอันเป็นหัวใจของการสร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์เลยทีเดียว

ถามว่าไอเดียที่ยิ่งใหญ่มาจากไหน ก็คงต้องขอยืมคำพูดของศิลปินเอกแห่งโลกผู้สร้างสรรค์งานศิลปะด้วยไอเดียที่ยิ่งใหญ่นั้นคือ พาโบล ปิกาสโซ (Pablo Picasso) ซึ่งพูดถึงที่มาแห่งความคิดไว้อย่างเรียบง่ายว่า "ผมไม่ได้ค้นหา แต่ผมค้นพบ" (I do not seek. I find.)

ฉะนั้น ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ แบรินด์แต่ละแบรินด์จึงมีหน้าที่ต้องช่วยกันค้นพบแบรินด์ไอเดียที่ยิ่งใหญ่ให้ได้ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้อาวุโสหรือผู้ที่เป็นระดับหัวหน้างานเท่านั้น และก็จำเป็นจะต้องมาจากฝ่ายครีเอทีฟหรือผู้วางกลยุทธ์ แต่ทุกคนจากทุกระดับน่าจะมีสิทธิในการนำเสนอไอเดียได้ เพราะบางครั้งไอเดียที่ยิ่งใหญ่กลับมาจากพนักงานตัวเล็กๆ คนหนึ่งเท่านั้น

ดูอย่างแผ่นเตือนความจำที่รู้จักกันในนามโพสต์-อิต (post-it !) ของค่าย 3เอ็ม (3M) ซิคครับ นั่นล่ะ...มาจากพนักงานธรรมดาคนเดียวจริงๆ

ไอเดียคืออะไร

หลายคนชอบนึกว่าไอเดียจะต้องเป็นของใหม่เอี่ยม ไม่เคยมีใครคิด หรือไม่เคยมีใครทำมาก่อน ไม่จริงหรอกครับ ! ไอเดียส่วนมากจะมาจากการนำไอเดียหรือเรื่องราวเก่าๆ มาประสมประสานกัน หรือหาวิธีเล่าเรื่องใหม่ๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ น้อยครั้งที่จะได้ไอเดียที่ใหม่เอี่ยมชนิดที่เป็นไอเดียบริสุทธิ์

นายเจมส์ เวบบ์ ยัง (James Webb Young) ครีเอทีฟรุ่นเก๋ากึ่งของค่ายเจ.วอลเตอร์ ธอมป์สัน กล่าวไว้ตั้งแต่ ค.ศ. 1992 ว่า "ไอเดียไม่ใช่สิ่งใดหรอก แต่มันคือการผสมผสานองค์ประกอบเก่าๆ เข้าด้วยกัน" (An idea is nothing more nor less than a new combination of old elements.)

คำจำกัดความที่เก๋ากว่าในระดับคลาสสิกเป็นของนักปรัชญาชื่อนายอาร์เทอร์ โคสต์เลอร์ (Arther Koestler) ซึ่งกล่าวไว้ว่า "ไอเดียคือการเชื่อมโยงของต้นแบบความคิดเดิมๆ 2 ความคิดขึ้นไปที่ยังกระจัดกระจายอยู่ให้เข้าเป็นหนึ่งเดียว" (An idea is a bisection of two or more previously unconnected thought matrices.)

ในแนวคิดดิสรูปชั้นของฌอง-มารี ดูว์ นั้ใช้ว่าจะก้าวกระโดดและปฏิวัติทุกอย่างชนิดหน้ามือเป็นหลังมือเสียทั้งหมด เพราะเขามีเป้าหมายที่จะนำเรื่องราวในอดีตมาก้าวกระโดดอย่างสร้างสรรค์ โดยเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวิถีทางของการโฆษณาก่อนที่จะคิดแบบดิสรูปชั้น

ดังนั้น ต้องมีการพัฒนาระเบียบวิธีดิสรูปชั้น ขึ้นมาโดยการจัดกลุ่มแบรนด์และแคมเปญต่างๆ ออกมาเป็น 3 หมวด คือ อาณาเขต (territory) ค่านิยม (value) และไอเดีย (idea) เสียก่อนแล้วจึงเริ่มกระบวนการหาความแตกต่างของแบรนด์ไอเดีย

โฆษณาแบบอาณาเขต

อาณาเขตก็คือพื้นที่ซึ่งตกอยู่ในการควบคุมดูแลของผู้มีอำนาจ ฉะนั้น โฆษณาแบบอาณาเขตก็คือการสร้างกลุ่มของเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งแบรนด์ๆ หนึ่งสร้างขึ้นมาให้เป็นที่รับรู้และรู้จักกันไปทั่ว

ตัวอย่างเช่น บุหรี่มาร์ลโบโร (Marlboro) ซึ่งแสดงอาณาเขตด้วยภาพคาบอยผู้รำนชีวิตสมบุกสมบัน อันเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นลูกผู้ชายผู้รักอิสระ

กางเกงยีนลีวายส์ (Levi's) ซึ่งสร้างภาพของกลุ่มชนวัยรุ่นเบิร์กเลย์ (Berkeley) ซึ่งอยู่ในช่วงทศวรรษ 1960 ขึ้นมา อันเป็นสัญลักษณ์ของความล้าลองไม่อยู่ในกฎเกณฑ์ และปฏิเสธอำนาจของทางการ

จอห์นนี่ วอล์กเกอร์ แบล็กเลเบล (Johnnie Walker Black Label) สร้างกลุ่มที่มีความมั่นใจในตัวเองและไม่คิดจะหยุดยั้งความก้าวหน้าในชีวิตไว้เพียงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และสืบทอดไปในโฆษณาหลายแคมเปญ เช่น แคมเปญชุด "ก้าวไปไม่หยุดยั้ง" (keep walking)

นอกจากนี้ ยังมีเป๊ปซี่-รสชาติของคนรุ่นใหม่ (Pepsi-The choice of young generation) ซึ่งขีดอาณาเขตของตนเองไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นคนรุ่นใหม่ มีวิถีชีวิตแบบไหน อาดิดาส (adidas) ขีดอาณาเขตไว้ให้กับผู้ที่ต้องการใช้สินค้าแบรนด์นี้ โดยให้เป็นนักกีฬาตัวจริง มีกีฬาอยู่ในหัวใจ ไม่ได้ใส่เป็นแฟชั่นจี๊ดจ๊าดแบบไนกี้ โดยสื่อไว้ในแคมเปญ "กีฬาตลอดกาล" (forever sports)

วอลโว่ (Volvo) เป็นเจ้าของอาณาเขตของความปลอดภัย (safety) มานานแสนนานแล้ว และยังคงต่อยอดได้อย่างสวยงามว่าความปลอดภัยของวอลโว่นี มีเพื่อทะนุถนอมชีวิตของทุกคน อีกทั้งจะมีความสัมพันธ์ผูกพันยั่งยืนกันไปชั่วชีวิต โดยสื่อไว้ในแคมเปญที่มี 2 ความหมายในหนึ่งเดียว "เพื่อชีวิต-ตลอดชีวิต" (for life)

ซีเล็ค ทูน่า (Select Tuna) สร้างอาณาเขตของคนที่ไม่ใส่ใจในเรื่องความอ้วนและน้ำหนักตัวขึ้นมา เพื่อตอกย้ำว่าปลาทูน่านั้นไขมันต่ำ โดยเสริมสร้างความชื่นชอบในตัวแบรนด์ผ่านงานโฆษณาที่ดูแล้วต้องอมยิ้มได้อย่างลงตัว

โฆษณาแบบค่านิยม

เมื่อแบรนด์สามารถกล่าวอ้างสิทธิในการครอบครองอาณาเขตได้ ก็สามารถยึดครองคุณค่าหรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งได้เช่นกัน โดยเฉพาะในยุคที่ผู้บริโภคต่างคิดว่าสินค้ามีคุณภาพพอๆ กัน จึงทดแทนกันได้เสมอ เขาจะเลือกซื้อแบรนด์หนึ่งแบรนด์ใดก็ด้วยค่านิยมที่สอดคล้องกันระหว่างแบรนด์กับผู้ใช้

ไนกี้ (Nike) นำเสนอทัศนคติของผู้ใช้ว่า คิดจะทำอะไรก็ได้ขอเพียงแต่ลงมือทำเท่านั้นละ (just do

it !) ทำให้เกิดค่านิยมร่วมในกลุ่มเป้าหมายโดยไม่กำหนดเพศ วัย อาชีพ รายได้ ฯลฯ

บอดี ช็อป (Body Shop) คือ ทัศนคติร่วมของผู้คนที่ต้องการรักษาสภาพผิวนี้ ดังที่เคยเล่าสู่กันฟังมาแล้ว "ลูกผู้ชายตัวจริง-กระตังแดง" คือการสร้างค่านิยมและทัศนคติให้กับสังคมและกลุ่มเป้าหมายให้หลุดพ้นจากการโฆษณาเรื่องราวของคุณสมบัติสินค้า (ซึ่งโฆษณาไม่ได้ เพราะเขาห้าม) และหลุดพ้นจากการนำเสนอภาพลักษณ์ที่ยิ่งใหญ่ไกลตัว หรือการแสดงวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมายในรูปแบบเดิมๆ

แบรนด์วัน-ทู-คอล (1-2-Call) แสดงทัศนคติของความรักอิสระ (freedom) ออกมาอย่างชัดเจน ต่อเนื่องจนเป็นแบรนด์ที่แข็งแกร่งแบรนด์หนึ่ง แข็งแกร่งยิ่งกว่าแบรนด์จีเอสเอ็ม (GSM) ซึ่งเป็นแบรนด์แม่อยู่หลายชุมทีเดียว

มาย (my) เป็นแบรนด์ลูก (subbrand) จากดีแทค (DTAC) ที่แสดงทัศนคติของผู้ใช้ที่ชอบควบคุมทุกอย่างได้ด้วยตนเอง และต้องการให้ทุกอย่างอยู่ภายใต้การกำหนดของตนเองอย่างใจ (on demand) ซึ่งครอบคลุมถึงการควบคุมค่าใช้จ่าย การกำหนดแพ็คเกจเอง และเปลี่ยนแปลงแพ็คเกจได้ทุกเดือนตามใจ กำหนดวันจ่ายเงินได้เอง และกำหนดให้ไม่เสียเปรียบใครภายใต้ระบบเหมาจ่ายแบบเดิมๆ เพราะใช้แค่ไหนก็จ่ายแค่นั้น

กระเบื้องคอตโต้ (Cotto) กำลังพยายามสร้างทัศนคติให้กับผู้ที่จะเป็นสาวกของแบรนด์นี้ โดยยึดมั่นในการเป็นตัวของตัวเอง กล้าทำในสิ่งที่ตัวเองมั่นใจ และไม่จำเป็นต้องเหมือนผู้อื่น โดยเริ่มสื่อไว้ในแคมเปญชุด "กล้าที่จะแตกต่าง" (dare to be different) มาระยะหนึ่งแล้ว

โฆษณาเจาะทัศนคติกำลังมาแรงที่สุดในยุคนี้ เพราะเขียนหลายคนเชื่อว่าเป็นการหลบจากขอบเขตการแบ่งกลุ่มผู้บริโภค (segmentation) แบบเดิมๆ ซึ่งไม่ได้ผลอีกต่อไป ทำให้ไม่มีข้อจำกัดของกลุ่มเป้าหมายในเรื่องเพศ วัย อาชีพ รายได้ ฯลฯ และยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพในระยะยาวระหว่างแบรนด์กับผู้ใช้ได้ดีกว่าด้วย

