

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารแบรนด์หลักสู่แบรนด์ย่อยของกรีนเวฟมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของกลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอซึ่งจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง บทบาท และขอบเขตของแต่ละแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแบรนด์ แนวคิดการบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง ดังนั้นผู้วิจัยเลือกศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

- 2.1 แนวคิดกระบวนการสร้างแบรนด์
- 2.2 แนวคิดกลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ
- 2.3 แนวคิดการยกระดับแบรนด์ไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ในตลาดใหม่
- 2.4 แนวคิดการบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดกระบวนการสร้างแบรนด์

ศาสตร์แห่งการสร้างตราสินค้าหรือแบรนด์ (Brand) นั้นกำเนิดจากหลักคิดการนำเอาเหล็กกร้อนมาประทับที่สัตว์ประเภทวัว ควาย และม้า เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของเมื่อยุคก่อนหน้านี้ แรกเริ่มเดิมทีนักการตลาดให้ความสำคัญต่อการสร้างแบรนด์ในปลายศตวรรษที่ 19 แต่เป็นการให้ความสำคัญในฐานะที่แบรนด์เป็นหนึ่งในทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์และสิทธิบัตรต่างๆ เท่านั้น หลักการและวิธีคิดในยุคนั้น เน้นการรักษาและดูแลลิขสิทธิ์เป็นส่วนใหญ่ พัฒนาการคิดของการสร้างแบรนด์เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคปัจจุบันที่หลายคนยอมรับว่า “การสร้างแบรนด์ (Brand Building) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีบทบาทสำหรับการทำการตลาดยุคหลังเป็นอย่างมาก ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่ไร้ขอบเขต และภายใต้สภาวะผู้บริโภคไม่ได้มีใจภักดี (Brand loyalty) กับแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งอย่างเหนียวแน่นอย่างเช่นเมื่อก่อนการสร้างแบรนด์และรักษาแบรนด์ให้แข็งแกร่งอยู่เสมอ (จุฑามาศ จินดาวัลย์, 2546)

การสร้างแบรนด์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินไปอย่างมีหลักการ และมีขั้นตอนจึงต้องมีการนิยามความหมายของคำว่า “แบรนด์ (Brand)” เพื่อเป็นหลักคิดชี้นำดีกรอบกระบวนการสร้างแบรนด์ มีผู้ให้คำนิยามคำว่า “แบรนด์” ไว้มากมายดังนี้

Philip Kotler (1984, อ้างถึงในวิทวัส ชัยปราณีและคณะ, 2546) ให้ความหมายของแบรนด์ไว้ในปี 1984 ว่าหมายถึง ชื่อ สัญลักษณ์ โลโก้ของอะไรอย่างหนึ่งที่จะบอกว่า สินค้าบริการอย่างหนึ่งๆ เป็นของใคร และแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร และในปี 1991 ได้ขยายขอบเขตว่าถ้าเป็นแบรนด์จะต้องสามารถจำแนกได้ 4 อย่างด้วยกัน คือ

- Attribute รูปร่างหน้าตาภายนอกที่จะทำให้เกิดการจดจำ
- Benefit บอกคุณประโยชน์ เช่น ฟันขาว ผมนุ่ม
- Value ทำให้รู้สึกว่ามีแบรนด์นี้แล้วภาคภูมิใจ ภูมิใจเพราะมีมานาน
- Personality มีบุคลิกภาพ ใจแล้วเป็นวัยรุ่น ใจแล้วเป็นคนทันสมัย

David Ogilvy (1995, อ้างถึงในวิทวัส ชัยปราณีและคณะ, 2546) กล่าวว่า แบรนด์คือสัญลักษณ์ที่ซับซ้อน เป็นการรวบรวมความรู้สึกที่มีต่อรูปร่างหน้าตาสินค้า ต่อชื่อ ต่อบรรจุภัณฑ์ ต่อราคา ต่อความเป็นมา ชื่อเสียง วิธีทางที่โฆษณา แบรนด์เป็นสิ่งที่กำหนดด้วยความรู้สึกของผู้บริโภคที่เป็นผู้ใช้แบรนด์นั้น และมีประสบการณ์กับแบรนด์นั้น หรือ Don Cowley & Paul Feldwick (1991) เป็น Strategic Planner ชื่อดังของประเทศอังกฤษ เขียนไว้ในหนังสือชื่อ Understand Brand (1991) ว่าแบรนด์คือ ความรู้สึกโดยรวมที่อยู่ในใจของผู้บริโภค

เคลเลอร์ (Keller, 1996 อ้างถึงในจตุรงค์ ล้อมพิทักษ์, 2553) ให้คำนิยามของแบรนด์ (Brand) ว่าหมายถึงชื่อ (Name) สัญลักษณ์ (Symbol) โลโก้ (Logo) เครื่องหมายการค้า (Trademark) และสิ่งใดก็ตามที่ใช้เป็นสิ่งที่กำหนด และสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการและสิ่งที่เป็นเจ้าของสินค้าสร้างขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริโภคสามารถจดจำในตัวสินค้านั้นๆ ได้ง่ายขึ้นรวมทั้งยังเป็นสิ่งที่นำมาใช้เพื่อช่วยเสริมคุณค่าสินค้าได้ง่ายขึ้น

วิทวัส ชัยปราณี และคณะ (2546, น.7) ให้ความหมายของแบรนด์ (Brand) ว่าหมายถึงทุกอย่างที่สินค้ามีทั้งหมด รวมทั้งความรู้สึกอะไรบางอย่างที่ผู้บริโภคมีกับสินค้า หรือตรา นั้น และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ (Personality) ความน่าเชื่อถือ (Trust / Reliability) ความมั่นใจ (Confidence) สถานภาพ (Status) ประสบการณ์ (Share Experience) และความสัมพันธ์ (Relationship)

ดลชัย บุญยะรัตเวช (2546, น.128) กล่าวถึงความหมายของแบรนด์ว่า คือการสะสมรวบรวมของการรับรู้ (A Collection of Perceptions) เป็นผลของความเข้าใจและความรู้สึก รวมๆ เป็นสิ่งที่สะสมมาเรื่อยๆ เป็นการรับรู้ที่ฝังอยู่ในหัวสมองคน ยกตัวอย่างเช่น ฟุจิ คือ สีสดใส โดดเด่น

คือ ความสุขความทรงจำ มันเป็นความประทับใจสุทธิ (Net Impression) เป็นผลสุทธิที่จับต้องได้ วัดไม่ได้ แต่รู้สึกได้ และอยู่ในสมองคน ซึ่งเกิดคุณค่าบางอย่างในใจ

สาเหตุที่ต้องสร้างแบรนด์

แนวคิดการสร้างแบรนด์ ได้รับการยอมรับจากนักการตลาดมากขึ้นเนื่องจาก (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547, น.44)

1) การสร้างแบรนด์ คือ การสร้างความหมายที่ดีให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้า การบอกผู้บริโภคว่า “แบรนด์” มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งอย่างไร เหมาะสำหรับผู้บริโภคที่เป็นเพศชาย หรือ หญิง อายุเท่าใด ประกอบอาชีพอะไร มีสถานะทางสังคมอย่างไร มีทัศนคติและรูปแบบในการดำเนินชีวิตอย่างไร

2) แบรนด์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคคือ แบรนด์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งสร้างยอดขายให้กับเจ้าของสินค้า การสร้างแบรนด์ที่ดีจะมีความสัมพันธ์กับยอดขาย แบรนด์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคมักจะเป็นแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาด

