

“12 แบรินด์ดังพลาดท่า บทเรียนการตลาดที่ล้มเหลว”

โดย ผู้จัดการรายสัปดาห์ 5 มกราคม 2552

การผลิตสินค้าที่ตลาดไม่ต้องการ จนถึงไม่ประเมินจุดเด่นของตัวเอง ทำให้ทั้งเป๊ปซี่ และแมคโดนัลด์ ตายน้ำตื้น “แอปเปิ้ล” นักสุดต้องม้วนเสื่อสินค้าออกไปถึง 4 รายการ วิธีการที่นักการตลาดใช้ในการเรียนรู้แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งเป็นวิธีการทางลัดทางหนึ่งก็คือ การศึกษาบทเรียนจากผลิตภัณฑ์ที่ล้มเหลวในตลาดโลก และแทบไม่น่าเชื่อว่า บทเรียนเหล่านี้จำนวนไม่น้อยทีเดียวที่มาจากแบรินด์ดังๆ นั่นหมายความว่า แม้แต่แบรินด์ดังๆ ก็ยังต้องลองผิดลองถูกหลายครั้ง กว่าที่จะค้นพบว่าผลิตภัณฑ์แบบไหนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง

ในบรรดาแบรินด์ชั้นนำที่อยู่ในรายชื่อ ท็อป 10 ของผลิตภัณฑ์ที่ล้มเหลวได้แก่

รายแรก “นิว โค้ก” (New Coke)

การออกนิวโค้กมาจำหน่ายในตลาดโลกแล้วล้มเหลวดูเหมือนจะติดอยู่ในรายการผลิตภัณฑ์ยอดแย่ที่นักการตลาดนึกถึงกันเป็นอันดับต้นๆ ของโลกทีเดียว สิ่งที่นักการตลาดกล่าวขวัญกันมากในกรณีของ “นิว โค้ก” ก็คือ ชื่อของเวอร์ชันนี้ของโค้กไม่ได้ช่วยสื่ออะไรที่จะสามารถสร้างความประทับใจให้กับตลาดเลย และไม่น่าเชื่อว่าจะคิดโดยยักษ์ใหญ่วงการเครื่องดื่ม น้ำอัดลมอย่างโค้ก

นอกจากนั้น “นิว โค้ก” ยังบอกไม่ได้ชัดเจนว่า “นิว” ยังไง ในเมื่อคลาสสิก โค้กก็ยังคงเป็นที่สนใจและเป็นทีพอใจของตลาดโลกอยู่ในระดับสุดยอดอยู่แล้ว แกรมรูปลักษณะภายนอกก็ไม่ได้แตกต่างไปจาก “คลาสสิก โค้ก” ยกเว้นแต่มีคำว่า “NEW” เพิ่มขึ้นมาเท่านั้น ที่น่ากล่าวถึงอีกอย่างหนึ่งก็คือ การเปิดตัว “นิว โค้ก” ดังกล่าวมีบิล คอสบี้ มาช่วยโปรโมตด้วยซ้ำ แต่ก็ยังไม่รอดอยู่ดี

รายที่สอง คริสตัล เป๊ปซี่

กรณีของเป๊ปซี่ก็ไม่ได้มีน้อยหน้าคู่แข่งกันอย่างโคคา-โคล่าเหมือนกัน เพราะเป๊ปซี่ก็มี “คริสตัล เป๊ปซี่” ที่ถือว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวทางการตลาดเหมือนกัน คริสตัล เป๊ปซี่อาจจะเริ่มต้นแตกต่างจากนิว โค้กเล็กน้อย คือ ในระยะแรกๆ ที่เปิดตัวในตลาด ดูเหมือนคริสตัล เป๊ปซี่จะทำท่า

ไปได้ดี มีกำลังในการขับเคลื่อนยอดขายได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แต่ในที่สุดก็เจอกับปัญหาในลักษณะเดียวกับที่เกิดขึ้นกับนิวโด้ก