โฆษณาแบบไอเดีย

ที่จริงโฆษณาแบบไอเดียจะเป็นรูปแบบที่แรงที่สุด ขายของที่สุด เรียบง่ายที่สุด แต่ปัญหาของมันก็คือ ไม่ค่อยมีใครชัดเจน และไม่ค่อยมีใครใจเดียว (single minded)

ปัญหาเรื่องนี้มักจะไม่ได้มาจากฝั่งครีเอทีฟหรือฝั่งเอเยนซี แต่เป็นปัญหามาจากเจ้าของสินค้าหรือฝั่งลูกค้าที่ยังเสียความสามารถของสินค้าตัวเองอยู่ ยังหลายใจอยู่ ยังตัดไม่ลง ไม่ได้เด็ดขาด และขอแถมอยู่ร่ำไป

จำไว้เถิดครับ...ยิ่งโลกมากคุณจะได้ไม่ได้อะไร คนดูจะได้ไม่จดจำอะไรได้เกี่ยวกับแบรนด์ เขาจะงงว่าตกลงคุณจะทำอะไรกันแน่ในโฆษณา 1 เรื่อง

เชื่อไหมครับคนดูและผู้บริโภคสมัยนี้เขาไม่ได้คิดมากซับซ้อนอย่างที่นักการตลาดชอบนึกกัน บางครั้งจุดขาย (selling idea) ที่เป็นของสินค้าในหมวดนั้นเราก็สามารถเป็นเจ้าของแต่ผู้เดียวได้ หากเราตอกย้ำอย่างชัดเจนอยู่บ่อยๆ อย่างคงเส้นคงวา

ถ้าจะบอกว่าผงซักฟอกทำอะไร ก็บอกกันทำให้ผ้าขาวเหมือนกันหมด แต่บางแบรนด์ตอกย้ำให้คงเส้นคงวาก็เป็นเจ้าของ "ความขาวที่สุด" ไปจนได้ครับ

บริสเป็นเจ้าของ "ขาวจนดมความสะอาดได้" ไปแล้วด้วยโฆษณาที่ทำอย่างต่อเนื่องมา 30 กว่าปี

ปัจจุบันอีกแบรนด์หนึ่งจากค่ายยูนิลีเวอร์ คือ โอโม ก็กำลังเป็นเจ้าของ "ขาวจนมีประกายแสงตา" ไปอีกคำหนึ่ง

คิดดูครับ...ขนาดสินค้าพวกนี้เป็นสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทวิ่งเร็ว (FMCG = Fast Moving Consumer Goods) นะครับ ซึ่งในวงการตลาดและวงการโฆษณามักจะเชื่อว่า ไม่ค่อยทำงานไอดีกันหรอก แต่ปัจจุบันทำได้ แล้วของก็ขายดีด้วย

ถามผู้บริโภคเชื่อไหมว่า ซักแล้วจะขาวจนเปล่งประกายแสงตาแบบในโฆษณา เขาไม่โง่งมเลยจนซื้อไปใช้แล้วกลับมาด่าหรือครับ แต่เขาดูแล้วสนุก สนุก ชอบแบรนด์ ซื้อแบรนด์นี้ใช้ก็จบกัน ขนาดผงซักฟอกที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นแม่บ้านยังทำโฆษณาแบบนี้ได้ สินค้าประเภทอื่นไปกลัวอะไรกันนัก หนา...กลัวๆ กันหน่อยเถอะ

ฉะนั้น...ลูกค้าหรือเอเจนท์ที่เห็นสตอรี่บอร์ดประเภทนี้แล้วยังแย้งว่า "เดี๋ยวผู้บริโภคจะเข้าใจว่าสินค้า

ของเราทำได้ยังงั้นจริงๆ แล้วจะผิดหวัง" ก็รู้ตัวไว้เลยครับว่าคุณตกยุคไปแล้วไม่ทันผู้บริโภคแม้แต่คนเดียว และบอกได้ว่าคุณเป็นคนที่ไม่ค่อยจะมีไอเดียสร้างสรรค์สักเท่าใดเลย

และหากย้อนไปถึงการขายสตอร์บอร์ดีโอโมในครั้งแรกสุด ถ้ามีใครแย้งว่า "ไม่เห็นจะเป็นของ แบรนต์โอโมตรงไหน ผงซักฟอกอะไรก็บอกว่าขาวจนแทบตาได้ สตอร์บอร์ดีเรื่องนี้ตอนจบเอาแบรนต์อะไรลงไปก็แทนได้หมด" ก็แสดงว่าคุณคงจะไม่มีความสามารถว่าอะไรมาเป็นเจ้าของได้เลยในอนาคต ปิดโธ่...ถ้าคนอื่นยังไม่พูด แล้วเราไม่คว้ามารเป็นเจ้าของก่อน แล้วจะไปคว้าตอนไหนเล่า

และถ้าหากถึงขั้นนำเสนอว่า "ขาวอย่างเดียว ผงซักฟอกไหนก็เคลมได้ ของเราต้องทั้งขาวทั้งหอม" ก็แสดงว่าเง่าสุดๆ หลายใจอย่างนี้อ่าทำการตลาดหรือโฆษณาเลยไม่รุ่งหรอก

แบรนต์ที่เลือกการโฆษณาด้วยจุดขาย (selling idea) ของหมวดสินค้าแล้วประสบความสำเร็จมีถมไปครับ ที่จริงเอาไอเดียอะไรปะทำก็ได้ แต่เมื่อทำแรง ทำต่อเนื่อง ก็เป็นเจ้าของมันได้นะครับ

ครีเอทีฟผู้มีฝีมือสูงส่งท่านหนึ่งในวงการที่ผมเคยทำงานด้วย คือ คุณกรณ์ เทพินทราพิทักษ์ ชอบใช้ความเรียบง่ายแบบนี้ละ แต่โฆษณาของเขาโดนใจผู้คนบ่อยมาก ไม่ว่าจะเป็นโฆษณาไวไว คิก (เผ็ดสะใจ-ซึ่งบะหมี่ไหนๆ ก็เผ็ด) กางเกงยีนแรงเลอร์ (ใส่แล้วเท่ หญิงติด มาความแตกก็ตอนแฟนซักผ้าให้แล้วเจอหลักฐานนี่ละ-ซึ่งกางเกงยีนไหนๆ ก็เท่แบบนี้ได้) แคลร์รอล แอนตี้แดนดรัฟ (ใช้แล้วขจัดรังแค ขนาดต้นสะบัดผมไปมา แล้วเอาเครื่องดูดฝุ่นมาดูดก็ยังไม่มีรังแคซักผงเดียว-ซึ่งแชมพูขจัดรังแคไหนๆ ก็ทำได้) หรือซีบรีซ (เช็ดหน้าแฟนเจ้าชู้ให้สะอาดก่อนตบสั่งสอน มือจะได้ไม่สกปรก-ซึ่งโทนเนอร์ไหนๆ ก็ทำได้)

เห็นไหมครับ ถ้าเจอลูกค้าชักลัว ชี้ลั้งเล ไม่ซื้องาน แล้วบอกว่าเอาแบรนต์ไหนปะทำก็ได้ งานดีๆ ก็คงไม่เกิด เราพูดก่อนก็ได้ก่อนทั้งนั้นละ อย่าซื้อบ่อยกันนักเลย

โฆษณาที่นำเสนอจุดขาย (selling idea) ชัดเจนมีอีกมากครับ เช่น โซดาสิงห์ขายความซ่า น้ำสิงห์ขายความสะอาด ซิเคิลท์ส์ขายว่าเคียวมัน ฮอลล์เมนโตลิปส์ขายความเย็นชุ่มฉ่ำ แสบปี้ ดีพร้อมท์ขายความสุข หลอดไฟซิลวาเนียขายความทนทาน ฯลฯ ซึ่งโฆษณาทุกเรื่องก็เอาไอเดียอื่นไปแทนได้ทั้งสิ้นเมื่อเป็นสตอร์บอร์ดีหรือยิงสปอตโฆษณาครั้งแรก แต่เมื่อตอกย้ำอย่างคงเส้นคงวาก็กลายเป็น แบรนต์โอเดียวที่ไม่มีใครแทนได้ไปในที่สุด

ค้นพบแบรนด์ไอดีได้อย่างไร

ในวิถีทางที่เครือข่ายที่บีบบลิวเอ และครีเอทีฟ จูซจีวันใช้นั้นเราจะช่วยกันค้นพบโดยทำปฏิบัติการดิสรพ์ขึ้นเป็นเวิร์กช็อปร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนโดยสังเขป ดังนี้

1. warm-up อุ่นเครื่องกันเพื่อออกไอดีให้เต็มที่
2. convention Hunting หาให้ได้ว่าชาวบ้านชอบทำอะไรกัน ใช้โฆษณาแบบอาณาเขต คุณค่า หรือไอดี
3. visoneering หาให้ได้ว่าวิสัยทัศน์ของ แบรนด์เราคืออะไร เราต้องการก้าวไปถึงขั้นไหนในอนาคต
4. disruption ต้องมีเครื่องมือและเกมมาช่วย หาไอดีที่แตกต่างอย่างโดดเด่น จะทำให้เราค้นพบไอดีที่แหวกแนวมากมาย
5. voting & close ลงคะแนนเสียงว่าไอดีที่ได้มาอันไหนดีที่สุด และสรุปร่วมกัน

รายละเอียดมากกว่านี้ไม่บอกดีกว่า ต้องมาเป็นลูกค้าหรือลูกจ้างเอาเองครับ !

ตอนที่ 35 : การกระจายแบรนด์ไอดี-1

หลังจากที่สามารถหาแบรนด์ไอดีที่ชัดเจน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาทางการตลาดให้กับแบรนด์ เสริมสร้างโอกาสให้กับแบรนด์ และสะท้อนตัวตนในความเป็นแบรนด์นั้นได้อย่างน่าเชื่อถือแล้ว เราก็ต้องนำแบรนด์ไอดีดังกล่าวกระจายเข้าสู่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายซึ่งอยู่ในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการสร้างแบรนด์ 4 มิติที่เราเรียกว่า ดิสพาริตี (disparity)

แบรนด์กับผู้บริโภคพบปะกันอย่างไร

สมัยก่อน...เมื่อทำแผนการตลาด (marketing plan) เสร็จก็จะมีการเรียกเอเยนซีเข้ามารับปริฟ และให้ทำแผนงานโฆษณา (advertising plan) กลับมาเสนอ อันประกอบด้วยแนวทางในการโฆษณา (advertising concept) และแผนการซื้อสื่อโฆษณา (media plan)

ต่อมา...งานโฆษณาอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงขยับมาเป็นแผนงานสื่อสาร (communication plan) และพัฒนาการขึ้นมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นแผนงานสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC Plan=Integrated Marketing Communication Plan)

แต่ในยุคนี้เราพูดกันว่าแบรนด์คือประสบการณ์รวม (total experiences) ของผู้บริโภค ฉะนั้น...แค่ไอเอ็มซีก็คงจะไม่พอ แต่ทุกๆ อย่างรอบตัวแบรนด์จะต้องสอดคล้องกันหมดโดยให้แบรนด์ไอเดียเป็นหลักอยู่ที่ศูนย์กลาง ซึ่งรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การขยายสายผลิตภัณฑ์ การบริการ การเข้าช่องทางการขาย ฯลฯ

