

Strategic Branding: ตอนที่ 4

โดย ดร.สุมาส วงศ์สุนพรัตน์

ที่มา : http://www.marketeeer.co.th/result_mktm_new.php?inside_id=6491¶m=brand

สำหรับฉบับนี้ก่อนที่ผมจะเพิ่มพูนความรู้ให้กับท่านผู้อ่านต่อในแง่ของการสร้าง brand เิงกลยุทธ์แบบสมัยใหม่ ผมอยากจะใช้เนื้อหาของ column นี้สักตอนสองตอนเพื่อเล่าให้ท่านผู้อ่านทราบถึงความสำคัญของการมีตราสินค้าที่เข้มแข็งว่ามีความสำคัญอย่างไรต่อการทำธุรกิจในโลกปัจจุบันนี้และจะรู้ได้อย่างไรว่าเมื่อไหร่ตราสินค้าของคุณมีความเข้มแข็งแล้วและมีสุขภาพที่ดีกว่าตราสินค้าของคุณแข่ง

ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจประเภทไหนก็ตามมักจะชอบพูดกันว่าตราสินค้าที่เข้มแข็งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเติบโตอย่างมั่นคงของธุรกิจของเขา แต่ในชีวิตจริงจากประสบการณ์การทำงานส่วนตัว ผมแทบไม่เคยได้ยินจากปากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใดเลยที่จะมีการพูดถึงขบวนการสร้างตราสินค้า กลยุทธ์และความรับผิดชอบในการสร้างตราสินค้าอย่างเป็นทางการสักที ถึงแม้ว่าในบางองค์กรที่ผมเคยบริหารอาจมีผู้บริหารระดับสูงบางท่านพูดถึงความสำคัญของตราสินค้าบ้างแต่ก็ไม่ได้มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับมิติต่างๆ ของตราสินค้าอย่างแท้จริงทำให้ไม่ได้มีขบวนการสร้างตราสินค้าที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง นั่นหมายความว่าถึงแม้คนจะชอบคุยกันเรื่องตราสินค้า ในแวดวงสนทนาเพื่อให้ดูว่าเป็นคนทันสมัย แต่ในชีวิตจริงกลับไม่ได้ให้ความสนใจอย่างแท้จริงหรือแค่ผิวเผินเพราะคิดว่าการสร้างตราสินค้าก็คือการทำ advertising campaign ใหญ่ๆ ที่ใช้เงินเยอะๆ โดยหารู้ไม่ว่าตราสินค้าที่เข้มแข็งมันมีความหมายมากกว่าแค่ภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่ได้จากการโฆษณาทีวีแต่เพียงอย่างเดียว โดยตราสินค้าที่เข้มแข็งจริงต้องมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญด้วย

จากประสบการณ์ส่วนตัวและผลการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของหลายบริษัทใหญ่ๆ ทั่วโลกในระหว่างที่ผมทำงานเป็นอาจารย์ด้านการตลาดและกลยุทธ์อยู่ที่มหาวิทยาลัย Cornell ในอเมริกาพบว่าบริษัทใดก็ตามที่มีการบริหารจัดการตราสินค้าเชิงกลยุทธ์ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องจะพบว่ามีผลประกอบการที่ดีและสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นยังพบว่ายอดขายของสินค้ามีความสัมพันธ์ทางบวก (positive correlation) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความเข้มแข็งของตราสินค้าและยังพบว่าลูกค้าใช้จ่ายเงินไปกับสินค้าที่มี

ตราสินค้าที่เข้มแข็งเป็นจำนวนถึงสองเท่าของสินค้าที่ตราสินค้าอ่อนแอ หลังจากเราได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของการมีตราสินค้าที่มีความเข้มแข็งที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรแล้วสิ่งถัดไปก็คือผมต้องการทราบว่า แล้วอะไรที่จะทำให้ลูกค้าบอกว่าตราสินค้าของคุณเข้มแข็งกว่าของคนอื่น

เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมต้องค้นหาให้เจอจากการวิจัยนี้ก็คือปัจจัยอะไรที่เป็นตัวบอกว่าตราสินค้าของคุณเข้มแข็ง สิ่งแรกที่ผมถามจากลูกค้าเป็นพันๆ คนก็คือตราสินค้าอะไรบ้างที่คุณคิดว่าเป็น strong brand ในสายตาของคุณและอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คุณคิดเช่นนั้น ผลปรากฏว่ามีเพียงสิบกว่า brand เท่านั้นที่มากกว่าครึ่งหนึ่งของลูกค้าทั้งหมดที่ถูกถามเห็นตรงกันว่าเป็นตราสินค้าที่เข้มแข็ง นอกจากนั้นลูกค้ายังใช้การรับรู้และประสบการณ์มาเป็นตัวช่วยบอกว่าตราสินค้าเหล่านี้เข้มแข็งมากเสียกว่าภาพพจน์และขนาดของบริษัทที่คนส่วนใหญ่รวมถึงผู้ผลิตมักจะคิดว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีตราสินค้าที่เข้มแข็ง ผมยังพบว่าตราสินค้าที่เข้มแข็งจะต้องมี brand visibility ที่สูงกว่าตราสินค้าของคู่แข่ง เรียกว่าง่าย ๆ ว่าไปที่ไหนก็เจอ จะทำอะไรก็เจอ แต่ตรงกันข้าม brand awareness ที่บริษัทส่วนใหญ่และบริษัทโฆษณาพยายามสร้างแล้วสร้างอีกเพื่อให้คนส่วนใหญ่ aware ว่ามีตราสินค้านี้ available อยู่ในตลาดกลับไม่มีผลต่อการทำให้ตราสินค้ามีความเข้มแข็ง