3) การสร้างแบรนด์คือ การลงทุนทางการตลาด เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้า แบรนด์ที่ประสบความสำเร็จจะมีอายุยาวนานกว่า มียอดขายสูงกว่า และให้ผลตอบแทนแก่เจ้าของสินค้ามากกว่าสินค้าไม่สร้างแบรนด์ แบรนด์ที่ได้รับการยอมรับสามารถที่จะเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ (Line Extension) เช่น แบรนด์โซนี่ ผู้ผลิตโทรทัศน์ ขยายแบรนด์ไปสู่การผลิตวิทยุ เป็นต้น

4) แบรนด์มีมูลค่าทางการเงิน (Financial Value) เพราะแบรนด์สามารถที่จะขายลิขสิทธิ์ เพื่อให้ผู้ผลิตอื่นนำสัญลักษณ์ของแบรนด์ไปใช้ได้ เช่น การ์ตูนของดิสนีย์ ให้ลิขสิทธิ์ในการนำภาพการ์ตูนไปผลิตของที่ระลึกเช่น ตุ๊กตา เครื่องเขียน ถ้วยกาแฟ หรือ การขายแบรนด์จากเจ้าของแบรนด์ให้แก่ผู้ผลิตรายอื่น ถือเป็นการขายความเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ในแบรนด์เพื่อให้ผู้ซื้อนำแบรนด์ไปดำเนินธุรกิจต่อไป

นอกจาก (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547) จะให้เหตุผลว่าทำไมถึงต้องมีการสร้างแบรนด์แล้วยังอธิบายถึงขั้นตอนการสร้างแบรนด์ไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนของการสร้างแบรนด์

1) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning) เริ่มจากขั้นตอนทางการตลาดในการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) ว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และมีความต้องการอย่างไรบ้าง ตัวอย่างการสร้างแบรนด์สินค้าผงซักฟอก เริ่มจากการแบ่งความต้องการของแม่บ้านออกเป็นกลุ่มต่างๆ ดังนี้

แม่บ้านที่ต้องการให้เสื้อผ้า

แม่บ้านที่ต้องการประหยัด

แม่บ้านที่ต้องการรักษาเสื้อผ้าให้สดใส

แม่บ้านที่ต้องการถนอมมือในการซัก

หลังจากแบ่งกลุ่มเป้าหมายแล้ว เจ้าของสินค้าต้องเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) ว่าเป็นกลุ่มใด กลุ่มเป้าหมายที่เลือกมีความต้องการอย่างไร มีลักษณะประชากรศาสตร์ และ ลักษณะจิตวิทยาอย่างไรในการสร้างแบรนด์ที่ดี แรนด์หนึ่งแบรนด์จะเหมาะสำหรับกับกลุ่มเป้าหมายเพียงกลุ่มเดียว หลังจากเลือกกลุ่มเป้าหมายแล้ว เจ้าของสินค้าจะกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Positioning) ว่าแบรนด์นั้นคืออะไร สำหรับใคร เช่น ผงซักฟอกแพ็บ คือ ผงซักฟอกที่ซักผ้าขาวได้ขาวกว่า สำหรับแม่บ้านที่ต้องการให้เสื้อผ้า หรือ ปรีส คือ ผงซักฟอกที่ให้กลิ่นหอมสะอาดล้ำลึก สำหรับแม่บ้านที่ต้องการเสื้อผ้าที่มีกลิ่นหอมสะอาด หรือ แอทแทค คือ ผงซักฟอกชนิดเข้มข้นที่ใช้เพียงช้อนเดียวแต่สามารถซักผ้าได้ปริมาณมากสำหรับแม่บ้านสมัยใหม่ที่ชอบเทคโนโลยีใหม่ๆ

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ดี ผู้กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะต้องพิจารณา

1.1) ตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้น เป็นคุณลักษณะของสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้จริง

1.2) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดี ควรเป็นข้อดีของสินค้าที่คู่แข่งไม่ได้กล่าวอ้างในการสื่อสาร

1.3) ตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นเป็นสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายต้องการและยังไม่มีแบรนด์ใดตอบสนอง ซึ่งการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่ดีจำเป็นต้องใช้การวิจัยผู้บริโภคมาทดสอบว่าตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นเป็นจุดที่ผู้บริโภคมีความต้องการและสนใจจริง หรือ เป็นตำแหน่งที่สามารถจูงใจให้ผู้บริโภคอยากซื้อแบรนด์นั้นมาใช้

ปัญหาในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ คือ เมื่อตำแหน่งผลิตภัณฑ์เดิมเริ่มไม่ทันสมัยไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร เช่น ผงซักฟอกเปา เคยเน้นที่ราคาถูกกว่าคู่แข่ง เมื่อต้องการขึ้นราคาสินค้าตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เน้นราคาถูกนี้ จะเริ่มสู้คู่แข่งไม่ได้ จึงหันมานั้นเรื่องประสิทธิภาพ คือ การถนอมมือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่เรียกว่า Repositioning อาจเกิดจากการเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย

สรุปการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ คือ การกำหนดภาพพจน์ในใจผู้บริโภคว่าสินค้าคืออะไร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร และ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เมื่อสภาวะแวดล้อมทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไป

2) การกำหนดบุคลิกภาพของผลิตภัณฑ์ (Brand Personality) การกำหนดบุคลิกภาพให้กับสินค้ามีความสัมพันธ์กับบุคลิกของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งใน ด้านกายภาพ (Demographic) และ ด้านจิตวิทยา (Psychographic)

ด้านกายภาพ คือ การกำหนดบุคลิกของแบรนด์ว่าเป็นเพศชาย หรือ หญิง มีอายุเท่าใด ระดับรายได้ อาชีพ การศึกษา และสถานะทางสังคม เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง กระทิงแดง เน้นกลุ่มผู้ใช้แรงงาน เพศชาย อายุระหว่าง 20-35 ปี รายได้ระดับกลาง การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ด้านจิตวิทยา คือ การกำหนดลักษณะนิสัย พฤติกรรม หรือทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ เช่น เครื่องดื่มชูกำลัง กระทิงแดง จากการสื่อสาร “นี่คือผู้ชายตัวจริง” ทำให้แบรนด์ กระทิงแดง มีนิสัยเป็นคนดี มีพฤติกรรมห่วงใยสังคมมองคนในแง่ดี มีทัศนคติว่าคนทุกคนสามารถกลับตัวเป็นคนดีของสังคมได้

ลักษณะบุคลิกภาพที่นิยมใช้

การสร้างบุคลิกภาพที่ดี ควรมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของกลุ่มเป้าหมาย บุคลิกภาพหลักๆ ที่นิยมใช้ในการสร้างให้กับแบรนด์ มีดังนี้

2.1) ความรู้และความสามารถ (Competence) หมายถึง บุคลิกที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกชื่นชม หรือ ยกย่องว่ามีความรู้ความสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเช่น เครื่องสำอางค์ พอนด์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการรักษาผิว ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในธุรกิจการเงิน ซีพี เป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจการเกษตร IBM เป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจคอมพิวเตอร์