ดังนั้น...ขั้นตอนการค้นคิดและการทำงานระหว่างเจ้าของสินค้าและเอเจนซี่ยุคนี้จะต้องแตกต่างไปจากเดิม ต้องเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อที่จะวางกลยุทธ์ให้กับแบรนด์ (strategic brand planning) เพื่อหาไอเดียให้กับแบรนด์อย่างชัดเจน

หลังจากนั้น จึงนำแบรนด์ไอเดียที่ได้มาวางแผนว่าแบรนด์กับผู้บริโภคจะพบปะกันอย่างไร ที่ไหน เมื่อไร ปฏิบัติการบางส่วนจะเป็นงานของลูกค้า เช่น การค้นคิดผลิตภัณฑ์หรือการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การปรับปรุงบริการ ฯลฯ ในขณะที่ปฏิบัติการบางส่วนก็จะเป็นของเอเจนซี่ เช่น ออกแบบบรรจุภัณฑ์ การทำโฆษณา การวางสื่อโฆษณา ฯลฯ

เมื่อเป็นแบบนี้ทั้งงานในฝั่งลูกค้าและฝั่งเอเจนซี่ก็จะสอดคล้องกัน อยู่ภายใต้แบรนด์ไอเดียเดียวกัน จุดต่างๆ ที่ผู้บริโภคได้พบปะกับแบรนด์ (contact points) จึงสื่อสารเกี่ยวกับแบรนด์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างไม่สับสน ทำให้แก่นศรัทธาของแบรนด์ถูกตอกย้ำอย่างชัดเจน แบรนด์จะแข็งแกร่งขึ้น

เราต้องไม่ลืมว่า แบรนด์และผู้บริโภคพบปะกันได้มากมายหลายช่องทาง ไม่ใช่เพียงการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ ไดเรกต์เมลล์ และกิจกรรมต่างๆ เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมจุดต่างๆ ที่อยู่รอบตัวแบรนด์ในทุกช่องทางด้วย เมื่อมีแบรนด์ไอเดียเป็นศูนย์กลางแล้วทุกจุดรอบตัวจะต้องส่งผลในทิศทางเดียวกัน

ลองดูจากเครื่องมือของค่ายที่πίด้บบลิวเอที่เรียกว่า คอนเนกชันทียอวีวีล (connections theory wheel) ก็แล้วกันครับ

การวางแผนการสื่อสาร

อย่างไรก็ดี การสื่อสารผ่านช่องทางหลักแบบไอเอ็มซีก็คงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุด และกระทบกับผู้บริโภคเป้าหมายได้แรงที่สุด ดังนั้น เราจึงต้องวางแผนไอเอ็มซีให้แข็งแกร่งเสมือนเป็นเสาหลักเลยทีเดียว

เชื่อไหมครับว่า การวางแผนไอเอ็มซีส่วนใหญ่ที่ทำกันอยู่ในทุกวันนี้เป็นรูปแบบเก่าที่ล้าสมัย ไม่ทรงประสิทธิภาพสูงสุด มองโลกการสื่อสารในแง่ลบที่แคบเกินไป เพราะเป็นแผนไอเอ็มซีที่ถูกละเลย โฆษณาชักนำ (advertising lead IMC plan)

เรื่องของเรื่องก็คือ ในยุคที่แล้วโฆษณายิ่งใหญ่มาก เป็นยุคของการทำการตลาดแบบมวลชน (mass marketing) ที่สินค้าแบรนด์หนึ่งขายให้กับคนทุกเพศทุกวัย ใช้โฆษณาเป็นเครื่องมือหลัก และเลือกสื่อประเภทมวลชน (mass media) ซึ่งครอบคลุมคนได้จำนวนมากๆ เพราะเป็นสื่อทั่วประเทศที่ยังมีจำนวนจำกัด

คิดดูแล้วกันว่า ภาษาอังกฤษของคณะนิเทศ ศาสตร์ซึ่งบางคนเรียกว่า คณะสื่อสารมวลชน ยังนิยมใช้กันว่า "Faculty of Mass Communication" เลย

เพราะฉะนั้น...งานโฆษณายุคนั้นมันทรงอิทธิพลมาก ชี้เป็นชี้ตาย ชี้ยอดขายกันได้ชัดเจนจริง เราจึงเรียกเหล่าเอเยนซีทั้งหลายว่าบริษัทโฆษณา หรือ advertising agency กันจนเคยชินมาจนถึงทุกวันนี้

ส่วนงานอื่นๆ ในบริษัทโฆษณามันจับจ้องเหลือเกินครับ มีกันเป็นแผนกเล็กๆ เช่น แผนกพี.อาร์. แผนกอีเวนต์ แผนกกราฟิก ซึ่งแต่ละแผนกก็มีคนอยู่ไม่กี่คน

กลยุทธ์ถูกคิดขึ้นมาเพื่อนำทางไปสู่งานโฆษณาชั้นยอด จึงมีแบบฟอร์มที่เรียกกันว่า กลยุทธ์โฆษณา (advertising strategy) และบริฟงานโฆษณา (advertising brief) ก็เป็นอันเสร็จครบถ้วน กระบวนความ

เวลาคิดงานก็คือ คิดไอเดียโฆษณา (advertising idea) ขึ้นให้ได้ก่อน และพอได้ไอเดียโฆษณาก็จะใช้แตกออกไปยังกิจกรรมสื่อสารอื่นๆ ให้สอดคล้องกัน

งานโฆษณาในประเทศไทยก็มักจะให้ความสำคัญต่อกองงานโฆษณาโทรทัศน์ก่อนเพื่อนเพราะเป็นสื่อหลักของบ้านเรา ดังนั้น ครีเอทีฟจะคิดหนังโฆษณาเป็นอันดับแรก เมื่อได้เรื่องราวอะไรมาก็ต้องนำเรื่องราวเดียวกันไปกระจายเป็นสื่ออื่น ทั้งสิ่งพิมพ์ วิทยุ โปสเตอร์ บิลบอร์ด ฯลฯ

และหากมีการทำกิจกรรมเกี่ยวกับสินค้าตัวนั้น ทุกคนก็จะพยายามนำไอเดียโฆษณานั้นไปใส่ไว้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นงานเปิดตัวสินค้ารุ่นใหม่ การแนะนำตัวกับสื่อมวลชน การส่งเสริมการขาย การทำไรเร้ดมาร์เก็ตติ้ง ฯลฯ

ตัวอย่างเช่น...คิดหนังโฆษณาออกมาเป็นดาราชื่อดังนำแสดง สมมติว่าเป็น "น้องไก่" ก็จะต้องนำภาพน้องไก่ไปใช้ในสิ่งพิมพ์ (ถ้าแต่งตัวเหมือนในหนังโฆษณาก็ยิ่งดี) เวลาอัดสปรอตวิทยุก็ใช้เสียงน้องไก่นั้นละ โปสเตอร์ สื่อ ณ จุดขาย บิลบอร์ด และอะไรก็ตามที่ปรากฏอยู่ก็จะเป็นรูปน้องไก่เต็มไปหมด...เดียวจะไม่คุ้มค่าตัว

เวลาเปิดตัวสินค้า จัดงาน จัดคอนเสิร์ต ก็จะเป็นน้องไก่เสมอ อีก 2 เดือนต่อมาจะออกแคมเปญโปรโมชันก็ใช้น้องไก่นั้นละ จะทำไคเร็กซ์เมล์น้องไก่ก็จะมาอยู่หน้าซองจนถึงในเนื้อหาจดหมาย

มันก็ดีอยู่หรอก...แต่ไม่ได้หมายความว่าจะมีประสิทธิภาพเต็มดังที่คิด หากเป็นกรณีที่ใช้ดาราแบบน้องไก่ที่วันนี้ก็ยังพอทำเนา แต่มันก็มีคนหลายคนที่เสนอจะซื้อบ่อนำแนวคิดแบบนี้ไปใช้กับทุกอย่างหลังจากที่ได้หนังโฆษณาออกมาเรื่องหนึ่งแล้ว

อย่าลืมนะครับว่า สื่อโฆษณาแต่ละชนิดมีคุณสมบัติ คุณประโยชน์ ข้อดี ข้อด้อย แตกต่างกันไป บางไอเดียมันเจ๋งเป้งอยู่ในทีวี แต่พอลอกแบบมาลงในหนังสือพิมพ์ก็กลับกลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจไปเลย

จำโฆษณาพลังงานหารสอง ชุด ป.ปลาได้มั๊ยครับ เวลาดูเป็นหนังทีวี เห็นอามิ่งถูกอาม่าทำโทษให้ท่องอาขยานแล้วมันตลกดี เป็นโฆษณาทางโทรทัศน์ที่ดีที่สุดยอดเรื่องหนึ่งของยอดผู้กำกับฯ ชูธน เพ็ชรสุวรรณ (คุณมัม) แต่ลองเอาไอเดียเดียวกันมาทำสิ่งพิมพ์สิครับ มันไม่น่าสนใจหรอก

ดังนั้น...ในหลายกรณีเวลาทำสื่อต่างชนิด เราอาจคงไอเดียหลักหรือเนื้อหาหลักไว้ให้เหมือนกันได้ แต่วิธีการนำเสนออาจจะต้องแตกต่างกัน อาจจะต้องใช้คนละภาพ ไม่ใช่ภาพจากหนึ่งมาทำสิ่งพิมพ์ เพื่อให้แต่ละสื่อส่งผลประโยชน์สูงสุดให้กับเราให้จงได้ ยิ่งเวลาที่ออกไปทำประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขาย หรือกิจกรรมต่างๆ ก็อาจจะต้องค้นหาการนำเสนอที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะของแต่ละพื้นที่ให้ชัดเจน

ฉะนั้น...การวางแผนการสื่อสารในยุคนี้ หมดยุคที่ให้นางโฆษณามาชี้นำแล้วครับ การทำไอเอ็มซีที่ดีที่สุดต้องคิดขึ้นมาแบบเป็นกลาง เริ่มจากฐานศูนย์ (zero base planning) ไม่ให้มีอิทธิพลของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมาโน้มนำ

การวางแผนการสื่อสารในปัจจุบันจึงเป็นการนำแบรนด์ไอเดีย (brand idea) ที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับวิถีชีวิตของผู้คนว่า ไอเดียดังกล่าวจะไปพบปะกับผู้บริโภคได้อย่างไรบ้างในชีวิตประจำวัน

แล้วจึงเลือกสรรจุดพบปะ (contact points) ที่จะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการสื่อสารแบรนด์
ไอเดียให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด

เมื่อทราบแล้วว่าจุดพบปะต่างๆ นั้นคืออะไรบ้าง เราจึงค่อยหาไอเดียในระดับปฏิบัติการ
(executional idea) ว่าไอเดียแบบไหนจึงจะเหมาะจะเจาะกับการสื่อสารผ่านจุดนั้น และทำให้คนเข้าใจ
แบรนด์ไอเดียที่เราต้องการสื่อได้

ตอนที่ 35 : การกระจายแบรนด์ไอเดีย-2

การเลือกสรรจุดพบปะของผู้บริโภค

ยิ่งนานวัน...การสื่อสารมวลชน (mass communication) ก็จะมีอันลดลงในขณะที่การสื่อสาร
เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (target communication) ก็จะมีทรงพลังขึ้น

สมัยก่อนวงการโฆษณาและวงการการตลาดจะใส่ใจแต่การใช้สื่อโฆษณาดั้งเดิม (traditional
media) มีบางองค์กรที่จะสนใจกิจกรรมเสริม (below-the-line activities) อยู่บ้างเหมือนกัน

