

Strategic Branding ตอนที่ 5

โดย ดร.สุมาส วงศ์สุนพรัตน์

ที่มา : http://www.marketeer.co.th/result_mkmt_new.php?inside_id=6551¶m=brand

ก่อนจะไปต่อผมขอสรุปอย่างสั้นๆ ถึง 4 ตอนแรกที่ผมได้เขียนไปในฉบับก่อนๆ เพื่อว่าบางท่านไม่มีโอกาสได้อ่านในฉบับก่อนๆ จะได้สามารถติดตามเรื่องราวของฉบับนี้ได้อย่างสนุกสนานนะครับ ที่ผ่านมามีผมได้พูดถึงการที่จะทำให้ตราสินค้าของคุณมีความแข็งแรงและมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืนได้จะต้องมีปัจจัยอะไรบ้างที่คุณต้องคำนึงถึงและทำให้เกิดขึ้น มิฉะนั้นตราสินค้าของคุณอาจจะเหมือนกับคนที่ชอบเล่นกล้ามเพื่อให้ดูดีแต่จริงๆ แล้วไม่แข็งแรงคือดู strong แต่อาจไม่ healthy เพราะไม่เคยออกกำลังกายในแบบที่เป็น cardio-vascular exercise เช่นการวิ่ง ว่ายน้ำ เต้น aerobic หรือทำอะไรก็ตามที่ทำให้หัวใจเหนื่อยติดต่อกันเป็นเวลาอย่างน้อย 30-40 นาที ถ้าเปรียบเป็นตราสินค้าก็เหมือนกับเป็นตราสินค้าที่มี brand strength แต่ไม่มี brand health ที่ดีและยั่งยืน

ปัจจัยข้อแรกที่จะต้องมาก่อนที่จะเป็น healthy brand ที่เข้มแข็งคือ brand awareness แต่ถึงแม้การสร้างการรับรู้ในตราสินค้าจะเป็นสิ่งจำเป็นแต่การรับรู้ในตราสินค้าไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดตราสินค้าที่มีสุขภาพดีและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้ ปัจจัยที่สองที่จำเป็นต้องมีคือ brand associations ที่เกิดขึ้นในใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยสามารถวัดได้ในหลายมิติด้วยกันไม่ว่าจะเป็นมิติของ brand leadership (โดยวัดจากความรู้สึกของลูกค้าว่าจะยังคงใช้ brand นี้ต่อไปในอนาคต) มิติของ brand liabilities (โดยวัดจากการที่ลูกค้าที่ไม่พอใจในตัวสินค้าหรือการวัด customer complaint) มิติของ brand distinctiveness (เพื่อดูว่าลูกค้าเห็นว่าตราสินค้ามีความแตกต่างจากตราสินค้าคู่แข่งในตลาดหรือไม่) หรือมิติของ brand attractiveness (โดยดูว่าตราสินค้ามีเสน่ห์ต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน)

ปัจจัยที่สามที่จำเป็นต้องมีสำหรับ healthy brand คือ customer satisfaction โดยต้องวัดดูว่าลูกค้าเกิดความพึงพอใจในทุกๆ customer touch points ที่ลูกค้ามีประสบการณ์กับตราสินค้าหรือไม่และยังต้องดูว่าระดับความพึงพอใจในแต่ละ touch points แตกต่างหรือไม่เพราะถ้าดีจริงต้องไม่แตกต่างกันมากในแต่ละจุด ปัจจัยที่สี่ที่ healthy brand ต้องมีคือ business performance ได้แก่ current sales และ revenue growth รวมไปถึงเปอร์เซ็นต์ของ customer

referrals ยิ่งถ้าตราสินค้ายิ่ง healthy มากก็ควรมีเปอร์เซ็นต์ของ customer referrals ที่สูงกว่าของตราสินค้าคู่แข่ง

ส่วนปัจจัยสุดท้ายที่สำคัญมากสำหรับการที่ตราสินค้าจะมีสุขภาพที่ดีแค่นั้นก็คือจะต้องมีการบริหารจัดการตราสินค้าเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง เปรียบเหมือนการที่คนเราจะมีสุขภาพดีอย่างไร่งยืนได้นั้นจะต้องมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการ brand ที่ดีอย่างต่อเนื่องจะต้องคอยดูว่า brand portfolio ที่มีอยู่ยัง OK มั้ย มากไปหรือน้อยไป perform หรือไม่ มีการวาง position เพื่อให้ได้ชัยชนะในตลาดหรือไม่ หรือมีการเพิ่มขึ้นของยอดขายและมีการเติบโตของยอดขายหรือไม่ จากผลการวิจัยเราพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดจากการมี brand experience ที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญสูงสุดในการทำให้ตราสินค้าเข้มแข็งในระยะยาว นอกจากนั้นเมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในตราสินค้าแล้วปัจจัยอื่นๆ ก็จะมีผลน้อยลงไปด้วย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือในธุรกิจธนาคาร เราพบว่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถาบันการเงินที่มีขนาดเท่าๆ กัน สถาบันการเงินที่ลูกค้าพอใจสูงสุดจะมีผลประกอบการสูงกว่าสถาบันการเงินที่ลูกค้าไม่พอใจที่สุดถึง 25 เท่า