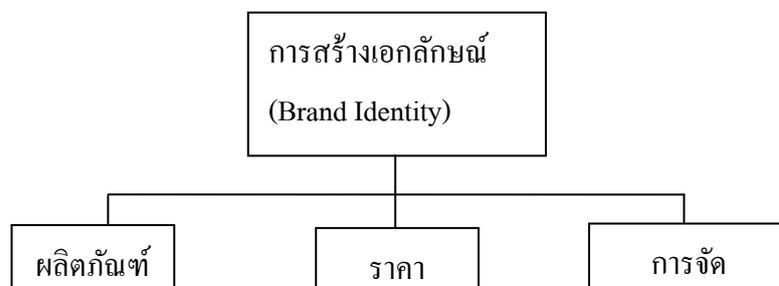
2.2) ความตื่นเต้น (Excitement) หมายถึง บุคลิกที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกตื่นเต้นและมีความสุข สนุกสนานต่อแบรนด์ เช่น เสื้อผ้า Benetton ที่ใช้สีสดใส และ มีรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ภาพเปรียบเทียบอย่างน่าตื่นเต้น รถยนต์ Porsche ที่แสดงออกถึงการขับขี่ที่ตื่นเต้นและมีความสุข สนุกสนาน

2.3) ความเป็นธรรมชาติ (Ruggedness) หมายถึง บุคลิกที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกถึงความ เป็นธรรมชาติ รู้สึกได้ถึงตัวตนของแบรนด์ว่ารักการผจญภัยและชอบธรรมชาติ เช่น Marlboro ที่ใช้ภาพควายเดินทางไปในที่ต่างๆ ด้วยม้า แสดงความเรียบง่าย มีการผจญภัย และรักธรรมชาติ กางเกงยีนส์ ลีวาย ที่มีบุคลิกของชายหนุ่มที่แข็งแรง บิกบี น้ไม่พิถีพิถันแต่เท่แบบเรียบง่ายโดยไม่ต้องแต่งเติม

2.4) ความจริงใจ (Sincerity) หมายถึง บุคลิกที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกถึงความจริงใจของแบรนด์ ในด้านความรัก ความห่วงใย ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ เช่น การ์ด Hallmark เป็นตัวแทนการแสดงความรู้สึกที่ดีในโอกาสต่างๆ สายการบิน การบินไทย ที่แสดงบุคลิกความเป็นไทย รักผู้โดยสารมีความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือและเป็นเพื่อนที่ดี

2.5) ความโก้หรู (Sophistication) หมายถึง บุคลิกที่กลุ่มเป้าหมายรู้สึกถึงความมีชื่อเสียง มีฐานะดี มีความทันสมัย ความโก้หรู ความเป็นคนเมือง เช่น รถยนต์ Mercedes Benz เป็นรถของคนมีระดับ มีความโก้หรู มีฐานะที่ดี และ เป็นคนที่สังคมยอมรับในความสำเร็จ เป็นต้น

3) การสร้างเอกลักษณ์ (Brand Identity) การสร้างเอกลักษณ์เพื่อสื่อสารตำแหน่ง และ บุคลิกของแบรนด์ให้ผู้บริโภครับรู้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ราคา และการจัดจำหน่าย



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของการสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547, น.50)

การสร้างเอกลักษณ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Identity) หมายถึง ลักษณะ ภายนอกของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้เกี่ยวกับแบรนด์ประกอบไปด้วย ชื่อผลิตภัณฑ์ โลโก้ผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ ระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ สีสันทันของตัวผลิตภัณฑ์ รูปทรงของ ผลิตภัณฑ์ และ บริการที่ผู้บริโภคจะได้รับ เช่น เครื่องสำอางสำหรับผู้หญิง เน้นบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามใช้สีอ่อนหวาน มีการตั้งชื่อที่สื่อถึงความสวยงาม มีกลิ่นหอมดอกไม้อ่อน ส่วนเครื่องสำอาง สำหรับผู้ชาย เน้นบรรจุภัณฑ์ที่สะท้อนถึงความแข็งแรง ใช้สีน้ำเงิน เทา หรือ ดำ มีการตั้งชื่อที่สื่อถึงความหนักแน่นมีกลิ่นให้สดชื่น

การสร้างเอกลักษณ์ด้านราคา (Price Identity) หมายถึง ระดับราคาของ ผลิตภัณฑ์ ที่สะท้อนถึงคุณภาพ และ ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์รวมถึงสถานะทางสังคมของกลุ่มเป้าหมาย เช่น สินค้าราคาถูก สำหรับคนมีรายได้น้อย หรือ ต้องการความประหยัด ส่วนสินค้า ราคาแพง สำหรับคนมีรายได้สูง หรือ เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ

ข้อพิจารณาในการกำหนดราคา

ราคาสามารถทำหน้าที่สื่อสารได้โดยบอกตำแหน่ง และ ภาพพจน์ของ ผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค

ราคาสามารถสื่อถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ราคาสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพของผู้บริโภค

ราคาที่แพงสามารถสร้างความภาคภูมิใจต่อผู้บริโภคที่เป็นเจ้าของ

ตัวอย่างเช่น แบรนด์คาร์เทียร์ แบรนด์คริสเตียนดิออร์ แบรนด์กุชชี เป็นสินค้า

ที่มีราคาแพง (Premium Price) สะท้อนถึงสินค้าจากต่างประเทศที่มีคุณภาพสูง เป็นสินค้าเหมาะสำหรับคนที่มีความร่ำรวยได้ดี หรือ สบู่ตรานกแก้ว เป็นสบู่ที่มีราคาถูก มีคุณภาพปานกลาง สำหรับคนที่อาศัยอยู่ในชนบท มีพฤติกรรมที่เน้นความประหยัด

- การสร้างเอกลักษณ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Identity) หมายถึง เอกลักษณ์ที่เกิดจากที่ตั้ง การออกแบบ การตกแต่งภายนอก และ ภายใน การจัดเรียงสินค้า เช่น ห้างสรรพสินค้าในเมืองกับห้างสรรพสินค้าในชนบท มีการออกแบบตกแต่ง บรรยากาศในร้าน การจัดเรียงสินค้าที่แตกต่างกัน สะท้อนถึงกลุ่มเป้าหมายที่เข้าใช้บริการด้านอาชีพ รายได้

4) การสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างแบรนด์ (Brand Communication) คือ การถ่ายทอดตำแหน่ง และ บุคลิกของแบรนด์ผ่านสื่อบุคคล (Person) หรือ สื่อสารโฆษณา (Media) ให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ โดยใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication Tools) ต่างๆ เช่น การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing) เพื่อให้เกิดการรับรู้และภาพพจน์ของแบรนด์

นอกจากขั้นตอนการสร้างแบรนด์ตาม 4 ขั้นตอนของ (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547) ที่ได้กล่าวมาแล้วยังมีกระบวนการสร้างแบรนด์ในรูปแบบของ ศิริกุล เลากัยกุล(2551) ที่อธิบายกระบวนการสร้างแบรนด์อย่างพอเพียงไว้ดังนี้

1) การกำหนดขอบข่ายของธุรกิจ (Business description) การกำหนดหรือเขียนขอบข่ายของธุรกิจให้อยู่ใน Experience economy เป็นการเปลี่ยนภาพของอุตสาหกรรมที่แต่เดิมเน้นเรื่องความสามารถในการผลิตเป็นข้อกำหนด แต่การกำหนดในยุคปัจจุบันต้องกำหนดความสามารถในการสร้างอรรถประโยชน์และอรรถรส เช่น อุตสาหกรรมผลิตยาและเวชภัณฑ์ เป็น ธุรกิจเพื่อสุขภาพ อุตสาหกรรมเคมี เป็น ธุรกิจวิทยาศาสตร์เพื่อชีวิต อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เป็น ธุรกิจเพื่อความงามและความหวัง เป็นต้น

2) กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) คือ ความฝัน แรงบันดาลใจของเจ้าของแบรนด์ว่าจะนำพาองค์กรไปสู่ชื่อเสียงแบบไหน คนที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ได้ดีที่สุดคือ เจ้าของ หรือผู้บริหารสูงสุด เช่น วิสัยทัศน์ของแบรนด์ดิสนีย์ (Disney) คือ We're dreamer and doers, committed to making dream a reality ดิสนีย์ต้องการให้กล่าวถึง ดิสนีย์ในฐานะผู้เสริมสร้างความฝันให้เป็นจริง

3) การกำหนดจุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) คือ การแสวงหาตัวตนของแบรนด์ต้องแสวงหาให้รู้ว่าอะไรคือจุดยืนที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างชื่อเสียง จุดยืน

นั้นต้องสอดคล้องกับสิ่งที่คุณเชื่อถือ ยึดมั่นศรัทธา เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่แล้ว และสามารถทำได้จริงในระยะยาว

4) การกำหนดคุณสมบัติของแบรนด์ (Brand Attributes) คือ การกำหนดคุณสมบัติและกรอบพฤติกรรมของแบรนด์ เช่น แบรนด์ดิสนีย์ (Disney) มีคุณสมบัติ 3 ข้อ คือ Dream การเป็นนักฝัน สร้างนิมิต คุณสมบัตินี้ถือเป็นคุณสมบัติที่เป็นเอกลักษณ์ของ Disney ถือเป็น (Identity Attribute) Dare คือการเป็นคนกล้า กล้าคิดกล้าแสดงออก ความกล้าที่จะฝัน (Dare+Dream) ถือเป็น Emotional Attribute ของ Disney และ Do คือการลงมือทำ ทำให้ความฝันเป็นความจริงที่สัมผัสได้ ทำให้ไอเดียเปลี่ยนมูลค่าทางการตลาด นี่คือนิยามของ Disney ในด้าน Functional Attribute

5) การกำหนดคุณค่าคำสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) คือ คุณค่าที่แบรนด์สัญญาจะส่งมอบให้กับผู้บริโภคทุกครั้งที่มีโอกาสสัมผัสกับแบรนด์ สามารถเป็นได้ทั้งประโยชน์ที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ (Functional หรือ Emotional) ก็ตามแต่ต้องมีประโยชน์และเป็นประโยชน์ในสายตาของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่ประโยชน์ขององค์กรหรือเจ้าของแบรนด์เท่านั้น การกำหนด Brand Promise คือการสรุปความคิด เมื่อรู้จักตัวตนแล้ว รู้ความฝัน รู้จุดยืน รู้คุณสมบัติ เอาสิ่งเหล่านี้มาผนวกรวมกัน

6) การสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) คือ การกำหนดแนวทาง และรูปแบบในการสร้างแบรนด์ โดยทั่วไประบบเอกลักษณ์ของแบรนด์จะประกอบไปด้วย สัดส่วน สี ขนาด ระบบตัวอักษร ระบบเครื่องแบบพนักงาน ระบบหัวข้อหมายและช่องเอกสาร ระบบป้ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ระบบการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ระบบเอกลักษณ์ของแบรนด์ไม่ใช่เพียงแค่ทำให้ดูแตกต่างแต่ต้องทำให้ต่อเนื่อง คงเส้นคงวาจนเป็นเอกลักษณ์

7) การสร้างวัฒนธรรมของแบรนด์ (Brand Culture) คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับแบรนด์ โดยการนำเอาคุณสมบัติของแบรนด์มาพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ใช้คุณสมบัติของแบรนด์เป็นตัวกำหนดกรอบของพฤติกรรมของคนในองค์กร เพราะพนักงานเป็นทูตของแบรนด์คือภูมิคุ้มกันที่สำคัญที่สุดขององค์กร

8) การสร้างการรับรู้ต่อแบรนด์ (Brand Awareness) ขั้นนี้เป็นการนำการสื่อสารมาใช้อย่างครบวงจร โดยเน้นพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นสำคัญ เป็นการวางแผนการใช้กลยุทธ์และเครื่องมือการสื่อสารการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อสร้างความน่าสนใจเป็นที่รู้จัก ชื่นชอบและเกิดพฤติกรรมตัดสินใจเลือกซื้อในที่สุด

9) การสร้างความชอบในแบรนด์ (Brand Preference) สามารถเกิดจากกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดผ่านเครื่องมือการสื่อสารหลายรูปแบบ โดยเฉพาะนโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรมหรือกลยุทธ์ด้าน CSR (Customer Social Responsibility) ผู้บริโภคมีแนวโน้มไม่เลือกแบรนด์ที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

10) การสร้างความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ในยุคปัจจุบันนักการตลาดต่างๆก็ตระหนักดีว่าผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างรวดเร็ว และแทบจะไม่มีใครจงรักภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งแตกต่างจากในอดีต นักสร้างแบรนด์ที่ดีต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคให้ได้ เพื่อต่อยอดธุรกิจหรือกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ โดยไม่ต้องลงทุนหาลูกค้าใหม่อยู่ตลอดเวลา ประโยชน์ของการภักดีต่อแบรนด์เชื่อมโยงไปถึงการเป็นกระบอกเสียง เป็นสื่อในการบอกต่อหรือแนะนำ และพร้อมที่จะให้อภัยหากแบรนด์นั้นๆ ทำสิ่งผิดพลาด ความภักดีในตราสินค้าอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาด และความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เรียกว่า CRM (Customer Relations Management)

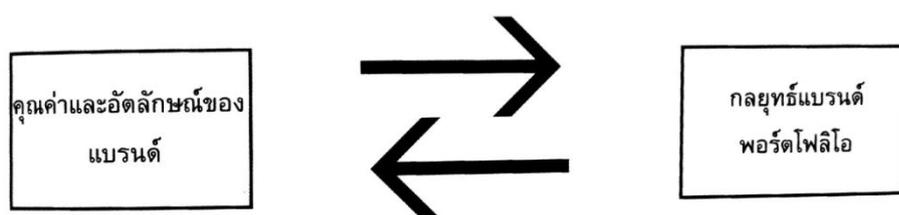
กระบวนการสร้างแบรนด์ 10 ขั้นตอนนี้สามารถอธิบายแบ่งเป็น 2 ส่วนได้อย่างชัดเจน คือ ขั้นตอนที่ 1-5 เป็นกลยุทธ์ของแบรนด์เกิดจากบุคคลภายในองค์กรเป็นผู้คิดหรือกำหนด Brand Strategy ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการทำ Brand Model หรือบางคนเรียกว่า Brand Platform สำหรับขั้นตอนที่ 6-10 เป็นขั้นตอนของการสร้างชีวิตของแบรนด์ หรือ Living The Brand คือทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชีวิตและสีสันให้กับแบรนด์โดยการใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดเข้ามา มีบทบาทสำคัญในขั้นตอนดังกล่าว

คุณค่าและลักษณะเฉพาะของแบรนด์

เดวิด อาเคอร์ (2549, น.106) คุณค่าและลักษณะเฉพาะของแบรนด์ (Brand equities and identities) ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ Brand Equities จะมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์พอร์ตโฟลิโอ ตัวอย่างเช่น แบรนด์ที่อ่อนแอก็ไม่เหมาะที่จะใช้มาเป็นกลยุทธ์ แบรนด์ที่ยึดติดกับระดับชั้นของผลิตภัณฑ์อาจไม่เหมาะในการนำมาขยายแบรนด์ต่อไป ในขณะที่แบรนด์ Lifestyle อาจมีศักยภาพในการขยายแบรนด์อย่างไม่น่าเชื่อ แบรนด์บางแบรนด์อาจมีภาพลักษณ์ที่น่านำมาใช้เป็นแบรนด์ร่วม เพราะภาพลักษณ์นั้นอาจมีอิทธิพลต่อการกำหนดผลิตภัณฑ์ เช่น ภาพลักษณ์ของแบรนด์ Microsoft มีอิทธิพลในการสร้างแบรนด์กลยุทธ์ในพอร์ตโฟลิโอได้