มาถึงยุคนี้...วิถีชีวิตผู้คนต่างออกไป การแข่งขัน ความเร่งรีบ การจราจรที่ติดขัด ความเปลี่ยนแปลง
ของชนสังคมมวลชน ฯลฯ ทำให้ผู้คนพบปะกับแบรนด์ในสื่อโฆษณาดั้งเดิมน้อยลงไปเรื่อยๆ

ตัวอย่างเช่น กลุ่มวัยรุ่นในประเทศไทยต้องเรียนพิเศษกันมากมาย ไม่ค่อยมีเวลาดูโทรทัศน์กันสักเท่าใด ยิ่งกลุ่มในกรุงเทพฯ ก็หันไปดูยูทูปี่กันมาก แต่ในยูทูปี่ก็โฆษณาไม่ได้ หนังสือพิมพ์เขาก็ไม่ชอบอ่าน ราคาแผ่นซีดีก็ถูกลงเรื่อยๆ จนฟังวิทยุได้น้อยลง แล้วถ้าเลือกลงโฆษณาเฉพาะในสื่อดั้งเดิมจะไปได้ผลตรงไหนหรือ

ผลอูๆ เอาไปปลิวแบบคิกขูไปเดินแจกตามแหล่งเรียนพิเศษก็อาจจะเป็นที่รู้จักกันมากกว่าด้วยซ้ำไป

ด้วยเหตุนี้...จึงมีผู้พยายามค้นคิดสื่อใหม่ๆ (new media) ขึ้นมามากมาย บางคนเรียกว่าเป็นสื่อรอบตัว (ambient media) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายพบปะได้บ่อยๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น ตรังบันไดขึ้นรถไฟฟ้า โปสเตอร์เหนือโถปัสสาวะผู้ชาย สติกเกอร์ติดประตูด้านในห้องน้ำหญิง หน้าประตูลิฟต์ ฯลฯ

แต่คนส่วนมากยังเข้าใจผิดเกี่ยวกับการใช้สื่อใหม่ๆ เหล่านี้ เพราะสังเกตดูที่หลายคนทำกันอยู่เป็นเพียงการนำโลโก้ของแบรนด์ไปปะติดตามที่ต่างๆ ให้เต็มบ้านเต็มเมืองไปหมด จึงเป็นการเพิ่มความถี่ (frequency) ในการเห็นชื่อแบรนด์เท่านั้น เรียกว่าเป็นการกระจายการเห็นของแบรนด์ให้มากขึ้น (brand visibility) ซึ่งต้องใช้ในปริมาณมากๆ เข้าว่า และเป็นวิธีทางเก่าๆ

การสร้างสื่อรอบตัว (ambient media) ที่ถูกต้อง ในยุคนี้จะต้องเลือกสื่อที่เหมาะสมและสามารถนำเสนอแบรนด์ได้อย่างชัดเจนมากกว่า บางสื่ออาจจะเห็นได้บ่อยกว่า แต่สื่อสารแบรนด์ได้ไม่ลงตัวเราก็ไม่เลือกมาใช้เพราะขาดความลงตัว

ตัวอย่างเช่น แบรินด์คิตแค็ต (Kit Kat) ซึ่งมีแบรนด์ไอเดียสื่อผ่านสโลแกนอยู่แล้วอย่างชัดเจนว่า "คิดจะพัก คิดถึงคิตแค็ต" (have a break !) ในภาพยนตร์โฆษณาก็จะแสดงให้เห็นว่า ยามที่คนเครียดหรือเหนื่อยมากๆ ก็หยุดสักนาทีนึง กินคิตแค็ตสักแท่งก็จะช่วยผ่อนคลายได้ เช่น ทำงานยุ่งๆ ขยับกระดาดขยับกระป๋องผิงเป็นว่าเล่น เห็นขยำของคิตแค็ตลงมาแทนก็แสดงว่าได้พักแล้ว หรือปลากัดพัดกันข้ามขวดโหลนิ้วเนี่ย เอาของคิตแค็ตมาคั่นก็ได้พักแล้ว เป็นต้น

เวลาจะใช้สื่อกลางแจ้ง (outdoor media) ก็น่าจะเลือกสื่อที่เหมาะสมกับแบรนด์ไอเดียนี้ สมมติว่ามีเงินสัก 2 ล้านบาทจะใช้อะไรดี ถ้าลงสื่อบิลบอร์ดก็คงได้โลกเขินดีๆ สักป้ายหนึ่ง ขนาดก็ใหญ่โตพอที่จะให้ผู้คนเห็นได้สบาย แต่บิลบอร์ดจะไปสื่ออะไรเกี่ยวกับแบรนด์ไอเดียเรื่องพักเหนื่อยได้ จะให้หยุดรถกินคิตแค็ตก็ใช่ที่ จะเอาไอเดียของทีวีหรือนิตยสารไปลงก็ไม่แจ้ง

คิดแค่ตลาดที่จะเลือกใช้ "เก้าอี้" เพราะผู้คนเดินไปมาก็เมื่อยและคงอยากพักเหนื่อย หยุดสักครู่ (have a break !) ทั่วโลกจึงใช้เก้าอี้เป็นสื่อส่งต่อแบรนด์ได้อย่างเหมาะเจาะ คิดดูแล้วกันว่า ถ้ามีเงิน 2 ล้านบาทจะซื้อเก้าอี้สนามได้กี่ตัว ?

จำไว้เลยครับ อย่าสักแต่เอาโลโก้ไปปะไว้ทุกหนทุกแห่ง มันดูน่ารำคาญ ดูรกตา ดุ้ยดเยียด มากกว่าที่จะดูแล้วอมยิ้มด้วยความทิ้งใจในความฉลาดของแบรนด์

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ผมชอบ คือ อเมริกัน วิลกิ้งที่ชื่อโฟร์ โรเซส (Four Roses) ซึ่งมีโลโก้เป็นรูปดอกกุหลาบ 4 ดอก พยายามเข้าไปทำตลาดในประเทศฟิลิปปินส์แต่มีงบประมาณไม่มาก ไม่สามารถจะใช้งบซื้อโฆษณาเข้าไปสู้กับแบรนด์ใหญ่ๆ ได้

กลุ่มเป้าหมายของเหล่ายอมมองผู้ชายเป็นหลักครับ ถามว่าผู้ชายไปดื่มเหล้ากันที่ไหน...คำตอบก็คือนั่งบาร์ และเผลอทั้งหลาย ถ้าถามกันต่อไปว่าที่บาร์ และเผลอเหล่านั้นผู้ชายไปทำอะไร... คำตอบก็คงเหมือนๆ กันทั่วโลกว่าไปเหล่สาว

วิธีการอันชาญฉลาดของโฟร์ โรเซส คือ แจกสติ๊กเกอร์รอยสักจำนวนมาก เป็นรูปดอกกุหลาบ 4 ดอกให้กับบรรดาสาวๆ ที่ไปเที่ยว ซึ่งนิยมติดดอกกุหลาบเล็กๆ นี้ที่บริเวณต้นแขน เนินอก และซอกคอ เหล่าบรรดาชายหนุ่มจำนวนมากก็เริ่มสงสัยมากขึ้นทุกวันที่ ไอ้เจ้ากุหลาบ 4 ดอกบนเนื้อสาวๆ นั้นมันฮิตอะไรกันหนักหนา

คำตอบสำหรับหนุ่มๆ ก็อยู่ในบาร์และหน้าบาร์นั่นเอง สื่อ ณ จุดขายจะทำหน้าที่ของมันอย่างชัดเจนว่า มีเหล้าตัวใหม่ที่ชื่อโฟร์ โรเซสเป็นที่ชื่นชอบไปทั่วโลก ไม่เชื่อ...ก็ลองสั่งโฟร์ โรเซสให้สาวๆ สักคนสองคนสิ

โอ้โฮ...ขายดีระเบิดเลยครับ !

ผมยังมีตัวอย่างที่สุดยอดของการคิดแบบดิสรัปชั่น และมีการเลือกใช้สื่อที่ชาญฉลาดและเหมาะเจาะที่สุดมาแล้วผู้กันฟังอีกตัวอย่างหนึ่งครับ รับรองว่าชอบกันแน่

หนังสือพิมพ์สิงคโปร์ สเตรตไทมส์ (Singapore Strait Times) ต้องการจะเพิ่มรายได้จากการโฆษณาให้มากขึ้น และพบว่าผู้ที่ใช้งบประมาณโฆษณามากที่สุดคือ กลุ่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งใช้งบเกือบทั้งหมดลงโฆษณาโทรทัศน์ จะพยายามโน้มน้าวชักจูงอย่างไรก็ไม่ยอมแบ่งงบมาลงหนังสือพิมพ์ เพราะผู้ที่ทำการตลาดและเอเยนซีโฆษณาเชื่อกันว่าไม่ได้ผลเท่ากับโทรทัศน์

ครีเอทีฟชื่อดังที่มีนามว่านายนิล เฟรนช์ (Neil French) ซึ่งทำงานส่วนตัวอยู่ในสิงคโปร์ขณะนั้น ได้รับโจทย์นี้มาด้วยครับ...เขาเล่นยังไง เขาคิดโฆษณาเบียร์ออกมาตัวหนึ่งชื่อ เอ็กซ์.โอ. เบียร์ (X.O. Beer) บอกและท้าทายไว้ในโฆษณาว่าเป็นเบียร์ที่แรงที่สุด ดื่มแก้วเดียวร็อกแน่...คุณกล้าดื่มมั๊ย ?

โฆษณาเป็นภาพชายหลายๆ คนนั่งเรียงกันหน้าบาร์ คนที่จับขวดเอ็กซ์.โอ.อยู่ เอาเนกไทมาคาด หน้าผากไว้ โดยมีหมอนใบเล็กๆ ผูกติดกับท้ายทอย บอกไว้ด้วยภาพว่า ดื่มแน่...กล้าดื่มมั๊ย ?

อีกชิ้นหนึ่งเป็นผู้ชายไม่ใส่เสื้อ กำลังใช้แว่นขยายส่องลงไปในส่วนล่างของตนเองหลังจากดื่มเอ็กซ์.โอ.เข้าไป บอกด้วยภาพว่าคงหัดจนแทบไม่เหลืออะไร...กล้าดื่มมั๊ย ?

