

Strategic branding ตอนที่ 1

โดย ดร.สุมาส วงศ์สุนทรรัตน์

ที่มา : http://www.marketeer.co.th/result_mkmt_new.php?inside_id=6348¶m=brand

การสร้าง brand ได้กลายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจในยุคนี้ไปแล้วทั้งนี้ เพราะว่าการทำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมี brand value สูงกว่า book value ที่สำคัญไปกว่านั้นคือ intangible value ที่เกิดจากการสร้าง brand จะไม่มี upper limit นักการตลาดจึงสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างไร้ขีดจำกัดถ้าคุณมีความสามารถ ผิดกับ tangible value ที่สร้างจาก fixed asset ขององค์กรที่สามารถสร้างได้มากเท่าที่ความสามารถของทรัพย์สินเหล่านั้น จะทำได้ไม่ว่าจะเป็นกำลังผลิตสูงสุดที่เครื่องจักรจะผลิตให้ได้ ประสิทธิภาพสูงสุดของแรงงานที่มี อยู่และทุนทรัพย์ หรือถึงแม้จะมีทรัพยากรไม่จำกัดแต่ก็คงไม่สามารถที่จะผลิตของมาขายได้ มากกว่าความต้องการของตลาดที่จะรองรับได้เช่นนี้เป็นต้น

นอกจากการสร้าง brand จะกลายเป็น Key Success Factor ของธุรกิจแล้ว สิ่งที่สำคัญไปกว่านั้นคือขบวนการและกลยุทธ์ในการสร้าง brand ในสมัยนี้ก็เปลี่ยนแปลงไปจาก ขบวนการและกลยุทธ์ของการสร้าง brand ในสมัยก่อนอย่างมากมาจนอาจเรียกได้ว่าเปลี่ยน จากหน้ามือเป็นหลัง...ก็ว่าได้ เรียกว่าคนที่เคยสร้าง brand แล้วประสบความสำเร็จในอดีตแทบไม่ มีความหมายในปัจจุบันทั้งนี้เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปเยอะมาก ใครที่ยังคิดแบบเดิมๆ เก๋าๆ based on past experience มักจะหลงทางและเสียเงินเปล่า ในวงการการสร้าง brand ผมขอ ยืนยัน นิ่งยันและนอนยันว่าไม่ว่าคุณจะเคยยิ่งใหญ่แค่ไหนก็ตามในวงการนี้ในอดีต “Your prior performance is no indicator of your future branding success.”

ปัญหาหนึ่งที่พบในเกือบทุกวงการของธุรกิจในปัจจุบันคือสินค้าส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเริ่มต้น ด้วยการสร้างความแตกต่างขนาดไหนก็ตามเมื่อถึงจุดหนึ่งจะเริ่มกลายเป็น commodity product หรือ service ถ้าไม่ได้มีการสร้าง brand ที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องและมีการวางกลยุทธ์ ทางด้าน brand positioning อย่างชัดเจน เมื่อไรก็ตามที่ลูกค้าเกิดความรับรู้ต่อสินค้าใดว่าเป็น commodity สิ่งก็ตามมาก็คือลูกค้าจะกลายเป็นผู้ที่มี bargaining power เหนือผู้ผลิตทันที โดย ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดคุณภาพของสินค้าที่ตนต้องการในราคาที่ยากได้นั้นหมายความว่าต้อง ราคาถูก ถ้าเป็นเช่นนี้ผู้ผลิตก็จะเหนื่อย

ผมขอยกตัวอย่างเพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพ ตัวอย่างแรกคือสินค้าประเภท hi-tech และ consumer electronics ทั้งหลายเช่นโทรศัพท์มือถือรุ่นที่เคยเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างเมื่อปีสองปีก่อนปัจจุบันก็กลายเป็น commodity ทั้งนั้นหรือคอมพิวเตอร์ทั้งหลายตอนออกมาใหม่ๆ ก็ดูดีมีค่าแต่พอเวลาผ่านไปไม่นานแทบจะไม่มี ความแตกต่างจากสินค้าคู่แข่งและกลายเป็น commodity computer เป็นต้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในระดับ international ก็คือการที่ IBM ได้ขาย PC operation ให้กับกลุ่ม Lenovo ของประเทศจีนก็เป็นการส่งสัญญาณว่าสินค้าในกลุ่ม PC หรือ Personal Computer ได้เปลี่ยนสภาพจากที่เคยเป็นอะไรที่ดูน่าตื่นเต้นและดู cool สำหรับผู้ใช้ PC มาเป็นสินค้าธรรมดาทั่วไปที่เรียกว่า commodity นั่นเอง