คุณค่าหรือ Equity ของแบรนด์ที่เกี่ยวข้องควรมีโครงสร้างที่เหมาะสมลงตัวกับกลุ่มของผลิตภัณฑ์ โครงสร้างของ equity ต้องมีมิติของความแข็งแกร่งของแบรนด์เพื่อที่จะสามารถระบุบริเวณของจุดแข็งและจุดอ่อนได้

Brand Identity และกลยุทธ์พอร์ตโฟลิโอมีความผูกพันกันอย่างลึกซึ้งมาก และไม่สามารถพัฒนาเพียงอันใดอันหนึ่งโดยละทิ้งอีกอันไปได้ เพราะเราไม่รู้ถึงบทบาทของพอร์ตโฟลิโอ ก็ยากที่จะกำหนด Brand Identity ได้ ในทางกลับหากเราไม่เข้าใจ Brand Identity ก็ยากเช่นกันที่จะกำหนดบทบาทให้กับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอและกลยุทธ์พอร์ตโฟลิโอด้วย เมื่อ Identity ของบางแบรนด์หรือของทุกๆ แบรนด์ ไม่ได้กำหนดอย่างเหมาะสมก็จำเป็นสร้างกลุ่มของ Identity โดยอิงจากสมมติฐานหรือการวิเคราะห์อย่างรวดเร็ว เพื่อว่าอย่างน้อยจะได้เกิดความรู้สึบบางอย่าง หรือการกำหนดบทบาทหน้าที่จำเป็นให้กับแบรนด์เหล่านั้น



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า อัตลักษณ์ของแบรนด์กับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

องค์ประกอบของคุณค่าของแบรนด์

เดวิด อาเคอร์(2549, น.108)

การรับรู้ (Awareness) แบรนด์ของเราเป็นที่รู้จักเพียงใด และการรับรู้ในเรื่องใดบ้างที่ไม่เป็นผลดีต่อแบรนด์ในกลุ่มตลาดสำคัญๆ

ชื่อเสียง (Reputation) แบรนด์ของเรามีชื่อเสียงในตลาดมากน้อยเพียงใด มีชื่อเสียงในเรื่องของคุณภาพหรือไม่

การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) แบรนด์ของเรามีลักษณะเฉพาะตัวหรือไม่

พลัง (Energy) แบรนด์ของเรามีพลังหรือไม่ หรือมันเริ่มอ่อนล้าหมดแรงแล้ว

ความเกี่ยวข้อง (Relevance) แบรนด์ของเราได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน หรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันหรือไม่ และมีกลุ่มตลาดใหม่ๆ ใดอีกบ้างที่แบรนด์สามารถเข้าไปเกี่ยวข้องได้

ความภักดี (Loyalty) ลูกค้ามีความภักดีต่อแบรนด์เรามากน้อยเพียงใด มีจำนวนมากน้อยเท่าไร เป็นลูกค้ากลุ่มใดบ้าง พวกเขามีความแตกต่างจากกลุ่มลูกค้าหลักอย่างไร และความภักดีนั้นมาจากอะไร

ความสามารถในการขยาย (Extendibility) แบนด์ของเรามีศักยภาพที่จะขยายไปยังกลุ่มผลิตภัณฑ์อื่นๆ หรือไม่ ไม่ว่าจะโดยแบนด์หลัก หรือแบนด์ย่อย มันสามารถเป็นรากฐานแห่งการเติบโตได้หรือไม่

การศึกษากระบวนการสร้างแบนด์ เป็นพื้นฐานของการศึกษาเรื่องการบริหารแบนด์หลักสู่แบนด์ย่อย เพราะแบนด์จะถูกขยายได้ก็ต่อเมื่อแบนด์นั้นเป็นแบนด์ที่เติบโต มีความเข้มแข็งมีเอกลักษณ์ มีตำแหน่งของแบนด์ที่ชัดเจนเพียงพอต่อการขยายขอบเขตไปสู่แบนด์ย่อยได้ แนวคิดกระบวนการสร้างแบนด์จึงเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่นำมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้

2.2 แนวคิดกลยุทธ์แบนด์พอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์ (2549, น.15) กล่าวว่า กลยุทธ์แบนด์พอร์ตโฟลิโอจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้าง ขอบเขต บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างแบนด์ต่างๆ ในพอร์ตโฟลิโอนั้น โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มพลัง ขยายระดับ และสร้างความชัดเจนให้กับพอร์ตโฟลิโอ แบนด์ที่อยู่ในพอร์ต ทั้งที่เป็นแบนด์ของตัวเองและแบนด์ของพันธมิตรควรจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีฐานะเสมือนสมาชิกของทีมที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วย

ศรีกัญญา มงคลศิริ (2551) กล่าวถึง แบนด์พอร์ตโฟลิโอว่า คือการบริหารแบนด์หลายแบนด์ของกลุ่มบริษัทเดียวกัน อาจอยู่ในรูปแบบแยกพลัง-แย่งกันรบ ร่วมกันดี หรือรวมพลัง-รวมพลังประสาน ทำนองไม้ไผ่รวมมัด ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ต้องบริหารแบนด์หลายแบนด์เช่นนี้มักเป็นไปใน 5 ลักษณะ คือ 1) จัดสรรทรัพยากรสับสน 2) บริหารแล้วประสิทธิภาพโดยรวมของกิจการลดลง 3) องค์กรเกิดสภาพเติบโตติดขัด หลายแบนด์อยู่ในสภาพสูญญากาศ 4) แบนด์บางแบนด์ขัดขวางการเติบโตของแบนด์อื่น และ 5) ประสบการณ์ที่ล้มเหลวในการจัดการบางแบนด์ทำให้องค์กรปิดกั้นความคิดบริหารแบนด์ใหม่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) กล่าวว่า กลุ่มตรา (Brand portfolio) เป็นกลุ่มของตราทั้งหมดและสายของตรา (Brand line) ที่บริษัทนำเสนอเพื่อการขายสินค้าสู่ผู้บริโภค อาจมีการออกแบบตราให้แตกต่างกัน เพื่อดึงดูดส่วนตลาดที่แตกต่าง ตราทั้งหมดจะเชื่อมโยงกัน เพราะตราต่างๆ ต้องใช้ส่วนตลาดที่หลากหลาย โดยสาเหตุที่ต้องนำเสนอตราหลายตราในรายการของผลิตภัณฑ์ ดังนี้ 1) เพื่อเพิ่มชั้นสำหรับวางสินค้าในร้านค้าปลีก 2) เพื่อเสนอผู้บริโภคที่แสวงหาสินค้าหลากหลายซึ่งอาจต้องการเปลี่ยนตรา 3) เพื่อเพิ่มการแข่งขันภายในบริษัทของตนเอง 4) เพื่อให้เกิดการประหยัดในการโฆษณา