โฆษณาชุดนี้ลงในหนังสือพิมพ์นี้เพียงสี่ฉบับไม่มีการใช้สื่ออะไรอีก ช่วงเวลา 2 สัปดาห์มีผู้คนจำนวนมากเข้าไปถามหาเบียร์เอ็กซ์.โอ.ในซูเปอร์มาร์เก็ต ผับ บาร์ ฯลฯ จนทุกคนในวงการทราบว่า มีอุปสงค์ (demand) สูงขนาดใด ทุกคนทราบว่าความรู้สึกและจดจำโฆษณาตัวนี้สูงเพียงใด แต่เบียร์เอ็กซ์.โอ.ไม่มีตัวตนหรอกครับ นิล เฟรนช์ สร้างและสมมติมันขึ้นมาเพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่าโฆษณาในหนังสือพิมพ์ฉบับนี้ได้ผลต่อสินค้าเครื่องดื่มแอลกอฮอล์แค่ไหน และพิสูจน์ได้จริงๆ เสียด้วย

ตอนหลังบริษัทเบียร์เสียขายไอดีเดียวเกี่ยวกับเบียร์เอ็กซ์.โอ. เลยมาขอซื้อไปทำขึ้นมาขายจริงๆ ไม่รู้ว่าขายดีหรือไม่ แต่ที่รู้ๆ คือโฆษณาในหนังสือพิมพ์ขายดีขึ้นมาหลายเท่าตัวทีเดียว

สุดยอดมั๊ยครับ

ปริมาณกับคุณภาพ

ผมกล่าวถึงการทำงานในเชิงปริมาณกับคุณภาพควบคู่กันไปเสมอในหลายต่อหลายเรื่อง และชอบย้ำกันหนาว่าต้องดูในด้านคุณภาพให้ดีด้วย

การใช้สื่อและการกระจายแบรนด์ไอดีก็เช่นกัน คนที่สักแต่ใช้ปริมาณ ใช้ความถี่มาก ให้ผู้คนเห็นบ่อยๆ อาจจะไม่ใช่คนฉลาดสักเท่าใดนะ เพราะถ้าใครมีเงินเยอะแยะก็ทำอย่างนั้นได้หมด แถมยังเป็นการเผาผลาญเงินเปลืองงบประมาณด้วย

ในทางตรงกันข้าม...ถ้าเลือกใช้ให้ถูกที่ถูกทาง ในปริมาณที่พอเหมาะพอควร ผมว่าเราคงประหยัดงบประมาณกันได้มาก และมีผลตอบแทนที่เหนือกว่ามากมายนัก

ตัวอย่างเช่น ถ้าพิมพ์โบรชัวร์ของบริษัทประกันชีวิตออกมาเป็นจำนวนมากๆ สมมติว่าเป็นประกันสำหรับผู้ชายโดยเฉพาะ เราจะนำไปแจกจ่ายที่ไหนดี

ถ้าคิดแบบปริมาณก็ต้องการเข้าหากลุ่มเป้าหมายจำนวนมากๆ ก็คงนำโบรชัวร์นี้ไปแทรกในหนังสือพิมพ์และนิตยสารของคุณผู้ชายทั้งหลายหรือไม่ก็นำไปแจกตามหน้าศูนย์การค้าต่างๆ ในวันหยุด

ถ้าคิดในเชิงคุณภาพก็จะบอกว่า เวลาแทรกเข้าไปในหนังสือพิมพ์และนิตยสารก็คงถูกโยนทิ้งไปไม่ไยดี ยิ่งไปแจกตามศูนย์การค้าก็คงร่อนลงถังขยะในเวลาไม่เกิน 2 นาทีเป็นแน่แท้ ถ้าอย่างนั้นคงต้องไปหาที่ให้นั่งอยู่โดยที่คุณผู้ชายมีเวลานั่งอ่านฆ่าเวลาไปนานๆ คงจะเหมาะกว่า

ที่ล้างรถกับร้านตัดผมยังงัยครับ...มีเวลาอ่านตั้ง 20 นาทีถึง 60 นาทีเชียวนะ

เราคงต้องถามตัวเองทุกครั้งเวลาจะเลือกสื่ออะไร ที่ไหน ว่าในเชิงคุณภาพแล้ว กลุ่มเป้าหมายมีเวลาบริโภคสื่อในรูปแบบที่เราต้องการมากน้อยเพียงใด เขาใช้สื่อนั้นบริโภครายละเอียดหรือไม่

อย่างกรณีที่บางคนยึดยึดข้อมูลปริมาณมากมายลงไปป้ายโฆษณากลางแจ้ง...มันได้อะไรขึ้นมาครับ มีใครเบรกรถหรือชะลอรถเพื่ออ่านบิลบอร์ดกันสักกี่คน หน้าทีของบิลบอร์ดเป็นการตกย้ำชื่อแบรนด์และเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้แบรนด์ดูยิ่งใหญ่ต่างหาก มันบอกข้อมูลอะไรไม่ได้มากมายหรอก หรือการนำบทความบางประเภทที่เคยเห็นว่าคนอื่นทำได้ผลแล้วก็เลยทำบ้าง แต่เพี้ยนไปลงผิดสื่อก็เสียเงินเปล่า เพราะบทความประเภทนั้นอาจจะเหมาะกับนิตยสาร ซึ่งผู้คนมีเวลานั่งอ่านมันนานๆ ซื้อมาอ่านหลายวันต่อๆ กัน แถมยังเก็บไว้ในชั้นหนังสืออีก วันหลังอาจจะหยิบขึ้นมาใหม่ ก็ยังมีคนโง่มาคิดจะไปลงสื่อที่มีคนอ่านมากขึ้นอย่างหนังสือพิมพ์รายวัน ก็เสร็จสิครับ หนังสือพิมพ์นั้นคนอ่านไม่ค่อยครบทั้งเล่มหรอก อ่านก็ไม่ค่อยจะทัน วันรุ่งขึ้นก็ทิ้งแล้วตกลงเลยเป็นบทความสูญเปล่า บรรดาหน่วยงานราชการทั้งหลายนั้นล่ะชอบทำกันแบบนี้ เสียหายเงินค่าลงหนังสือพิมพ์จังเลย

จำไว้ให้แม่นนะครับ... เราต้องดูให้ลึกซึ้งว่า สื่อที่เราเลือก หรือจุดที่เราต้องการให้แบรนด์กับผู้บริโภคพบปะกันนั้น เป็นจุดที่มีคุณภาพหรือเปล่า เราสามารถใช้สื่อสารแบรนด์ไฉนได้อย่ายัดเจนนและกลมกล่อมหรือไม่

อย่างนี้...จึงจะเรียกว่าใช้เงินอย่างชาญฉลาดครับ...

ตอนที่ 36 : ขั้นตอนการประเมินผล (1)

หลังจากค้นหาเรื่องราวรอบตัวแบรนด์ในขั้นตอนการค้นพบ หรือดิสคัฟเวอรี (discovery) แล้วใช้ความรู้เหล่านั้นมาเป็นตัวตั้งในการค้นพบ "แบรนด์ไอดี" ที่แตกต่างในขั้นตอนดิสรัปชัน (disruption) แล้วกระจายแบรนด์ไอดีนั้นออกไปด้วยการวางแผนงานแบบ "ฐานศูนย์" เพื่อไม่ให้งานโฆษณาเป็นตัวชักนำมากเกินไปในขั้นตอนการกระจายแบรนด์ไอดี หรือดิสพาริตี (disparity) ซึ่งเป็นขั้นปฏิบัติการ เราก็จะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างแบรนด์แบบ 4 มิติ (4-D

branding) ที่เรียกว่าขั้นตอนการประเมินผล หรือดีเทอร์มิน (determine : อย่าอ่านเป็นดีเทอร์มินนะครับ ฟรังงตายชักไปเลย)

การประเมินผลนั้น เราต้องการคำตอบ 3 ข้อหลัก นั่นคือ

1. แบรินด์ไอดี (brand idea) ที่เรานำเสนอออกไปนั้น ผู้บริโภคเข้าใจว่าอย่างไร รับรู้เนื้อความรวมๆ จากประสบการณ์รอบตัวเขาถูกต้องตามที่เรต้องการมาก-น้อยแค่ไหน และโดนใจเขาหรือไม่ เป็นแรงผลักดันให้อยากซื้อแบรน์ของเราแค่ไหน แบรินด์ไอดีนี้มีผลต่อการเพิ่มค่าแบรน์เอ็กคิวิตี้ (brand equity) ให้เพิ่มมากขึ้นเพียงใด
2. ประสบการณ์รวม (total experiences) ที่ได้รับจากแบรน์นี้เป็นอย่างไร ผู้บริโภครับรู้ข่าวสารจากจุดพบปะ (contact points) ไตมากที่สุด ชัดเจนที่สุด ถูกต้องที่สุด และเกิดผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อมากที่สุด จุดใดหรือสื่อใดที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร
3. ถึงเวลาแล้วหรือยังที่เราต้องดำเนินการเข้าสู่ขั้นตอนการค้นพบ (discovery process) ใหม่ มีสิ่งใดเกิดขึ้นในตลาด ผู้บริโภคเปลี่ยนไปไหม คู่แข่งตอบโต้อย่างไร องค์กรของผู้ทำการตลาดเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร แบรินด์ถูกโจมตีที่จุดใด มีแนวโน้มจะอ่อนแอลงที่ใดบ้าง เราสมควรตรวจสอบสุขภาพของแบรน์ (brand health check) หรือยัง

การตรวจสอบแบรน์ไอดี

ที่จริงนานแสนนานมาแล้วที่หลายบริษัทมีการทดสอบ "ไอดีของโฆษณา" (advertising idea) ด้วยงานวิจัย ทั้งการวิจัยก่อนถ่ายทำ (pre-test) โดยทดสอบด้วยสตอรี่บอร์ด หรือวิดีโอถ่ายทำในลักษณะคล้ายๆ การ์ตูน หรือแอนิเมชั่น (animation) ไปกระทั่งถึงการวิจัยเมื่อถ่ายทำเสร็จแล้ว โดยนำภาพยนตร์จริงมาเปิดให้ผู้บริโภคเป้าหมายดู เป็นการวิจัยหลังถ่ายทำ (post-test) และยังมีการเก็บข้อมูลความเข้าใจของผู้บริโภคในวงกว้างหลังจากออกอากาศไปแล้วระยะหนึ่ง (post-evaluation)

มีคนที่ใช้งานวิจัยเหล่านี้ไปในทางที่ผิดๆ มากมาย เพราะ "มันง่าย" หรือวิเคราะห์แบบ "ชื้อป้อ" ตรงไปตรงมาเกินไปจนขาดกึ๋น (guts) กล่าวคือ ขาดการใช้วิสัยทัศน์และสัญชาตญาณในการตีความและการตัดสินใจ ผมจึงขอสรุปรวบรวมข้อเตือนใจจากประสบการณ์ไว้ดังนี้

1. ผู้บริโภคไม่มีทางเข้าใจสตอรี่บอร์ด หรือแอนิเมชันเท่ากับโฆษณาจริงๆ ซึ่งเป็นภาพคนจริง เคลื่อนไหวจริง ดังนั้น ต้องไม่ซื้อข้อจับคำวิจารณ์ทั้งหมดของผู้บริโภคมาเป็นสรณะ ต้องฉลาดที่จะไม่สนใจคำวิจารณ์บางส่วนเลย เช่น "ดูแล้วไม่ค่อยดึงดูด" หรือ "ดูเทียบกับยี่ห้อที่ใช้อยู่แล้ว ยังไม่ทำให้เปลี่ยนใจมาซื้อยี่ห้อนี้" ฯลฯ

ปัดใจ...ต้องรู้ลึกครับว่าผู้บริโภคเขาเทียบอยู่ในใจว่าผู้โฆษณาที่เสร็จแล้วของคู่แข่งยี่ห้อต่างๆ ที่เขาใช้อยู่ไม่ได้ ยิ่งงัดก็ตัดสินใจจากตรงนี้ไม่ได้เด็ดขาดครับ เพราะเขาของเก้ไปเปรียบกับของแท้มันคนละชั้นกันเลย และธรรมชาติของผู้คนก็เข้าข้างแบรนด์ที่ตัวเองใช้อยู่มากกว่าแน่นอน

อย่าลืมว่าการวิจัยในขั้นนี้ ไม่ได้ต้องการเปรียบเทียบมวดยคนละชั้นแบบนี้ แต่เราต้องการระมัดระวังปัญหาการสื่อสารในด้านคำพูดและภาพที่ผู้บริโภคอาจจะไม่เข้าใจ หรืออาจจะสับสนไปบ้างจากแง่มุมที่เราคิด เราทดสอบเพื่อเตรียมไว้ปรับปรุงแก้ไขด้วยการปรับปรุงสคริปต์ แก้ไขด้วยการถ่ายทำจริงให้ชัดเจน และเพื่อบอกผู้กำกับหนังให้ใส่ใจระมัดระวังเนื้อหาบางช่วงให้เป็นพิเศษเท่านั้น