ตัวอย่างที่สองคือในสมัยก่อนการเดินทางไปพักผ่อนที่พัทยาหรือหัวหินเป็นอะไรที่ถือว่าทันสมัยและคุ้มค่าแก่การรอคอย แต่สมัยนี้กลับเป็นเรื่องธรรมดาไปแล้วคือกลายเป็น commodity trip ไปเสียแล้วหรือแม้กระทั่งภูเก็ตก็ยังเป็นเรื่องธรรมดาสำหรับหลายๆ คนไปเสียแล้ว ผลตามมาก็คือไม่ว่าจะเป็นสินค้าท้องถิ่น การให้บริการหรือแม้กระทั่งค่าตัวเครื่องบิน ค่าเช่าเรือไปดำน้ำหรือไปเที่ยวเกาะต่างๆ ที่เคย charge แพงๆ พอ trip เหล่านี้กลายเป็น commodity ก็ทำให้ไม่สามารถตั้งราคาได้สูงๆ เหมือนอย่างที่เคยทำได้ โรงแรมที่เคยมีอยู่ไม่กี่แห่งในพัทยาและดูหรูในความรู้สึกของนักท่องเที่ยวทั่วไปอย่างเช่น Royal Cliff ในสมัยก่อน เมื่อเวลาผ่านไปมีโรงแรมใหม่ๆ หาดดาวเกิดขึ้นที่พัทยามากมายเช่น Sheraton และ Amari เป็นต้น ทำให้ Royal Cliff และอีกหลายๆ โรงแรมที่เคยดูหรูถ้าไม่ปรับปรุงเพื่อให้เกิดความแตกต่างก็อาจกลายเป็น commodity hotel ได้เช่นกัน

จริงๆ แล้วการสร้าง ความแตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพให้กับสินค้าหรือบริการก็คือกลยุทธ์การสร้าง brand ที่สำคัญแบบหนึ่งในสมัยนี้นั่นเอง กลยุทธ์การสร้าง brand แบบนี้ในสมัยก่อนไม่เคยมีการพูดถึง จะพูดถึงแต่การทำ above-the-line และ below-the-line branding campaigns ต่างๆ ทำไมสายการบิน low cost อย่าง Southwest Airline ถึงได้เป็น brand ที่เข้มแข็งที่สุดของ airline industry ในอเมริกาทั้งๆ ที่ไม่เคยโฆษณาเพราะเป็น low-cost airline ซึ่งโดยธรรมชาติของสายการบินราคาถูกก็คือ commodity airline นั่นเองเมื่อเทียบกับสายการบินใหญ่ๆ ทั่วๆ ไปที่ต่างก็ประสบปัญหา capacity underutilization หรือบางรายก็หมิ่นเหม่ต่อการล้มละลาย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะการที่ Southwest Airline มี business model ที่แตกต่างจากสายการบินอื่นๆ นั่นเองที่ส่งผลให้มี operating efficiency, high utilization ของเครื่องบินและ productivity ของพนักงานที่สูงกว่าของคู่แข่ง ความแตกต่างที่สัมผัสได้เหล่านี้ต่างหากที่สร้าง value ที่สามารถถูก transfer ไป

ที่ brand (ไม่ใช่การทำโฆษณาชวนเชื่อต่างๆ) จนทำให้ Southwest เป็น most powerful brand สำหรับ U.S. air travel industry ในปัจจุบันนี้

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ผมได้พบเห็นตอนที่ทำงานอยู่ที่อเมริกาก็คือใครจะไปคิดว่าสินค้าประเภทนมสดซึ่งเป็นตลาดของผู้ซื้อมาตลอดเพราะนมก็ค่อนข้างมันยังค้ำไม่ว่าจะเปลี่ยน packaging หรือ labeling แบบใดก็ตาม ดังนั้นผู้ผลิตนมและ supermarket จึงมักเน้นกลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก แต่วันดีคืนดีมีคนพยายามสร้างความแตกต่างโดยผลิตนมจาก organic cow ทำให้สามารถตั้งราคาได้สูงและสร้าง brand ของนมได้ทั้งๆ ที่นมเป็น commodity product อย่างที่เราทราบๆ กันอยู่