นักการตลาดมองว่าลูกค้ามีความสงสัยและหาคำตอบไม่ได้ว่า ในเมื่อเรากล่าวเป๊ปซี่ยังคงขายดี ยังพอใจ แล้วมีเหตุผลใดจึงต้องมีการเปิดตัวเครื่องดื่มที่มีรสชาติใกล้เคียงเดียวกันออกมาในเวอร์ชันของคาเฟ่อื่น-ฟรี ที่เรียกว่า “เคลียร์ เป๊ปซี่” ออกมา พุดง่าย ๆ บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งสองมีความผิดพลาดเหมือนกันตรงที่ตัดสินใจผลิตและเปิดตัวสินค้าที่ไม่มีตลาดรองรับ หรือตลาดไม่ต้องการ สิ่งที่เป๊ปซี่คิดเอาเองคือ คริสตัล เป๊ปซี่จะเป็นคำตอบของลูกค้ากลุ่มนิช (Niche) ที่ (1) ไม่ชอบดื่มโซดาที่เป็นสีดำ (2) ไม่ชอบเครื่องดื่มที่มีคาเฟ่อื่น แต่ผลที่ออกมาพิสูจน์ว่าลูกค้าของเป๊ปซี่ไม่ได้แค่ทั้ง 2 ประเด็นแม้แต่น้อย

รายที่สาม แมคโดนัลด์ อาร์ช เดอลุกซ์ เบอร์เกอร์ (Arch Delux Burger)

นี่ก็เป็นยักษ์ใหญ่อีกรายในวงการอาหารฟาสต์ฟู้ดส์โลกที่นักการตลาดหลายคนวิจารณ์ว่าเป็นอีกรายที่ตายน้ำตื้น อย่างนี้ก็ไม่ถึง จุดมุ่งหมายหลักของการเปิดตัว อาร์ช เดอลุกซ์ เบอร์เกอร์ มาจากแนวความคิดว่าอยากจะหาผลิตภัณฑ์คุณภาพดี ทำจากส่วนผสมชั้นดีกว่าเบอร์เกอร์ทั่วไปเพื่อเอาไว้เสิร์ฟลูกค้ากลุ่มผู้ใหญ่ และหวังว่าด้วยคุณภาพสินค้าที่ดีกว่าอาหารขยะทั่วไปของแมคโดนัลด์จะทำให้สามารถคิดราคาแพงขึ้น และทำกำไรได้ดีขึ้น

ข้อผิดพลาดสำคัญของกลยุทธ์การตลาดดังกล่าวก็คือ แมคโดนัลด์มีความสามารถและความได้เปรียบ ตลอดจนมีความถนัดในการจับตลาดของอาหารขยะ ราคาถูก และไม่พิถีพิถันมากนักอยู่แล้ว ก็ควรจะเน้นธุรกิจส่วนที่ตนมีคุณภาพสูงไปหากินที่อื่น ความล้มเหลวของแมคโดนัลด์คือล้าเส้นออกไปทำตลาดในส่วนที่ไม่ใช่ตลาดของตนเอง จนเจ็บตัวในที่สุด

รายที่สี่ โพลารอยด์ อินสแตนท์ फिल्म

เมื่อนึกถึงแบรนด์โพลารอยด์ ลูกค้าก็จะนึกถึงกล่องถ่ายรูปที่สามารถเห็นภาพผลงานการถ่ายได้ในเวลาไม่นาน แต่ก็อีกนั่นแหละ มีผู้คนจำนวนไม่น้อยเหมือนกันที่ไม่ชอบวิธีการถ่ายภาพแบบโพลารอยด์ เกลียดการยืนสลับกระดาษเพื่อให้ผลงานการถ่ายภาพ ปรากฏบนกระดาษโดยเร็ว และอยากได้วิธีอื่นที่จะเห็นผลงานของการถ่ายภาพได้ ผู้บริหารของโพลารอยด์คงไม่คิดอย่างนั้นเหมือนกัน จึงพยายามเอาใจกลุ่มคนที่ชอบการถ่ายรูปแบบเห็นภาพผลงานเลย ด้วยการตัดสินใจผลิตภัณฑ์ที่เป็นอินสแตนท์ फिल्मที่พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัย

อย่างไรก็ตาม รูปภาพที่ถ่ายจากระบบอินสแตนท์ फिल्मต้องประสบกับความล้มเหลว ไม่ใช่เพราะสิ่งที่โพลารอยด์ประดิษฐ์คิดค้นขึ้น หากแต่เป็นเพราะเกิดระบบดิจิทัล ที่ทำให้ผู้ถ่ายภาพผลงานของการถ่ายได้ทันทีกว่า โดยยังไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเหมือนอินสแตนท์ फिल्म จนทำให้โพลารอยด์ต้องปิดธุรกิจด้านนี้ไปในที่สุด

รายที่ห้า ลีวาย ไซปัส วัน ยีนส์ (Levi's Type 1 Jeans)

โดยชื่อของแบรนด์ลีวาย เป็นแบรนด์สินค้ายีนส์ที่ขายได้ในตลาดโลกอยู่แล้ว เพราะความเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของยีนส์ และระดับราคาสินค้าที่แพงไปจนถึงแพงมาก แต่จอมยุทธ์อย่างลีวายก็มีวันล้มเหลวกับเขาเหมือนกัน สินค้าของลีวายที่อยู่ในข่ายล้มเหลว คือ Type 1 Jeans และนักการตลาดประเมินกันว่า ต้นเหตุสำคัญของความล้มเหลวครั้งนี้คือ เนื้อหาของงานโฆษณาของสินค้านั้นเอง ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า เนื้อหาหลักของงานโฆษณาชิ้นนี้คือ ภาพที่มีผู้ชายคนหนึ่งใส่ยีนส์ Type 1 ของลีวาย ท่ามกลางฝุ่นและความสกปรก เกาะอยู่บนหลังคารถยนต์ที่กระโดดไปมาในลักษณะท่าทางของม้าพยศ

ประเด็นที่นำมาซึ่งความล้มเหลวของยีนส์รุ่นนี้ของลีวายก็คือ ลูกค้าอยากซื้อยีนส์ที่ดูสกปรกและมีฝุ่นจับหนาเตอะไปทำไม และสุดท้ายก็เหมือนการขี่ม้าพยศ แบบควบคุมไม่ได้ ไม่ได้ให้ความหมายใดที่จะสื่อถึงความเป็นตัวตนของยีนส์ Type 1 ที่ว่านี้แม้แต่น้อย มีการวิจารณ์กันว่า หากผลงานโฆษณาออกมาในแนวคลาสสิกกว่านี้หน่อยก็คงไม่ทำให้ลูกค้าตีความและจินตนาการไปเอง จนทำให้สินค้าต้องล้มเหลวในที่สุดแบบนี้

รายที่หก ฟอर्ड รุ่น เอ็ดเซล (Ford Edsel)

แม้ว่ารถฟอर्डรุ่นนี้จะออกมาวางตลาดหลายปีแล้ว แต่ในวงการตลาดก็ยังคงกล่าวถึงกันในฐานะที่เป็นหนึ่งในตำนานของความล้มเหลวทางการตลาดของฟอर्ड ที่เป็นต้นแบบได้เลย ฟอर्ड เอ็ดเซลออกมาวางจำหน่ายในช่วงปี 1958 และไม่สามารถทำให้สินค้านี้ทำเงินให้กับฟอर्डตามที่มีการตั้งเป้าหมายไว้ ว่ากันว่าความล้มเหลวของฟอर्ड เอ็ดเซล มาจากปัจจัยถึง 3 ประการหลักคือ

- (1) รูปลักษณ์ของกระจังหน้ารถที่ลูกค้าบอกว่าน่าเกลียด ไม่สะดุดตาหรือชวนมอง
- (2) ชื่อของ “เอ็ดเซล” ที่ไม่ได้ช่วยสื่อความหมายใดๆ ที่จะช่วยสนับสนุนในรถยนต์รุ่นนี้ประสบความสำเร็จได้