การไปเปรียบเทียบกับโฆษณาของคู่แข่ง หรือโฆษณาของเราเองที่เคยออกอากาศไปแล้วนั้น เป็นความคิดที่ "แย" สุดๆ ถ้ายิ่งบริษัทวิจัยใดเสนอให้ทำแบบนี้ละก็...เลิกใช้เถอะครับ บริษัทวิจัยโดยยังแนะนำให้ลูกค้าทำแบบนี้อยู่...ก็เลิกเสียที่เถิดครับ ต่อให้นำของเดิมที่ออกอากาศไปแล้วมาทำให้เป็นสตอรี่บอร์ดหรือแอนิเมชันให้เหมือนๆ กัน หรือจะมานั่งยืนยันนอนยันว่าจะอธิบายให้ผู้บริโภคเข้าใจได้ ไม่ให้เทียบกับของจริง ผมก็คิดว่ามันเงาและเสียเวลาอยู่ดีครับ ก็คนมันเห็นไปแล้วในชีวิตจริงนี่นา มันก็อดเปรียบเทียบกันในใจไม่ได้หรอก

2. คำแนะนำของผู้บริโภคหลายอย่าง เป็นการพูดไปอย่างนั้นเอง เราไปบีบบังคับให้เขาพูด เขาก็ต้องพูดต้องวิจารณ์ออกมาซักอย่างนึง เขาไม่รู้ศาสตร์ในการทำโฆษณา ไม่รู้ว่าเรามีจุดประสงค์ทางการตลาดอย่างไร เขาก็ให้เติมโน้นเติมนี้เข้ามาก่อนเป็นธรรมดา เช่น โฆษณาของเรามีจุดประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ เขาอาจจะดูแล้วชอบ แต่พอลามพอเคี้ยวเชิญให้เขาบอกว่าควรจะเติมอะไรบ้าง เขาก็จะลุกขึ้นบอกว่า...น่าจะเติมคุณสมบัติของสินค้าเข้าไปให้มากกว่านี้ หรือน่าจะบอกว่าราคาถูกเข้าไปด้วยจะได้เป็นการชักชวนให้ซื้อ ฯลฯ

หรือประเภทที่วิจารณ์ว่า โฆษณาแบบนี้ไม่น่าเชื่อถือนะ ตลกเกินไป ไม่เชื่อว่าสินค้าประเภทนี้จะทำได้ถึงขนาดนี้ ฯลฯ ก็จะเป็นสิ่งที่พบอยู่ตลอดเวลา เพราะในสตอรี่บอร์ดและแอนิเมชัน มันไม่มีอรรถรสพอ ผู้บริโภคคิดไม่เป็นว่าทำเสร็จแล้วมันจะดีขึ้นอย่างไร ถ้าคนฟัง-คนวิเคราะห์ขึ้นเชื่อ

คำพูดเหล่านี้แบบชื่อบ๊อบ หนังสือพิมพ์ที่โด่งดังและประสบความสำเร็จสูงหลายเรื่อง เช่น โอโม "ชาวแสบตา" "ทุกหยดซ้ำ"...ไซดาสิงห์ ปตท.ชุด "ก๊อดซิลล่า" สปอนเซอร์ ชุด "นิววิ้ง" ซีเล็คทูน่า ชุด "พุงป่อง" ไกล์ซิด ชุด "ชนเส้า" ฯลฯ ซึ่งต้องได้รับคำวิจารณ์เช่นนี้ในชั้นสตอรี่บอร์ด คงไม่ผ่านด้านวิจัยและไม่ได้ออกอากาศให้ใครเห็นแน่นอน

เชื่อไหมว่าในโลกการตลาดนี้ มีแบรนด์แมนเนเจอร์และผู้วิเคราะห์งานวิจัยของบริษัทชั้นนำหลายแห่งบ้าง แล้วจับคำวิจารณ์ของผู้บริโภคในทำนองนี้ไปแก้ไขตามนั้นอย่างไร้ความคิด และไม่ไตร่ตรอง หรือไม่ก็ไปทำให้หยุดการตัดสินใจผลิตโฆษณาดังกล่าวยไปเลย ทำให้สตอรี่บอร์ดดีๆ ที่มีจุดประสงค์ชัดเจนถูกฆ่าทิ้งไปนักต่อนักแล้ว

ถ้าให้เปรียบเทียบยักษ์ใหญ่คอนซูเมอร์สองรายที่ทำงานวิจัยประเภทนี้ล่าสุด ดูจากผลงานโฆษณาที่ออกมา ผมคิดว่าคนที่ยูนิลีเวอร์มีอาการดีขึ้นเยอะ มีหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีกินพอที่จะเลือกงานโฆษณาที่มีไอเดียจนประสบความสำเร็จมากขึ้น อาจจะมีบางกลุ่มที่น่าเป็นห่วงอยู่ แต่ผมยังไม่ค่อยเห็นอนาคตของพีแอนด์จีเท่าใด คิดว่าคงหางานดีๆ กันไปเยอะก่อนออกอากาศ พูดจริงๆ...ยังไม่เคยเห็นโฆษณาเด็ดๆ จากพีแอนด์จีเลย อาศัยสินค้าดี กระจายสินค้าทั่วถึง เงินโฆษณาเยอะจนเห็นบ่อย ก็เลยขายได้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่ายูนิลีเวอร์ และปิดตัวไปหลายแบรนด์แล้ว

ไม่ได้เข้าข้างใครนะ ว่ากันไปตามเนื้อผ้า ผมก็เคยทำงานกับทั้งสองค่ายมาแล้วทั้งคู่ล่ะ

3. ในรายละเอียดหลายช่วง ครีเอทีฟจะทราบดีว่าเนื้อหาทั้งหมดจะชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นในขั้นตอนการผลิต เพราะเขามองออกด้วยความเชี่ยวชาญ แต่ผู้บริโภคมองไม่ออกหรือ บางทีแบรนด์แมนเนเจอร์ก็มองไม่ออก และคนในบริษัทวิจัยก็มองไม่ออก พอผู้บริโภคบอกว่าไม่ชอบ ทั้งๆ ที่มาจากการที่เขาไม่เข้าใจภาพในสตอรี่บอร์ดหรือแอนิเมชัน ก็จะถูกขึ้นแปลความและวิเคราะห์กันออกมาว่า โฆษณานี้คงไม่ได้ผล เพราะผู้บริโภคไม่เข้าใจ ฉะนั้น ครีเอทีฟก็ต้องเก่งพอที่จะหาทางให้สตอรี่บอร์ดมันสื่อความได้มากที่สุด ภาพดี คำบรรยายดี ไม่ใช่ดูเข้าใจคนเดียว คนอื่นมองโง่หมด...อะไรแบบนั้น ต้องเรียนรู้ว่าทำแอนิเมชันอย่างไรที่ดีที่สุด ตรงไหนจะวาดรูปเติมเข้าไปสักช่องหรือสองช่องให้เข้าใจง่ายขึ้น ต้องไปฟังวิจัยและเก็บเกี่ยวปัญหาของการดูแอนิเมชันหน่อย วันหลังจะได้เอาชนะงานวิจัยได้ ไม่ต้องมาเสียเวลาตีอกชกหัวว่างานดีๆ ของกูขายไม่เคยได้ เออ มันห่วย ลูกค้าห่วย บริษัทวิจัยห่วย ผู้บริโภคก็ห่วย จะทำงาน...ก็ช่วยๆ กันหน่อย

นั่นเป็นเกร็ดที่ผมต้องการเล่าให้ฟังเกี่ยวกับการประเมินผลแบบดั้งเดิมที่นิยมทำกันอยู่แล้ว แต่ก็อยากจะบอกว่่านั้นเป็นเพียงจุดเล็กๆ จุดเดียวของการประเมินผล และเป็นการตรวจสอบ "ไอเดียโฆษณา" (advertising idea) เท่านั้น

วันนี้เรากำลังพูดถึง "แบรนด์ไอเดีย" (brand idea) และ "ประสบการณ์รวม" (total experiences) ที่ผู้บริโภคได้พบปะกับแบรนด์ในรูปแบบต่างๆ พร้อมกัน ไม่ใช่จากโฆษณาเท่านั้น เพราะโฆษณาอาจจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกต่อแบรนด์อย่างหนึ่ง ในขณะที่รอบๆ ตัวเขากลับสร้างให้เขารู้สึกอีกอย่างหนึ่ง พอรวมกันแล้วทั้งการโฆษณาและประสบการณ์ในด้านอื่นอาจจะสร้างความรู้สึกให้ผู้บริโภค "แตกต่าง" ไปจากการได้ดูโฆษณาเพียงอย่างเดียว

ฉะนั้น การตรวจสอบแบรนด์ไอเดีย ย่อมไม่ได้หมายถึงการตรวจสอบไอเดียโฆษณาอย่าง

เดียว เราจำเป็นต้องตรวจสอบให้ครบถ้วน โดยคำนึงถึงจุดพบปะอื่นๆ และมุ่งที่ความรู้สึกรวมจากประสบการณ์รวมของผู้บริโภคมากกว่า

ยุคปัจจุบัน...การตรวจสอบจึงเป็นการล้วงลึกถึงความรู้สึกโดยรวมของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ มากกว่าที่จะไปเจาะจงเกี่ยวกับความรู้สึกโฆษณา เป็นการวัดผลรวมด้านประสบการณ์ของผู้บริโภค ว่าเขาได้รับข่าวสารอะไรจากแบรนด์นี้บ้าง ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นการประเมินผลจากประสบการณ์รวม หรือ total experience audit

นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของมูลค่าแบรนด์เอ็กคิวิตี้ (equity) ว่า หลังจากการสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ออกไประยะหนึ่งแล้ว แบรนด์ไอเดียดังกล่าวทำให้ค่าของแบรนด์เอ็กคิวิตี้แข็งแกร่งขึ้นอย่างไรบ้าง

และที่ลืมไม่ได้ก็คือ การตรวจสอบยอดขาย (sales volume) และสัดส่วนการตลาด (market share) ว่ามีอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับสมมติฐานเบื้องต้นว่าแบรนด์ไอเดียดังกล่าวโดนใจผู้บริโภคเป้าหมายหรือไม่ แต่ก็ต้องระมัดระวังเสมอว่า...แบรนด์ไอเดียสำหรับบางแคมเปญต้องการบรรลุจุดประสงค์ในระยะยาว ไม่ได้ตั้งใจเรื่องยอดขายในระยะสั้น อาจไม่ได้ขึ้นรูปวัดปวัดทันที และก็ต้องมั่นใจด้วยว่าการกระจายแบรนด์ไอเดียมีประสิทธิภาพดีพอ เพราะบางทีแบรนด์ไอเดียดีมาก แต่แผนการใช้สื่อไม่ดี ก็ทำให้ไม่ได้ผลเช่นกัน

ตอนที่ 36 : ขั้นตอนการประเมินผล (2)

เมื่อตรวจสอบแล้วว่าแบรนด์ไอดีเดียวที่เรานำเสนอต่อผู้บริโภคเป้าหมายนั้นเป็นที่รับรู้เพียงใด และส่งผลต่อการขายหรือต่อความรู้สึกต่อแบรนด์โดยรวมอย่างไร เราก็ควรตรวจสอบด้วยว่าผู้บริโภครับรู้จากการพบกับแบรนด์ไอดีดังกล่าวทางช่องทางใดบ้าง และช่องทางใดส่งผลมากที่สุด