อีกตัวอย่างหนึ่งจากประสบการณ์ส่วนตัวตอนที่เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในต่างประเทศรายหนึ่ง อย่างที่ทราบปูนซีเมนต์ก็คือปูนซีเมนต์ ไม่ว่าจะบริษัทใดก็ตามใช้ใหม่ครับ เพราะฉะนั้นโจทย์ของผมคือทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างให้ปูนซีเมนต์ของเราเกิดความแตกต่างจากปูนซีเมนต์ของคู่แข่งที่มีอยู่ทั่วไปในตลาดทั้ง local brand และที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ จนนำไปสู่การสร้าง brand ที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน หลังจากผมทำการศึกษาเกี่ยวกับ value chain ของธุรกิจที่ต้องใช้ปูนซีเมนต์ทั้งหลายหรือของลูกค้าเราแน่นอนก็พบว่าบริษัทรับเหมาก่อสร้างทั้งหลายที่เป็นลูกค้าหลักของผู้ผลิตปูนซีเมนต์ประสบปัญหาคล้ายๆ กันเนื่องจากต้องทำงานที่รับมอบหมายมาของโครงการต่างๆ ให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดมิฉะนั้นจะมีผลต่อชื่อเสียงและผลกำไรเนื่องจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นจากการ delay และเมื่อผมศึกษาลึกลงไปอีกก็พบว่าสาเหตุหลักอันหนึ่งที่ทำให้ construction company เหล่านี้ประสบปัญหานี้ก็ส่วนใหญ่มาจากการขนส่งปูนซีเมนต์มาที่ project site ที่ไม่ตรงต่อเวลา หลายๆ ครั้งมีการ delay เป็นเวลานานซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่ต่อเนื่องและต้นทุนที่สูงขึ้นเนื่องจากบริษัทต้องจ่ายค่าจ้างรายวันให้กับพนักงาน (หลายคน) ที่ต้องพำนักอยู่ที่ก่อสร้างเฉยๆ พอปูนซีเมนต์มาส่งก็ต้องจ้างคนเพิ่มเพื่อรับทำงานให้ทันตาม tight schedule เพื่อชดเชยกับเวลาที่เสียไปเป็นผลให้เกิดปัญหา cost overrun ได้ ถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นบ่อยๆ ดังนั้นสิ่งแรกที่เราทำก็คือ six-sigma on-time delivery ผลปรากฏว่ายอดขายเพิ่มขึ้นกว่า 100% ในปีแรกและปีต่อๆ ไปทั้งนี้เนื่องจากคู่แข่งโดยทั่วไปในตลาดสามารถส่งได้ตรงเวลาเพียงแค่ประมาณ 30% ถึง 40% ของจำนวนครั้งที่ต้องส่งทั้งหมดเท่านั้นคือไม่มี brand ใดส่งได้ตรงตามเวลาเลยเพราะคิดว่าไม่ effect ธุรกิจของตนเอง ผลที่ตามมาคือปูนซีเมนต์ของเรากลายเป็น the most reliable cement brand ส่งผลให้เราสามารถตั้งราคาสูงกว่า commodity cement ทั่วๆ ไปได้อย่างมีนัยสำคัญและ market share เพิ่มขึ้นอย่าง significant ทุกปีหลังจากนั้น

การสร้าง brand จากการสร้างให้เกิดความแตกต่าง (ผมขอเรียกว่า Differentiation branding) นั้นทำได้หลายรูปแบบ แบบแรกคือการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีรูปลักษณ์ที่น่าสนใจกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอื่นๆ ในตลาดหรืออาจเรียกว่าการสร้าง brand แบบนี้ว่า Design branding ตัวอย่างเช่น iPod, iPhone และผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในครัวของ Braun เป็นต้น แบบที่สองคือการสร้างตราสินค้าจากการทำให้ผลิตภัณฑ์มีสมรรถนะสูงกว่าของคู่แข่งที่เรียกว่า Performance branding เช่น Apple Power Book, MacBook Pro หรือรถยนต์ Porsche และ Lexus เป็นต้น

การสร้างตราสินค้าโดยเน้นความแตกต่างแบบที่สามอาจเรียกว่า Innovation branding อย่างเช่นการที่ Toyota และ Honda ออกรถยนต์เครื่องยนต์ Hybrid เป็นต้น แบบที่สี่คือการสร้างตราสินค้าโดยเน้นที่ความน่าเชื่อถือและความคงทนของตราสินค้าอย่างในกรณีของเครื่องครัวและเครื่องซักผ้ายี่ห้อ Maytag ที่มีชื่อในเรื่องความคงทนตาม brand slogan ที่โฆษณาว่า “Maytag products are built to last.” เป็นต้น จึงอาจเรียกการสร้าง brand แบบนี้ว่า Durability branding แบบที่ห้าอาจเรียกว่า Convenience branding อย่างเช่นในกรณีของ Amazon.com เป็นต้น แบบสุดท้ายสำหรับการสร้างตราสินค้าจากความแตกต่างอาจเรียกว่า Safety branding เช่นรถยนต์ Volvo และ Saab เป็นต้น