คุณค่าสูงสุดในการจัดกลุ่มตราสินค้าต้องทำให้เกิดคุณค่าต่อตราหลักสูงสุด กลุ่มตราที่ดีเป็นกลุ่มที่แต่ละตราประสมกับตราอื่นทั้งหมดในกลุ่มตราหลักเบื้องต้น โดยการออกแบบกลุ่มตราก็คือ การครอบคลุมตลาดให้มากที่สุด (To maximize market coverage) และทำให้ตราซ้อนกันน้อยที่สุด (To minimize brand overlap) แต่ละตราต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนและสร้างความประทับใจให้กับส่วนตลาดให้มีขนาดเพียงพอ เพื่อผลลัพธ์ทางการตลาดและต้นทุนการผลิต และกลุ่มตราจำเป็นต้องมีการติดตามผลตลอดเวลา เพื่อค้นหาตราที่อ่อนแอที่กระทบที่เหมาะสม

เดวิด อาเคอร์(2549, น.18) การพัฒนาและการบริหารกลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหลายอย่าง อาทิ

จะเพิ่ม ลบ หรือจัดลำดับความสำคัญของแบรนด์หลักแต่ละแบรนด์ย่อยใหม่

จะขยายแบรนด์ไปยังกลุ่มสินค้าอื่น โดยการเพิ่มตัวบรรยาย หรือการใช้แบรนด์ย่อย หรือจะใช้แบรนด์รับรองดีกว่า

จะขยายแบรนด์ไปยังกลุ่มตลาดราคาสูง หรือต่ำกว่าเดิม

จะใช้แบรนด์หลักของบริษัทกับข้อเสนอของบริษัท หรือว่าจะใช้แบรนด์รับรอง

(Endorser)

จะพัฒนาแบรนด์พันธมิตรหรือไม่

จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้ากลุ่มใหม่ หรือจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับสินค้ากลุ่มย่อยในกลุ่มเดิม

จะพัฒนาตัวสร้างความแตกต่างที่มีชื่อเฉพาะตัว (Branded Differentiator) คุณสมบัตินี้ที่มีชื่อเฉพาะตัว (Branded Feature) ส่วนประกอบหรือเทคโนโลยีที่มีชื่อเฉพาะตัว (Branded Ingredient or Technology) การให้บริการที่มีชื่อเฉพาะตัว (Branded Service) หรือโปรแกรมส่งเสริมการขายที่มีชื่อเฉพาะตัว (Branded Program)

จะพัฒนาตัวเสริมพลังที่มีชื่อเฉพาะตัว การเป็นสปอนเซอร์ที่มีชื่อเฉพาะตัว ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเฉพาะตัว การส่งเสริมการขายที่มีชื่อเฉพาะตัว หรือว่าจะใช้มาตรการอื่นๆ ที่เชื่อมโยงไปหาแบรนด์เป้าหมายได้ โดยการเพิ่มองค์ประกอบ ความน่าสนใจ และพลังให้กับแบรนด์เป้าหมายนั้น

การพัฒนากลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอมีอยู่ 6 มิติ (เดวิด อาเคอร์2549, น.18) มิติแรกเป็นเรื่องของตัวแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ ซึ่งจะพูดถึงกลุ่มของแบรนด์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของพอร์ตโฟลิโอ อีกสองมิติ ได้แก่ บทบาทในการกำหนดผลิตภัณฑ์ (Product-defining Roles) และบทบาทของพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio Roles) จะบ่งชี้ถึงบทบาทอันหลากหลายที่แบรนด์แต่ละแบรนด์จะต้องปฏิบัติตามบทบาทนั้นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบเขตของแต่ละแบรนด์ (Brand scope) จะสะท้อนถึงกลุ่มของผลิตภัณฑ์และกลุ่มย่อยๆ ที่แบรนด์แต่ละแบรนด์มี

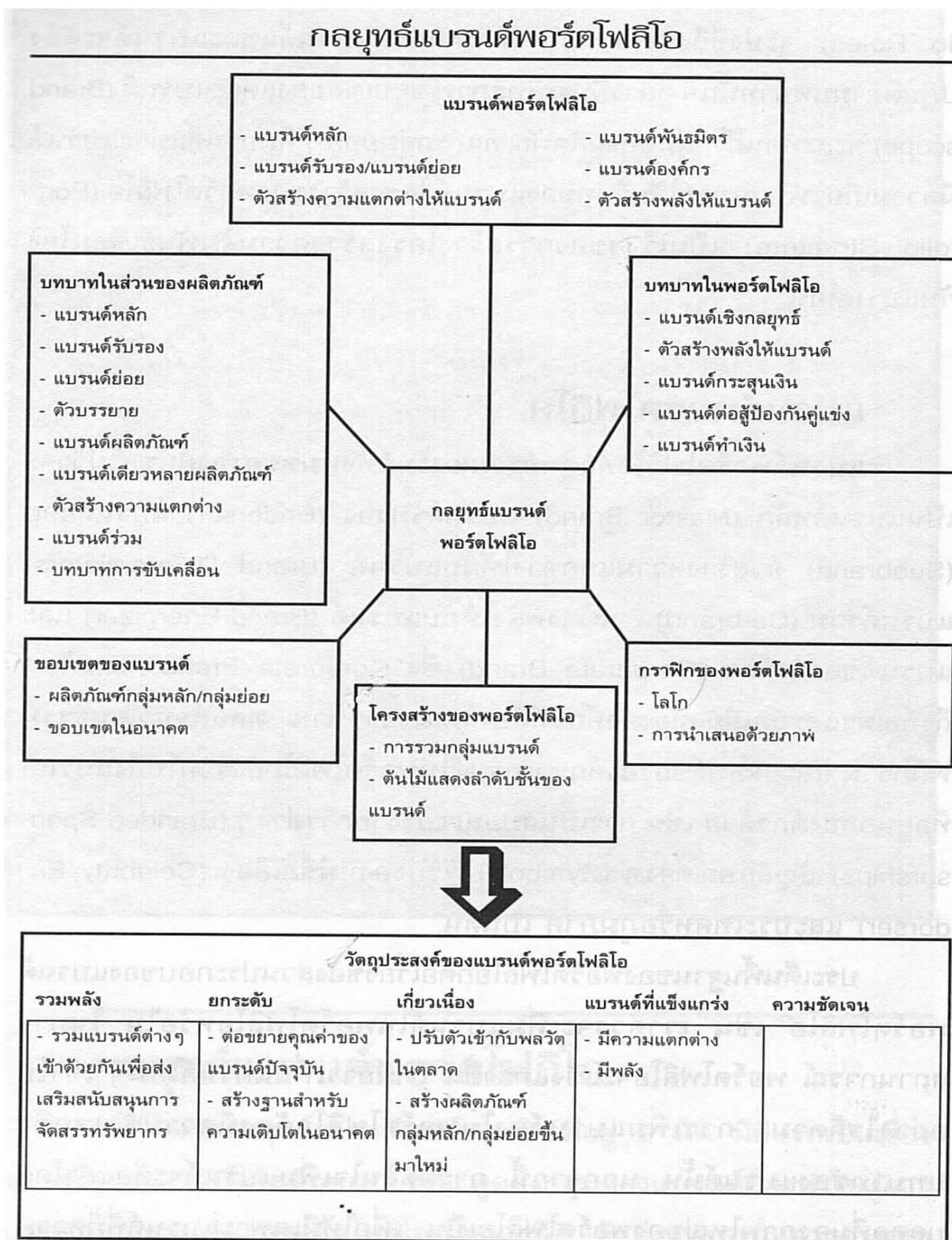
ความเกี่ยวพันกันภายใต้บริบทของแบรนด์ โครงสร้างของพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio Structure) เป็นเรื่องของการสร้างโครงสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับแบรนด์อื่น

กลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอไม่ควรยึดตามแผนผังขององค์กร เพราะโครงสร้างภายในองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง แต่แบรนด์เป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้บริโภคมากกว่า จึงควรความมั่นคงกว่าในการพัฒนากลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอที่ดี ข้อกังวลใจจากธุรกิจไม่ควรมีอิทธิพลต่อการออกแบบพอร์ตโฟลิโอ สิ่งที่ต้องกังวลก็คือการทำให้สิ่งที่เราจะนำเสนอออกมานั้นมีความชัดเจนต่อลูกค้ามากที่สุด

แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์ (2549, น.18) ให้คำนิยามว่า แบรนด์พอร์ตโฟลิโอคือศูนย์รวมแบรนด์ทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์หลัก (Master Brand) แบรนด์รับรอง (Endorser) แบรนด์ย่อย (Sub-brand) ตัวสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ (Brand Differentiators) แบรนด์ร่วม (Co-brand) ตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์ (Brand Energizer) และแบรนด์ขององค์กร (Corporate Brand) ซึ่งแบรนด์ขององค์กร (Corporate Brand) จะสะท้อนถึงคุณค่าและชื่อเสียงขององค์กรที่สืบทอดมายาวนาน ตลอดจนวัฒนธรรมพนักงาน และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การเป็นสปอนเซอร์รายการต่างๆ (Branded Sponsorships) สัญลักษณ์ต่างๆ (Symbols) ผู้รับรองที่มีชื่อเสียง (Celebrity Endorser) และประเทศหรือภูมิภาค เป็นต้น

ประเด็นพื้นฐานของพอร์ตโฟลิโอก็คือเรื่องของส่วนประกอบของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ เช่น เราควรจะมีแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอหรือไม่ในบางสถานการณ์ พอร์ตโฟลิโอจะแข็งแกร่งขึ้นถ้ามีการเพิ่มแบรนด์ใหม่ๆเข้าไป อย่างไรก็ตามการเพิ่มลงในพอร์ตโฟลิโอต้องมีความชัดเจนถึงบทบาทของแบรนด์นั้น นอกจากนี้ การตัดสินใจเพิ่มแบรนด์จะต้องทำโดยบุคคลที่มองภาพใหญ่ของพอร์ตโฟลิโอเป็น เพื่อให้มีเฉพาะแบรนด์ที่มีความเกี่ยวพันและมีความสำคัญต่อเป้าหมายหลักของธุรกิจนั้น บางครั้งจะมีคำถามตามมาว่า เราควรจะมีแบรนด์นี้ทิ้งไปหรือไม่ เมื่อมีแบรนด์มากเกินไป เราอาจมีทรัพยากรในการพัฒนาแบรนด์ไม่เพียงพอ และจะเป็นการสร้างควมสับสนด้วย ทางออกก็คือการตัดทิ้งแบรนด์บางตัวในพอร์ตโฟลิโอไป



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดงกลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอ (กลยุทธ์การบริหารแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ, 2549, น.20)

บทบาทในการนิยามผลิตภัณฑ์

เมื่อมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น แแบรนด์หรือกลุ่มของแบรนด์จะเป็นสิ่งที่ใช้เพื่อบ่งชี้ให้ลูกค้าสามารถมองเห็นหรือเข้าถึงได้ กลุ่มของแบรนด์ที่มีบทบาทในการนิยามผลิตภัณฑ์จะสะท้อนถึงมุมมองของบุคคลภายนอกที่มีต่อแบรนด์นั้นๆ หรือจากมุมมองของลูกค้า

วงหทัย ต้นชีวะวงศ์ (2548, น.72) บทบาทของตราสินค้า (Brand Roles) ตามกลยุทธ์แบรนด์ พอร์ตโฟลิโอของเอเคอร์ มีความแตกต่างกันในสองลักษณะคือ

Product – defining Roles

หมายถึง บทบาทตราสินค้าในมุมมองของผู้บริโภค ผู้บริโภคมองตราสินค้าว่ามีบทบาทอย่างไรในฐานะที่เป็นผลิตภัณฑ์ เป็นการมองตราสินค้าจากภายนอกองค์กร ซึ่งตราสินค้าหนึ่งอาจมีมากกว่าหนึ่งบทบาท แต่ละตราสินค้าจะมีบทบาทดังนี้

ตราสินค้าหลัก (A Master Brand) หมายถึง ตราสินค้าที่เป็นตัวบ่งบอกอันดับแรกว่า นี่คือการอะไร (the primary of the offering) เช่น เนสท์เล่เป็นตราสินค้าองค์กร (Corporate Brand) และตราสินค้าหลัก (Master Brand) แต่ก็มีตราสินค้าหลักอยู่ภายใต้ตราเนสท์เล่อีกหลายตราที่บ่งบอกประเภทว่าเป็นผลิตภัณฑ์อาหารประเภทใด ไม่ว่าจะเป็นตราสินค้าเนสกาแฟสำหรับผลิตภัณฑ์กาแฟ เนสท์วีต้า สำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มธัญญาหารสำเร็จรูป คอฟฟี่เมทสำหรับครีมเทียม

ตราสินค้าที่รับรองตราสินค้าอื่น (An Endorser Brand) หมายถึง ตราสินค้าที่ถูกใช้เพื่อรับรอง สร้างความน่าเชื่อถือให้กับตราสินค้าอื่นขององค์กร หรือตราสินค้าของพันธมิตร (Business Alliances) การใช้ตราสินค้าหนึ่งไปรับรองตราสินค้าอื่น จะดูจากความสัมพันธ์ คุณค่าเกียรติภูมิ ประวัติความเป็นมา ที่สูงกว่าตราสินค้าที่ถูกรับรอง เช่น การใช้ตราเนสท์เล่เพื่อรับรองนมผงการ์เนชั่น หรือเนสท์เล่รับรองคอฟฟี่เมท

ตราสิน้ารับรอง (A Sub Brand) หมายถึง ตราสินค้าที่ถูกสร้างขึ้น ขยับขยาย เสริมแต่งขึ้นจากตราสินค้าหลัก มีคุณลักษณะบางอย่าง รูปทรงและบทบาทที่แตกต่างไปจากตราสินค้าหลัก เพื่อตอบสนองต่อส่วนตลาดที่ย่อยลงไปอีกผลิตภัณฑ์ที่ไม่น่าจะแตกสายผลิตภัณฑ์ต่อได้ ก็ยังสามารถสร้างผลิตภัณฑ์เพิ่มแยกเป็นตราสิน้ารองได้อีก เช่น คอฟฟี่เมท ที่มีเพียงสายผลิตภัณฑ์เดียว ยังสามารถขยายสายผลิตภัณฑ์ได้อีกเป็น Coffee mate Low Fat และ Coffee mate Latte Creations ที่เน้นฟองกาแฟ

ตัวอธิบาย (Descriptors) หมายถึง คุณลักษณะที่ถูกใช้ในการอธิบายว่า ตราสินค้านี้ประกอบไปด้วยอะไร หรือตราสินค้านี้ทำมาจากอะไร ตราสินค้านี้ใช้ทำอะไร ตราสินค้านี้เป็นรุ่นไหน ตัวอธิบายจะมีบทบาทต่อการบริหารจัดการตราสินค้า เช่น เป็นรุ่นพิเศษ เป็นรุ่นที่มีจำนวน

จำกัด เช่น บัตรเซ็นทรัลมาสเตอร์การ์ด ของห้างสรรพสินค้าของเซ็นทรัล โดยแบ่งระดับของการ์ด เป็น 3 ระดับ คือ เซ็นทรัลการ์ดสีแดง เซ็นทรัลมาสเตอร์การ์ดโกลด์ และบัตรเซ็นทรัลแพลตตินั่ม