จากข้อมูลเหล่านี้จะเห็นว่ากลยุทธ์การสร้าง brand เชิงยุทธ์เพื่อให้มีตราสินค้าที่เข้มแข็งนั้นจะมีกลยุทธ์ที่ค่อนข้างแตกต่างจาก common practice ที่คนส่วนใหญ่และนักสร้าง brand ในบ้านเรานิยมใช้กัน ก็ไม่เป็นที่แปลกใจเท่าไรที่ทำให้เราแทบไม่เคยเป็นตราสินค้าของคนไทยที่มีความเข้มแข็งพอที่จะกลายเป็น regional brand, international brand และ global brand ในตลาดโลกเลย

ดังนั้นการสร้าง brand ที่ถูกต้องจะต้องทำในหลายมิติพร้อมๆ กันร่วมกับความคิดที่สร้างสรรค์และการทำแผนการสร้าง brand เชิงกลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในสิ่งที่ผมกำลังพยายามอธิบายอยู่และการบริหารจัดการแผนปฏิบัติการการสร้างตราสินค้าอย่างมืออาชีพจริงๆ ปัญหาที่ทำให้การสร้าง brand ของบ้านเราไม่ค่อยจะไปถึงไหนเป็นเพราะว่าบริษัทส่วนใหญ่ยังเข้าใจเรื่องของ brand และ brand management ในวงแคบแบบผิดๆ และค่อนข้าง passive มาก ความเข้าใจผิดอันแรกคือผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าการสร้างตราสินค้าคือการสร้าง brand awareness จึงเน้นให้ความสำคัญกับการใช้เงินมากเกินไปกับการโฆษณาเพื่อการสร้าง brand awareness จริงๆ แล้วการสร้างตราสินค้าที่ถูกต้องไม่ใช่ขึ้นอยู่กับเพียงว่าคุณจะพูดหรือสื่อสารอะไรกับลูกค้าแต่ที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือมันขึ้นอยู่กับการกระทำต่างๆ ขององค์กรที่

ออกสู่สายตาของลูกค้าทุกๆ ไป ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือในธุรกิจประเภท wireless และธนาคาร ผลการวิจัยพบว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับ advertising น้อยที่สุด (เพียง 5%) ในจำนวนปัจจัยทั้งหมดที่มีผลต่อความประทับใจต่อตราสินค้า นอกจากนี้ลูกค้ายังบอกว่า network coverage ในธุรกิจประเภท wireless และการได้รับการบริการที่ประทับใจที่สาขาของธนาคารมีส่วนสำคัญในการสร้างความประทับใจต่อตราสินค้ามากกว่าความประทับใจที่ได้จากสื่อโฆษณาถึงสี่เท่า

นอกจากนั้นการโฆษณาบางประเภทโดยเฉพาะในช่วงการทำ promotion เพื่อต้องการดึงดูดลูกค้าที่เรียกว่า lower-value, price-sensitive customers อาจทำให้ภาพลักษณ์ของตราสินค้าเสียได้ สิ่งหนึ่งที่นักสร้างตราสินค้าและองค์กรที่อยากสร้าง brand มักมองข้ามก็คือความพึงพอใจของลูกค้าที่เรานิยมเรียกกันว่า customer satisfaction จากผลการวิจัยเดียวกันนี้พบว่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อตราสินค้าได้ก็ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความเข้มแข็งของตราสินค้านั้นๆ นอกจากนี้เรายังพบว่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อตราสินค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับรายได้และอัตราการเติบโตของตราสินค้านั้นๆ การสร้าง brand ต้องมาจากใจของผู้ให้บริการหรือมาจากตัวสินค้าและประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า ไม่ใช่มาจากการโฆษณา ถึงแม้ว่าการทำ mass advertising จะมีส่วนในการสร้างตราสินค้าอย่างปฏิเสธไม่ได้ แต่ตราสินค้าที่สร้างจากสิ่งเหล่านี้จะไม่ยั่งยืนถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจ

การที่เราจะบอกว่าตราสินค้าใดเริ่มมีความเข้มแข็งเราจะต้องดูที่หลายปัจจัยด้วยกันเช่น ปัจจัยแรกคือการดูว่าตราสินค้านี้ยังมีความเป็นผู้นำในตลาดในสายตาของลูกค้าและ key stakeholders อยู่หรือเปล่าเช่นในแง่ของชื่อเสียงของตราสินค้า สามารถหาซื้อได้ง่ายและโดดเด่น ในจุดที่วางขายทั่วไป เป็นต้น ปัจจัยที่สองคือให้ดูว่าตราสินค้าเคยมีตำหนิหรือเรื่องราวที่เสียหายอะไรบ้างที่ทำให้ลูกค้าอาจเกิดความลังเลที่จะลองใช้สินค้าของเรา ปัจจัยที่สามคือควรดูว่าตราสินค้าของคุณมีเสน่ห์อะไรบ้างที่จะสามารถดึงดูดลูกค้าได้ด้วยตัวของมันเองไม่ว่าจะเป็นในแง่ของ positive associations ที่ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากการสร้างตราสินค้าเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สิ่งเหล่านี้จะช่วยเป็นเกราะป้องกันตราสินค้าจากเหตุการณ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด

ปัจจัยที่สี่คือควรดูว่าตราสินค้าของคุณมีความหมายต่อลูกค้ามากน้อยแค่ไหน ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือไม่และลูกค้ารู้สึกว่าจะแตกต่างจากตราสินค้าอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ ปัจจัยข้อนี้ถ้าอธิบายเป็นภาษาไทยอาจจะดูเยิ่นเย้ออย่างที่เห็น แต่ถ้าผมจะขออธิบายด้วยภาษาอังกฤษอย่างง่ายๆ สำหรับปัจจัยข้อนี้ก็คือเราต้องดูว่าตราสินค้ามี personal relevance ต่อลูกค้ามากน้อยแค่ไหน ปัจจัยสุดท้ายคือความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า

เมื่อตราสินค้าใดก็ตามมีปัจจัยทั้งห้าข้อดังกล่าวข้างต้นที่เข้มแข็งก็จะส่งผลให้ตราสินค้านั้นๆ มีสุขภาพที่ดีขึ้นและมีความแข็งแกร่งขึ้นเรื่อยๆ เปรียบเหมือนคนที่ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอก็จะมีสุขภาพดีและร่างกายที่แข็งแรงมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นผลที่ตามมาทันทีก็คือสิ่งที่เราเรียกว่า customer commitment ที่มีต่อตราสินค้านั้นก็จะเกิดขึ้น ถ้าจะอธิบายง่ายๆ ก็เหมือนกับเวลาที่เราคบดูใจกับใครซักคนแล้วเมื่อเวลาผ่านไปเราเริ่มรู้สึกว่าไม่ว่าจะไปไหนกับเค้าก็จะดูโดดเด่นไปหมด (ปัจจัยแรก) ไม่มีตำหนิหรือที่ติ (ปัจจัยที่สอง) มีเสน่ห์ (ปัจจัยที่สาม) ซึ่งก็ทำให้คุณดูดี รู้สึกดีไปด้วย และเมื่อได้คบหากันมากขึ้นก็เกิดความพึงพอใจ (ปัจจัยที่ห้า) ในหลายๆ อย่างในตัวของเขาจนเริ่มรู้สึกว่าเป็นคนที่ใช่ (ปัจจัยที่สี่) เมื่อถึงจุดนี้คุณจะเริ่มรู้สึกว่ามีความผูกพันจนอาจเริ่มรู้สึกเป็นเจ้าของทุกอย่าง ที่ยังไม่โอเคหรือเริ่มมี commitment ต่อคนๆ นั้นนั่นเอง ทำให้อยากที่จะ spend more time กับคนๆ นี้และเมื่อไรก็ตามที่มีโอกาสก็มักจะคุยให้เพื่อนสนิทฟังถึงความรู้สึกดีๆ และความประทับใจที่มีต่อคนๆ นี้

ฉันใดก็ฉันนั้นเมื่อลูกค้าเกิด customer commitment ต่อตราสินค้าใดก็ตามก็จะทำให้อยาก spend more money กับตราสินค้านั้นให้มากขึ้นเช่นอยากลองใช้สินค้าอื่นๆ ภายใต้อตราสินค้าที่ตนชื่นชอบและก็จะเริ่มแนะนำคนสนิทและคนที่รู้จักให้มาลองใช้ตราสินค้านี้ดูทำให้เกิด new customer referrals จาก positive word of mouth ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือตอนที่ผมทำงานอยู่ที่อเมริกา จากผลการสำรวจความพึงพอใจอันหนึ่งเราพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับตราสินค้า Verizon Communications มากกว่าของคู่แข่ง ส่งผลให้ลูกค้ามีความต้องการที่จะ subscribe ต่อ features และ applications อื่นๆ ของ Verizon ที่เป็นตัวสร้างรายได้และมีกำไรสูงมากกว่าที่จะไปใช้ของคู่แข่งเช่นการให้บริการด้าน data และ multiple numbers เป็นต้น นอกจากนั้นลูกค้ายังมีอัตราการบอกต่อหรือแนะนำ Verizon ให้เพื่อนในอัตราที่สูงกว่าตราสินค้าของคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