(3) กลยุทธ์การกำหนดราคาที่ไม่เหมาะสม ทำให้รถยนต์ ฟอร์ด เอ็ดเซลกลายเป็นรถที่ขายไม่ออก

รายที่เจ็ด ไอบีเอ็ม พีซี เจอาร์ (IBM PCjr)

หลายคนอาจจะไม่คุ้นเคยกับชื่อของ ไอบีเอ็ม พีซีเจอาร์ แต่สินค้าที่ว่าเป็นคอมพิวเตอร์พีซีรุ่นแรกๆ ที่ผู้บริหารของไอบีเอ็มพยายามจะขยายฐานทางธุรกิจด้านคอมพิวเตอร์ ไปยังส่วนของตลาดคอมพิวเตอร์ราคาถูกเพื่อการใช้งานภายในครัวเรือน มากกว่าการใช้งานตามสำนักงานในบริษัทห้างร้านต่างๆ

จุดตายของเครื่องคอมพิวเตอร์พีซีรุ่นนี้อยู่ที่คีย์บอร์ดของเครื่อง ซึ่งไอบีเอ็มออกแบบมาเป็นอุปกรณ์ไวโรเลสหรือไร้สาย ซึ่งใกล้เคียงกับแป้นของเครื่องคำนวณพกพา แต่จริงๆ กลับใช้งานในการพิมพ์ไม่สะดวกเลย เพราะเนื้อที่ว่างระหว่างปุ่มกดบนคีย์บอร์ดแต่ละปุ่มห่างจากกันมากเกินไป และมีเพียง 62 ปุ่มที่ใช้งานได้เพราะไอบีเอ็มได้ตัดแป้นส่วนที่เป็นตัวเลขออกไป

แย่ยิ่งกว่านั้น คือ ลูกค้ายืนยันไม่ยอมมองว่าสินค้านี้ของไอบีเอ็มเป็นสินค้าเกรดต่ำ ในขณะที่ระดับราคาแพงกว่าถึง 2 เท่า เทียบกับคอมพิวเตอร์ครบครันขนาด 8 ปีของอาตารี หรือคอมพิวเตอร์คอมโมดอร์ 64 ทำให้คอมพิวเตอร์พีซีรุ่นนี้ของไอบีเอ็มเจาะตลาดระดับครอบครัวไม่ได้

แม้ว่าในเวลาต่อมาไอบีเอ็มจะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยการแจกฟรีคีย์บอร์ดไร้สายใหม่ที่ใช้งานสะดวกขึ้น และรูปแบบรายละเอียดเหมือนคีย์บอร์ดทั่วไป ก็ไม่อาจจะช่วยแก้ไขให้สถานการณ์ต่างๆ ดีขึ้นแต่อย่างใด

รายที่แปด โซนี่ เบต้าแมกซ์ (Sony Betamax)

โซนี่เป็นต้นแบบของบริษัทที่มีความพยายามเป็นเลิศด้านการสร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จนทำให้วิทยุวอล์คแมนเป็นสิ่งมหัศจรรย์อย่างหนึ่งของวงการอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของโลกมาจนถึงทุกวันนี้ การที่ต้องเป็นผู้บุกเบิกตลาด ทำให้โซนี่มีต้นทุนของการพัฒนาความคิดทางเทคโนโลยีสูงลิ้นคำในเชิงพาณิชย์ที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ เพราะต้องทำให้บริษัทที่เหลียวอมรับและทำให้โซนี่มีส่วนครองตลาดมากที่สุดไปพร้อมๆ กัน โซนี่ เบต้าแมกซ์เป็นสินค้าประเภทเครื่องเล่น

เทพที่ถือว่าเป็นหนึ่งในนวัตกรรมของโซนี่ และสร้างความแปลกใหม่ให้กับวงการไม่น้อย เพราะเป็นการพัฒนาระบบที่เรียกว่า VHS ขึ้นมาใช้

อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของโซนี่เบต้าแมกซ์ขึ้นอยู่กับการทำงานที่ระบบ VHS จะต้องได้รับการยอมรับในด้านการพัฒนาต่อยอด ซึ่งถ้าทำได้โซนี่ก็จะกลายเป็นผู้กำหนดมาตรฐานของตลาดทันที ช่วงแรกกลยุทธ์ทางการตลาดดังกล่าวทำท่าว่าจะไปได้สวย เพราะระบบ VHS มีส่วนครองตลาดถึง 70% ของตลาดในอเมริกาเหนือ แต่ในปี 1984 บริษัทต่างๆ กว่า 40 แห่ง ได้เปลี่ยนใจไปยอมรับมาตรฐานของระบบ VCR แทน ทำให้โซนี่เบต้าแมกซ์ต้องอำลาวงการตลาดตลอดกาลมาตั้งแต่ปี 1988

รายที่เก้า แอปเปิ้ล ลิซ่า (Apple Lisa)

วงการตลาดต่างพากันซื้อขมแนวคิดของบริษัทแอปเปิ้ลในการเป็นนักบุกเบิกสินค้าใหม่ๆ ในตลาดอีกรายหนึ่ง แม้แต่บริษัทโซนี่ ด้วยเหตุนี้ การคิดค้นคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ของแอปเปิ้ล ที่เรียกว่าคอมพิวเตอร์ลิซ่า จึงเป็นส่วนหนึ่งในสินค้าที่มหัศจรรย์ของวงการคอมพิวเตอร์ และดูเหมือนว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์รุ่นแรกที่มีการใช้ GUI การใช้เมาส์ในการทำงานหน้าจอเพื่อนำเอาเมนูต่างๆ มาใช้งาน

ดังนั้น การคิดค้นคอมพิวเตอร์รุ่นนี้ขึ้นมาจึงไม่ใช่จุดที่นำความล้มเหลวมาให้กับบริษัทแอปเปิ้ล แต่จุดที่ผิดพลาดคือ การที่แอปเปิ้ลเชื่อว่าสินค้าประเภทนี้จะมีคนต้องการซื้อ เพราะในสภาพความเป็นจริงระดับราคาของคอมพิวเตอร์ แอปเปิ้ลลิซ่า แพงหูฉี่ และสูงเกินกว่าที่ลูกค้าจะแบกรับภาระได้ จึงทำให้งานการตลาดล้มเหลวในที่สุด

รายที่สิบ แอปเปิ้ล ปีปปิน (Apple Pippin)

แอปเปิ้ลติดอันดับกิจการที่มีสินค้าในกลุ่มล้มเหลวถึง 4 รายการ โดยแอปเปิ้ล ปีปปินเป็นสินค้ารายการที่สองในทั้งหมด 4 รายการ ที่ถูกโหวตให้เป็นสินค้ายอดเยี่ยมตลอดกาลในด้านไฮเทค หลายคนอาจจะนึกไม่ออกด้วยซ้ำว่า สินค้าที่เรียกกันว่า “แอปเปิ้ล ปีปปิน” คือสินค้าอะไร ทั้งนี้เพราะว่าสินค้าประเภทนี้เป็นกล่องสี่เหลี่ยมแบนๆ จนบอกไม่ได้ชัดเจน จะเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์หรือไม่ใช่ เครื่องเล่นเกมก็ไม่เชิง ด้วยความที่ลูกค้าเป้าหมายไม่ชัดเจนในความเป็นตัวตนของสินค้าตัวนี้ในช่วงนั้น ขณะที่ราคาจำหน่ายของสินค้าที่ 599 ดอลลาร์ ควรจะเป็นราคาที่ยอมรับได้หากมี

ความชัดเจนว่าเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่เป็นราคาที่แพงเกินไปและยอมรับไม่ได้แน่นอน หากว่าเป็นเพียงเครื่องเล่นเกมอย่างเดียว