การตรวจสอบประสิทธิภาพรวม

ในยุคที่โฆษณาเป็นใหญ่ เราก็จะสนใจแต่การประเมินผลการใช้สื่อหลักๆ คือ สื่อโทรทัศน์ และสื่อสิ่งพิมพ์เท่านั้น ในบ้านเราจึงมีบริษัทวิจัยเก็บข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ว่าผู้ชมนิยมรายการใดมากที่สุด โดยวัดออกมาเป็นตัวเลขที่เรียกกันว่า เรตติ้ง (rating)

ตอนที่วางแผนสื่อโฆษณา จะมีการประเมินผลโดยใช้ตัวเลขเรตติ้งของช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งในวงการโฆษณาเรียกกันว่า การประเมินผลล่วงหน้า (Pre-evaluation) เสมือนกับทำนายให้บริษัทลูกค้าทราบว่าจะเข้าถึงผู้คนมากน้อยเพียงใด (Reach) แต่ละคนน่าจะเห็นความถี่มากน้อยแค่ไหน (frequency) มีตัวเลขเรตติ้งในหมู่กลุ่มเป้าหมายเพียงใด (TARP = target audience rating point) ดังนั้นเมื่อคิดคำนวณเปรียบเทียบจำนวนคนเท่าๆ กันแล้ว (เช่น ต่อ 1,000 คน) แต่ละสื่อแต่ละแผนงาน ที่มีอัตราโฆษณาแตกต่างกันนั้น อันไหนจะคุ้มค่าราคาถูกกว่ากัน (CPM หรือ cost per thousand)

เมื่อโฆษณาได้เผยแพร่ออกไปจริงๆ แล้ว สักสอง-สามเดือนก็จะได้ตัวเลขเรตติ้งของจริง ซึ่งคงจะมีการเปลี่ยนแปลงจากที่ทำนายไว้ เพราะบางทีละครเรื่องเก่าจบไป เรื่องใหม่ไม่ฮิตเท่าเก่า หรือรายการทอล์กโชว์ดันเปลี่ยนพิธีกร หรือโดนย้ายเวลา ฯลฯ ดังนั้น จึงนิยมการประเมินผลจริงอีกครั้ง เรียกว่าเป็นการประเมินผลภายหลัง (post-evaluation)

สังเกตได้ว่าเป็นการวัดผลเชิงปริมาณ และยังเฉพาะเจาะจงอยู่ในสื่อหลัก เช่น สื่อโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์เท่านั้น เนื่องจากสื่ออื่นๆ หลายตัวยังไม่มีการวัดเรตติ้ง ก็ได้แต่ใช้ความชำนาญกับการเดากันไป

แต่ในยุคนี้เป็นยุคของการสร้างแบรนด์ด้วย "ประสบการณ์รวม" หากไม่มีคนวัดค่าเรตติ้งในแง่มุมอื่นๆ ให้กับเรา เราก็จำเป็นต้องลงมือเอง แต่ไม่มีใครบอกลงทุนทำวิจัยเชิงปริมาณกับเรื่องนี้แน่

เพราะขนาดเรตติ้งโทรทัศน์ยังซื้อขายกันแพงยังเหี้ยม แล้วถ้าลูกขึ้นทำประสบการณ์รวมทั้งหมด ก็คงหมดกระเป๋ากันเป็นแถว

เราต้องเชื่อมั่นในงานวิจัยเชิงคุณภาพเสียที ครับ !

เราจำเป็นต้องพูดคุย ชักใช้ผู้บริโภคร่วมกับสื่ออื่นๆ ที่เราใช้ด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นบิลบอร์ด รถตุ๊กตุ๊ก รถไฟฟ้า ฯลฯ ที่เป็นสื่อกลางแจ้งทั้งหลาย รวมทั้งวัสดุ ณ จุดขาย ที่ทำออกไปเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นกันสาดร้านค้า ธงราว ดิสเพลย์ต่างๆ ฯลฯ เราต้องถามถึงวิทยุ นิตยสาร โรงภาพยนตร์ เว็บไซต์ ให้ครบทุกที่ที่เราไปปรากฏตัวไว้ ควรเตรียมตัวอย่างไว้ให้เขาดูด้วย เพราะเขาอาจจะไม่ได้เห็นบ่อยเท่าสื่อโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์

ข่าวคราวในหน้าหนังสือพิมพ์ ข่าวประชา สัม พันธ์ ข่าวการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สกู๊ปต่างๆ บทความพิเศษ และกิจกรรมพิเศษต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนิทรรศการ การไปเป็นสปอนเซอร์ การจัดคอนเสิร์ต การจัดกีฬา ฯลฯ พวกเขาเคยเข้าไปสัมผัสแบรนด์ของเรามาจากที่ใดบ้าง อันไหนประทับใจ อันไหนอยากดำ รู้สึกยังไงให้บอกมา

เคยร่วมการส่งเสริมการขายไหม เป็นอย่างไร รู้สึกอย่างไร ว่าอะไรได้มั่ง เคยเห็นโฆษณาส่งเสริมการขายจากแบรนด์นี้บ้างหรือเปล่า เห็นตัวอย่างแล้วคิดอย่างไร น่าสนใจไหม

เคยได้รับโทรศัพท์จากบริษัทไหม ได้เรเก็ตเมลล์หรือข่าวสารตรงอะไรบ้าง อีเมลมีบ้างไหม เคยเข้าร่วมแฟนคลับหรือเมมเบอร์ปาร์ตี้ไหม เป็นอย่างไร อะไรที่คิดว่าทำให้สนใจอยู่กับแบรนด์นี้มากยิ่งขึ้น

ตัวผลิตภัณฑ์บอกอะไรหรือสื่ออะไรบ้างไหม รูปร่างของมันสื่ออะไรบ้างไหม บรรจุภัณฑ์-โลโก้-ชื่อแบรนด์-สีสັນ บอกอะไรบ้าง การออกสินค้าใหม่ รุ่นใหม่ ส่งผลอย่างไรต่อความคิดที่เขามีกับแบรนด์นี้

เคยติดต่อกับผู้คนของบริษัทนี้ หรือผู้คนที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์นี้ไหม พวกเขาทำให้รู้สึกอะไรต่อแบรนด์นี้บ้าง ไม่ว่าจะเป็นคนขาย คนส่งของ พนักงานบริการ เซลส์แมน คนเชียร์สินค้า โอปะเรเตอร์ ยาม พีจี (PG = Promotion Girls) หรือพริตตี้ทั้งหลาย ผู้บริหาร เจ้าของ ฯลฯ

อย่างนี้ถึงจะเรียกได้ว่า เป็นการวัดผลรวมด้านประสบการณ์ของผู้บริโภค (Total Experience Audit) ไปลองออกแบบการวิจัยทำดูกันเองนะครับ หรือจะมาขอซื้อของบริษัทผมดูก็ได้นะ

ตอนที่ 36 : ขั้นตอนการประเมินผล (3)

การตรวจสอบสภาพของแบรนด์

เราต้องสงสัยอยู่ตลอดเวลาว่าแบรนด์อาจจะถูกโจมตีจนเกิดอาการเจ็บป่วย ดังนั้นเราต้องคอยจับตาดูตลอด ทั้งผู้บริโภคและการแข่งขันอย่างใกล้ชิด หากเห็นความเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างที่จะส่งผลกระทบต่อแบรนด์ของเราได้ ก็ต้องรีบฉกแบรนด์เข้าไปตรวจสอบสภาพในขั้นตอนดิสคัฟเวอรีอีกครั้งหนึ่งทันที

ถามว่าเราต้องจับตามองอะไรบ้าง

ประการแรก : เราต้องคอยตรวจสอบ สังเกต และถามตัวเองอยู่เสมอว่า ในช่วงที่ผ่านมาได้สื่อสารแบรนด์ไต่เต้าออกไปรอบตัว เพื่อสร้างประสบ การณ์รวมให้กับผู้บริโภคมากมาย ทุกสิ่งทุกอย่างได้สะท้อนแก่นศรัทธาของแบรนด์หรือแบรนด์ดีเอ็นเอ ชัดเจนหรือไม่ เสริมสร้างแก่นนั้นให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นหรือเปล่า หรือกลับทำให้แบรนด์อ่อนแอลง

บางครั้งจะมีบางกิจกรรมหลงหูหลงตาออกไป แล้วอาจสร้างความเสียหายให้กับแบรนด์ได้ โดยไม่ตั้งใจ เช่น ีบริษัทร่วมกันจัดการส่งเสริมการขายร่วมกับห้างต่างๆ แล้วทางห้างไม่ทราบถึงจุดยืนของแบรนด์ อาจจะเอาไปทำปู้ยี่ปู้ยำโดยไม่รู้ว่าจะทำให้แบรนด์เสียภาพลักษณ์ เช่น เอาสินค้าพรีเมียมไปประกาศลดราคาหรรษาในโบรชัวร์ของห้าง และในหน้าหนังสือพิมพ์ ซึ่งทางห้างจะชอบอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นแม่เหล็กที่จะดึงดูดให้ผู้คนมาซื้อสินค้าตัวอื่นๆ ตาม แต่แบรนด์ที่ถูกนำไปประกาศนั้น เป็นหน้าเป็นตาของบริษัทในแง่ของภาพลักษณ์สำหรับกลุ่มเป้าหมายระดับสูง ภาพลักษณ์อาจเสียหายได้ ถ้าดูแลกันดีๆ อาจจะแนะนำให้ทางห้างใช้แบรนด์อื่นที่บริษัทมีอยู่มากกว่า เช่น อาจจะแนะนำไม่ให้ใช้แบล็กเลเบิล แต่ใช้เรดเลเบิลแทน เป็นต้น

ประการที่สอง : ตัวสินค้าของเรามีความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เช่น รูปร่างหน้าตา สูตร กรรมวิธีการผลิต ฯลฯ ซึ่งอย่าคิดว่าแอบเปลี่ยนแบบมั่วๆได้ เพราะบางครั้งการเปลี่ยนภายในของเรา เมื่อกลายเป็นข่าวภายนอกขึ้นมาโดยที่ไม่ตั้งใจ ก็จะสร้างข่าวลือและกระแสลบกับแบรนด์ได้

ผมเคยต้องแก้ปัญหาให้กับเปียร์สิงห์ เมื่อมีการเปิดโรงงานใหม่ที่ขอนแก่น เพื่อขยายกำลังผลิตซึ่งนับเป็นโรงงานที่สาม ถัดจากโรงงานปทุมธานีและโรงงานดั้งเดิมที่บางกระบือ ตอนเปิดโรงงานปทุมธานีไม่มีปัญหาอะไร เพราะถูกมองว่าเป็นกรุงเทพฯ เช่นกัน พอเป็นขอนแก่นขึ้นมา กลับมีปัญหา เพราะเมื่อเริ่มออกขายไปพักหนึ่ง เอเยนต์อุปทานกันว่ารสชาติไม่เหมือนเปียร์กรุงเทพฯ บอกว่าไม่อร่อย ขายไม่ออกเฉยเลย ต้องรีบขึ้นไปจัดเลี้ยงเอเยนต์อีสาน ในงานมีเกมให้เล่นเป็นลักษณะทดสอบชิมแบบไม่ให้รู้ (blind test) ปรากฏว่าทายผิดกับหมดนั้นละ ทายว่าอันนี้เปียร์กรุงเทพฯ เพราะอร่อยกว่า พอเปิดออกดูก็กลายเป็นเปียร์ขอนแก่น ก็อึ้งกันไป ในที่สุดก็ยอมรับกันว่าอุปทาน