สิ่งหนึ่งที่ผมเห็นว่าขาดไปโดยเฉพาะสังคมการตลาดของเมืองไทยก็คือการบริหารจัดการตราสินค้าอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่ที่ผมเห็นก็คือเป็นการลงใช้เงินลงทุนบางส่วนลงสร้างตราสินค้าดูถ้าประสบความสำเร็จก็อาจจะเริ่มลดงบประมาณลงแต่ถ้าไม่ประสบความสำเร็จก็อาจจะลองอีกสักตั้งถ้าไม่สำเร็จก็อาจจะหยุดใช้เงินสร้างตราสินค้า หรืออีกประเภทหนึ่งก็คือเมื่อไรก็ตามที่เห็นว่าคู่แข่งเริ่มใช้เงินในการสร้างตราสินค้าไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของ TV commercial, radio, magazine ad, event, paid sponsorship หรืออะไรก็ตามก็ใช้ตามหรือพยายาม match คู่แข่งโดยที่ไม่รู้ว่าที่คู่แข่งทำอยู่ถูกหรือผิด และตราสินค้าของตัวเองต้องการสิ่งเหล่านี้มากน้อยแค่ไหนอะไรเช่นนี้เป็นต้น

การกระทำเช่นนี้มีแต่จะเกิดผลเสียกับตราสินค้าจริงๆ แล้วการที่ตราสินค้าจะมีสุขภาพที่แข็งแรงและมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้จะต้องมีการบริหารจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการดูแลและ monitor ภาพรวมของทุกๆ ตราสินค้าที่องค์กรมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ต้องมีการวัด brand Health KPI ดังกล่าวข้างต้นอย่างต่อเนื่องเพื่อดูว่าลูกค้ามี commitment ต่อตราสินค้าใดที่องค์กรมีอยู่มากน้อยแค่ไหน การทำเช่นนี้จะส่งผลให้บริษัทสามารถเข้าใจ market position ของแต่ละตราสินค้าทำให้สามารถมองเห็นโอกาสทางการตลาดเพิ่มเติมและจุดเสี่ยง

ต่างๆ ได้อย่าง systematic ทำให้เห็นได้ว่าตราสินค้าใดที่มี momentum ตราสินค้าใดที่กำลังแย และ need help ตราสินค้าใดที่อาจจะต้องทิ้งไปในที่สุด

ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้สามารถบริหารจัดการตราสินค้าทั้งหมดที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและค่อนข้าง selective ให้เข้ากับโอกาสและความเสี่ยงของแต่ละตราสินค้า ทำให้สามารถวางตำแหน่งของแต่ละตราสินค้าใน market segment ที่แข่งขันอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทางการแข่งขันเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายและทำให้ตราสินค้าเติบโตได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้เรายังอาจพบว่าบางตราสินค้าอาจแข็งแรงในบางตลาดแต่อาจ weak ในบางตลาดเนื่องจากนำเสนอการให้บริการที่แตกต่างกันไปในแต่ละตลาดของตราสินค้านั้นๆ การวัดสุขภาพของตราสินค้าได้ดีจะทำให้คุณเข้าใจว่าใครคือลูกค้าตัวจริงและใครคือคู่แข่งตัวจริงของแต่ละตราสินค้าใน brand portfolio ของคุณ นอกจากนี้ยังทำให้ทราบว่าอะไรเป็นช่องว่างระหว่างลูกค้าปัจจุบันกับลูกค้า potential หรือทำให้ทราบว่าลูกค้าตัวจริงตอนนี้ตรงกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่

สิ่งหนึ่งที่ผมอยากจะเน้นก็คือเรื่องของ customer commitment เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญมากๆ ที่มีผลต่อสุขภาพของตราสินค้าในระยะยาวทั้งทางตรงและทางอ้อม ตราสินค้าที่มี customer commitment ที่สูงนอกจากจะมีตราสินค้าที่เข้มแข็งแล้วยังมีการเติบโตของยอดขายอย่างยั่งยืนอีกด้วยเนื่องจาก customer commitment จะส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มการใช้จ่ายกับตราสินค้าที่ตนเองมี commitment ทำให้เกิด revenue momentum และลดความเสี่ยงของการสูญเสียลูกค้าและรายได้ นอกจากนี้ลูกค้าเหล่านี้ก็จะช่วยกันบอกต่อแบบปากต่อปากคือช่วยกัน refer ลูกค้าใหม่ๆ มาให้ธุรกิจด้วยทำให้ธุรกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายทางการตลาด

ในที่สุดการทำให้ลูกค้าเกิด commitment ต่อตราสินค้าจะนำไปสู่การเกิดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยที่ลูกค้าไม่รู้ตัว เมื่อเราทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อลูกค้ามี commitment ต่อตราสินค้านี้แล้ว บริษัทก็ควรจะรู้จักใช้กลยุทธ์เข้ามาหาประโยชน์จากผลอันนี้ได้ เช่นเมื่อทราบว่าผลของ customer commitment จะทำให้ลูกค้าเพิ่ม brand spending บริษัทก็ควรเพิ่ม breadth of product penetration เพื่อเพิ่ม share of wallet เป็นต้น นอกจากนี้เมื่อลูกค้าเกิด commitment ต่อตราสินค้าแล้ว บริษัทก็ควรเริ่มใช้ cross-selling และ up-selling strategy เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรจากฐานลูกค้าเดิม