ที่แย่ก็คือ ในการดำเนินงานทางการตลาดที่ไม่ชัดเจน ทำให้ลูกค้าเป้าหมายมองว่า “แอปเปิ้ล ปีปปีน” เป็นเพียงเครื่องเล่นเกมเท่านั้น จึงทำให้ตัวสินค้าดังกล่าวประสบความสำเร็จล้มเหลว ในที่สุด ยิ่งลูกค้ามีสินค้าประเภทเครื่องเกมนี้อื่นๆ มาเปรียบเทียบและดูดีเห็นอกกว่าอย่างมาก อย่างเช่น นินเทนโด เพลสเตชันของโซนี่ หรือสินค้าของเซก้า ก็เลยทำให้สินค้าของแอปเปิ้ลดูไม่ขึ้น

รายชื่อ 11 อุปกรณ์ของแมคอินทอชพกพา (Macintosh Portable)

สินค้าตัวนี้ของแอปเปิ้ลมีวิธีการที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการตลาดที่แตกต่างจากแอปเปิ้ล ปีปปีน และเป็นอีกหนึ่งในสินค้าที่ตายน่าตื่นอย่างน่าเสียดาย จุดพทพรองที่ทำให้ลูกค้าเป้าหมายยอมรับไม่ได้กับแมคอินทอช พกพาก็คือการที่แอปเปิ้ลนำเอาคำว่า “พกพา” หรือ “Portable” มาเป็นชื่อเรียกสินค้าประเภทเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ เจ้าเครื่องคอมพิวเตอร์แมคอินทอชที่ว่านี้ มีสภาพของกายภาพสินค้าที่สามารถพกพาไปไหนต่อไหนได้จริงหรือเปล่า ความคาดหวังของผู้บริโภคก็คือ ตนจะต้องสามารถหิ้วเครื่องคอมพิวเตอร์แมคอินทอชที่ว่านี้ไปไหนมาไหนได้ หากไม่เป็นไปตามนั้น ก็คงยอมรับคำว่า “Portable” ที่ติดห้อยมากับสินค้าไม่ได้ บทเรียนที่มีค่าคราวนี้คือ ต้องระมัดระวังอย่าเอาคำว่า “Portable” มาใช้แบบไม่คิดหน้าคิดหลัง

รายชื่อ 12 แทคอินทอช ทีวี (Macintosh TV)

เป็นอีกหนึ่งในความพยายามของบริษัทแอปเปิ้ลที่จะรวมความเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ากับความเป็นโทรทัศน์ ซึ่งนับเป็นความคิดที่ดีและน่าสนใจและดูเหมือนตลาดก็คาดหวังและมีความต้องการสินค้าประเภทนี้อยู่ด้วย ความล้มเหลวของแมคอินทอช ทีวี ก็คือ ระดับความก้าวหน้าและทันสมัยทางเทคโนโลยีในช่วงปี 1993 ดูเหมือนว่ายังไม่ถึงดวงดาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคนั้น ผู้คนยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมชมรายการทางโทรทัศน์มาดูผ่านจอขนาด 14 นิ้ว และชอบดูทีวีที่มีจอใหญ่ๆ มากขึ้นมากกว่า

ด้วยเหตุนี้จอโทรทัศน์ขนาด 40 หรือ 50 นิ้วจึงขายดีกว่าจอขนาดจิ๋วของแทคอินทอช และ
ผู้คนไม่เห็นความจำเป็นต้องซื้อแมคอินทอช ทีวี เพื่อดูรายการทางทีวี ทั้งยังเห็นว่าเป็นการเสียเงิน
โดยไม่คุ้มค่า ที่แย่ไปกว่านั้น คือ ลูกค้าเป้าหมายมองยังไงๆ ไม่ว่าจะกี่ครั้งก็ตาม ก็ยังเห็นว่าแมค
อินทอช ทีวี เป็นเพียงเครื่องคอมพิวเตอร์ทีวีธรรมดาๆ เท่านั้น