ผมเลยจำเป็นบทเรียนไว้ว่า อย่าละเลยเรื่องแบบนี้ บางทีต้องรีบสื่อสารดักกันไว้ก่อน คงจะดีกว่าปล่อยออกไปแล้วมาตามแก้ ถ้าแก้ไขทันแบบเปียร์สิงห์ก็แล้วไป ถ้าแก้ไขไม่ทันอาจกระทบต่อ ยอดขายได้

ตอนนี้แบรนด์อย่างสเปรย์ รอยัล ก็โดนมั่งละ พอย้ายฐานจากสกอตแลนด์มาเป็นลูกผสมฟิลิปปินส์ มีเจตนาที่จะทำให้ราคาถูกลงด้วยการเป็นสินค้าอาฟต้า แต่ผู้บริโภคเชื่อว่า รสชาติเปลี่ยนไปเสียแล้ว แกรมกินแล้วแย่งอีกต่างหาก ยอดขายเลยร่วงไม่เป็นท่า.... ขอให้โชคดีนะครับ

ที่จริงก่อนจะเปลี่ยน หากตรวจสอบสุขภาพของแบรนด์ และเข้าใจผู้บริโภคดีพอ ต้องเตรียมแผนงานสื่อสารไว้ล่วงหน้าให้ดีกว่านี้ครับ ตอนนี้สายไปแล้วละ คนมันเชื่อกันไปแล้ว แกรมภาครัฐเขาก็ห้ามโฆษณาสรรพคุณไปแล้ว ไม่รู้จะแก้ตัวผ่านสื่ออะไร

ประการที่สาม : ตรวจสอบว่าผู้บริโภคมีความเปลี่ยนแปลงอะไรไปบ้าง ทั้งในแง่ของพฤติกรรม (behavior) และทัศนคติ (attitude)

ตัวอย่างของระดับพฤติกรรม เช่น ผู้หญิงเปลี่ยนผ้าอนามัยบ่อยขึ้น จึงไม่ต้องการผ้าอนามัยที่หนาเหมือนสมัยก่อน คิมเบอร์ลีย์ คล้าก (Kimberly-Clark) ซึ่งเคยมีโกเด็กซ์ (Kotex) เป็นผู้นำตลาดพลาดเรื่องนี้ไป จึงต้องเสียบัลลังก์ให้กับโมเดส (Modess) ของค่ายจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ไปในเวลาเพียงสามปี ต่อมาโมเดสก็เสียตำแหน่งให้ค่ายญี่ปุ่นอย่างลอรีเอะ และไซฟิ ไป

หรือพฤติกรรมการดื่มโทนิกดริงก์ (tonic drink) เช่น โอวัลติน และไมโล ที่ดื่มได้ไม่บ่อยเพราะแต่ไหนแต่ไรก็ต้องชงกินร้อนๆ พอโอวัลตินจับจุดได้ว่าเมืองไทยเป็นเมืองร้อน น่าจะโปรโมต โอวัลตินเย็น ให้น้องพลับออกมาทำให้อุณหภูมิเย็น สดส่วนการตลาดของไมโลก็ตกลงไปตั้งเยอะ

ตัวอย่างในระดับทัศนคติ เช่น เด็กผู้หญิงสมัยนี้ชอบบุคลิกร้าย กวน ป่วนเมือง ถ้ายังวางบุคลิกของแบรนด์แบบเฟรช แอนด์ ดราย (Fresh & Dry) ยุคเดิมๆ ที่เป็นสาวหวาน ผันเฟื่องเรื่องความรักอันโรแมนติกแบบสมัยก่อน ก็จะเสียกลุ่มเป้าหมายรุ่นใหม่ๆ ไปได้

หรือทัศนคติในการเลือกใช้ของที่คุ้มค่า มีเหตุมีผลของคนรุ่นใหม่ๆ ทำให้นักการตลาดรุ่นยัปปี้ (yuppie) หลายคนล้มเหลวมาแล้ว เพราะมัวแต่สร้างภาพลักษณ์ให้เป็นของแบรนด์เนม หรูหรา แพงเวอร์จนไม่มีเหตุผลและจับต้องไม่ได้ เหมือนที่สมัยตนเองชอบ

ประการที่สี่ : องค์การของผู้ทำการตลาดมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้างหรือเปล่าในแง่ของวิสัยทัศน์ องค์การ สัดส่วนการถือหุ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและบุคลากร มีอะไรบ้างที่จะส่งผลต่อแบรนด์ดีเอ็นเอ ดังเดิมที่ผู้คนศรัทธาอยู่

เช่น การเปลี่ยนจากการเป็นสินค้าไทย เพื่อคนไทย ขายในประเทศเป็นหลัก แล้วหันไปทำตลาดต่างประเทศควบคู่กันไปด้วย อาจจะกระทบกับแบรนด์ ดีเอ็นเอ ดังเดิม เช่น เปียร์สิงห์... เปียร์ไทย เมื่อขยายไปทำตลาดทั่วโลกจริงจัง ก็ต้องหันกลับมามองว่า "ความเป็นเปียร์ไทย" ขายกับต่างประเทศได้แค่ไหน ในแง่มูลค่า อย่างไร

หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้น มีต่างชาติมาร่วมทุนทำให้ แบรนด์ดีเอ็นเอ ดังเดิมกระทบหรือไม่ เช่น รถถังถูกขอยกจากัวร์ กลายเป็นของฟอร์ด (อเมริกัน) ไปแล้ว รถเยอรมันอย่างเมอร์เซเดส-เบนซ์ ก็มีคู่อเป็นอเมริกัน จนต้องเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น เดมเลอร์-ไครสเลอร์ เป็นต้น

หากเราพบความเปลี่ยนแปลงใดที่จะกระทบกับแบรนด์ดีเอ็นเอ ดังเดิมที่ผู้คนศรัทธา เราต้องรีบผลักดันเรื่องนี้เข้าสู่การตรวจสอบสุขภาพของแบรนด์อย่างละเอียด ด้วยขั้นตอนดิสคัฟเวอรี (discovery) ทันที

ถ้าเราทำได้เช่นนี้ แบรนด์ของเราจะเป็นแบรนด์ที่หมุนเวียนไปข้างหน้าอยู่เรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง มีพลังและสร้างยอดขายเพิ่มพูน มีการเติบโตต่อเนื่องทั้งสัดส่วนการตลาด (market share) และสัดส่วนในใจผู้บริโภค (mind share)

บทส่งท้าย

ในที่สุดเรื่องราวของ "การสร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์" (creative branding) ซึ่งเป็นชื่อของบทความชุดนี้ก็ได้มาถึงตอนสุดท้ายแล้ว

ตั้งแต่ตอนแรก ผมได้ชี้ให้เห็นความหมายที่แท้จริงของคำว่า แบรินด์ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงชื่อและสัญลักษณ์ ที่บอกที่มาของมันเป็นเท่านั้น แต่กลับเป็นความรู้สึกและประสบการณ์รวมของผู้บริโภคที่เกิดขึ้น ยามที่เห็นชื่อและสัญลักษณ์นั้นๆ หรือสัมผัสกับแบรนด์นั้นในแง่มุมต่างๆ

ในตอนถัดมา ผมได้อธิบายถึงองค์ประกอบของแบรนด์อย่างละเอียด ซึ่งค่อยๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น จากภายนอกสู่ภายใน จากรูปร่างหน้าตา (attributes) และคุณประโยชน์ (benefits) ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องได้ (tangible assets) ไปจนถึงคุณค่า (values) และบุคลิก (personality) ซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets)

และที่สำคัญก็คือ แก่นแท้ที่อยู่ในสุดของแบรนด์ที่เรียกว่า แบรินด์ดีเอ็นเอ (brand DNA) ของแต่ละแบรนด์ ซึ่งบ่งบอกตัวตนที่แท้จริงของแบรนด์อันเป็นเหตุผลหรือแก่นศรัทธาที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อแบรนด์นี้เป็นประจำ ซึ่งอาจจะประกอบประกอบโดยของแบรนด์นั้นก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นส่วนที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ แล้วแต่สภาพตลาดและผู้บริโภคที่อยู่แวดล้อมสินค้าประเภทนั้น

หากเราต้องการสร้างแบรนด์ใหม่ ผมได้แนะนำวิธีการคิดค้นที่จะหาแบรนด์ดีเอ็นเอที่แตกต่าง แล้วให้วางแผนในการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) ให้โดดเด่นชัดเจน และให้มองล่วงหน้าให้เห็นพิมพ์เขียวของแบรนด์ (brand architecture) ในอนาคตไว้ด้วย

แต่ถ้าเป็นแบรนด์เก่า เราจำเป็นต้องตรวจสอบสุขภาพของแบรนด์ว่าเจ็บป่วยและอ่อนแอตรงไหนบ้าง แบรินด์ถูกทำลายที่จุดใด และจะแก้ไขได้อย่างไร

ไม่ว่าเป็นแบรนด์ใหม่ซึ่งต้องการหาแบรนด์ดีเอ็นเอ ที่แตกต่าง หรือจะเป็นแบรนด์เก่าที่ต้องการแก้ไขอาการเจ็บป่วยของแบรนด์ ผมได้อธิบายแนวทางโดยยกตัวอย่างวิธีใช้ "การสร้างแบรนด์แบบ 4 มิติ" (4-D branding) ของครีเอทีฟ จูซ\เจ๊วัน ไว้ให้คุณพร้อมตัวอย่างโดยละเอียด และอธิบายขั้นตอนต่างๆ อันได้แก่ ขั้นตอนค้นพบ (discovery) การทำดิสรัปชั่น (disruption) การกระจายแบรนด์ไอดี (disparity) และการประเมินผล (determine) ให้ฟังทุกขั้นตอน

หากเราสร้างแบรนด์ได้อย่างสร้างสรรค์แล้ว มูลค่าอันนอกเงยของแบรนด์หรือแบรนด์เอ็กวิตี้ (brand equity) จะแพงขึ้น และมีคุณค่ามากขึ้นเป็นเงาตามตัว

ผมหวังว่า...ผู้อ่านทุกท่านคงจะได้อาหารสมองไปลองคิดตาม หรือเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ ติดตัวไปไม่น้อย และคงจะสามารถนำไปใช้ในชีวิตการทำงานจริงได้บ้าง ผมคงจะได้เห็นการสร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์ออกมาในตลาดประเทศไทยให้มันระเบิดไปทั่วโลก ได้เห็นการสร้างแบรนด์นานาชาติที่ค้นคิดไปจากสาขาบ้านเราจนบริษัทแม่ต้องอึ้ง ได้เห็นแบรนด์ไทยที่ขายดีในหมู่คนไทยกันเองจนไม่ต้องเสียดุลการค้าให้ใคร แถมยังข้ามน้ำข้ามทะเลไปสร้างความนิยมชมชอบให้ต่างชาติได้อีกด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีแบรนด์ไทยก้าวขึ้นเป็นแบรนด์ชั้นนำระดับ 1 ใน 100 แบรนด์ ที่มีมูลค่าสูงที่สุดในโลกในเวลาไม่นานนี้

ขอขอบคุณผู้ที่ติดตามอ่านบทความนี้ทุกท่านครับ

บรรณานุกรม

1. วิทวัส ชัยปาณี, คอลัมน์สร้างแบรนด์อย่างสร้างสรรค์, หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ
2. ศูนย์ข้อมูลมติชน <http://mic.matichon.co.th/>