ตราสินค้าที่ใช้บ่งบอกว่าเป็นผลิตภัณฑ์รุ่นใดชนิดใด (A Product Brand) หมายถึง ตราสินค้าที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เรียกผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ อาจเป็นตราสินค้าหลักเดี่ยวๆ หรือตราสินค้าหลัก และตราสินค้ารอง เช่น โตโยต้า เป็นตราสินค้าหลักที่รับรองตราสินค้ารองคือ วีออส โชนูน่า และคัมรี่ ฯลฯ ในการทำกิจกรรมการตลาดและเรียกชื่อจะแยกกันแต่ละตราว่า โตโยต้า วีออส โตโยต้า คัมรี่

ตราสินค้าเดี่ยวแบบครอบคลุม (Umbrella Brand) หมายถึง การใช้เพียงตราสินค้าเดี่ยวเพื่อครอบคลุมผลิตภัณฑ์หลายๆ ประเภท หรือผลิตภัณฑ์ประเภทต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันและมีความสัมพันธ์ในแง่ของการใช้งาน (Umbrella Brand) เช่น โตชิบา มิตซูบิชิ โกดัก และเวอร์จิน ฯลฯ ตราสินค้าเวอร์จินเป็นตราสินค้าใหม่ มีอายุไม่ถึง 50 ปี แต่มีชื่อเสียงประสบความสำเร็จมากตราหนึ่ง ตราสินค้าเวอร์จินมีผลิตภัณฑ์และบริการหลายประเภท ได้แก่ เวอร์จินแอร์ไลน์ เวอร์จินโคล่า เวอร์จินเอ็กซ์เพรส เวอร์จินเรล เวอร์จินมิวสิก เวอร์จินยีนส์ เป็นต้น ในปัจจุบันการใช้ตราสินค้าหลักเดี่ยวๆ กับผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างการจดจำในตราสินค้าได้ ผู้บริโภคจำง่ายไม่สับสน

ตัวผลักดัน (Driver Role) หมายถึง ตราสินค้าที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการขายสินค้าได้ และบ่งบอกถึงวิธีการใช้ ประสิทธิภาพในการใช้ ตราสินค้าหลักหรือตราสินค้ารอง จะถูกนำไปใช้เป็นตัวผลักดันตราสินค้าอื่นๆ ได้

ตัวสร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้า (Branded Differentiators) หมายถึง คุณสมบัติทั้งที่เป็นนามธรรมหรือรูปธรรม ที่ถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อใช้สร้างความแตกต่างให้กับตราสินค้า มีด้วยกันหลายคุณลักษณะคือ

รูปร่าง (รูปลักษณ์) ของตราสินค้า (Brand Feature) เช่น ใ้กัขนาดต่างๆ ใ้กัพีบิก และใ้กับักดี

ส่วนผสม หรือเครื่องปรุงของตราสินค้า (Brand In-ingredients) เช่น ผสมวิตามินในนมพร้อมดื่ม ผสมโยเกิร์ตในครีมบำรุงผิว

เทคโนโลยีของตราสินค้า (Brand Technology) เช่น ความจุข้อมูลของไมโครโปรเซสเซอร์ Intel Pentium รุ่นต่างๆ

บริการของตราสินค้า (Brand Service) เช่น บริการส่งสินค้าถึงบ้าน ของซูเปอร์มาร์เก็ต Market Place

ส่วนเสริมพิเศษของตราสินค้า (Brand Program) หมายถึง การสร้างเสริมกิจกรรมหรือสิทธิพิเศษ หรือ ระบบสมาชิกที่เชื่อมโยงเข้ากับตราสินค้าและทำให้ตราสินค้ามีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง ซึ่งในความหมายของ เดวิด เอเคอร์ นี้ น่าจะหมายถึง การทำกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์

ตราสินค้าพันธมิตรและการใช้ตราสินค้าร่วม (Brand Alliances-Co-branding)
หมายถึง ตราสินค้าในองค์กรเดียวกัน หรือตราสินค้าขององค์กรอื่นที่ร่วมกันทำกิจกรรมทางการตลาด แต่ละตราที่ร่วมมือกันจะเป็นตัวผลักดัน (Driver Roles) ให้ทั้งหมดทำการค้าขายดีขึ้น การใช้ตราสินค้าร่วมกันจะรวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขาย (Co-promotion) ด้วย

Portfolio Roles

หมายถึง บทบาทตราสินค้าในมุมมองของเจ้าของตราสินค้าเอง เป็นการบริหารจัดการตราสินค้าจากมุมมองของเจ้าของตราสินค้าเอง โดยตรวจสอบประวัติและผลงานของตราสินค้าต่างๆ จัดเป็นการมองจากภายในองค์กรไปยังตราสินค้าที่วางขายในตลาด วัตถุประสงค์ในการทำแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

ทำให้ตราสินค้ามีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำตลาด (Achieve Clarity and Focus)
ผู้บริโภครู้ว่าองค์กรทำธุรกิจเกี่ยวกับอะไร ขายอะไร ตราสินค้าที่องค์กรเสนอขายเป็นประเภทผลิตภัณฑ์อะไร และมีค่าสำหรับตนในลักษณะไหน

เป็นการเสริมค่าเพิ่มค่าให้กับตราสินค้า (Leverage Brand Assets) ตราสินค้าที่มีค่าอยู่แล้ว เมื่อนำไปใช้กับประเภทผลิตภัณฑ์อื่น หรือมีการขยายสายผลิตภัณฑ์ เท่ากับเป็นการส่งต่อมูลค่าของตราสินค้า (Brand Value) จากประเภทผลิตภัณฑ์หนึ่งไปยังอีกประเภทผลิตภัณฑ์หนึ่ง จากสายผลิตภัณฑ์หนึ่งไปยังสายผลิตภัณฑ์หนึ่ง ทำให้เกิดการใช้ตราสินค้าที่สร้างขึ้นมาอย่างคุ้มค่ามากขึ้น ทำให้ธุรกิจเกิดการเติบโตไปได้ในระยะยาว

เพื่อปรับความสัมพันธ์ระหว่างตราสินค้าด้วยกันเองทำให้ตราสินค้าแต่ละตราขององค์กรมีบทบาทไม่ซ้ำซ้อน แต่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

เพื่อสร้างกิจกรรมหรือคุณสมบัติ หรือองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ตราสินค้านั้นมีพลังกำลังมากขึ้น มีแรงทำการตลาดมากขึ้น

เพื่อสร้างให้ตราสินค้าแตกต่างออกไปจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นอาจเป็นรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ การทำกิจกรรม หรือคุณสมบัติพิเศษ เมื่อนำสิ่งนี้มาใช้ในกิจกรรมการตลาดของตราสินค้าหลักแล้วทำให้ตราสินค้าหลักนั้นมีความแตกต่างโดดเด่นกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

การนำตราสินค้าไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ต้องคำนึงว่ามันช่วยให้ตราสินค้าได้รับการพบเห็นหรือไม่ ช่วยเสริมตราสินค้าที่สัมพันธ์กันหรือไม่ ช่วยขยายขยายตราสินค้าในตลาดที่เสนอขายด้วยหรือไม่ การใช้กลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอก็เพื่อแสวงหา และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับตราสินค้าแต่ละตัวในพอร์ตโฟลิโอ เพื่อให้ตราสินค้าทุกตัวตอบสนองต่อกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร

ขอบเขตของแบรนด์

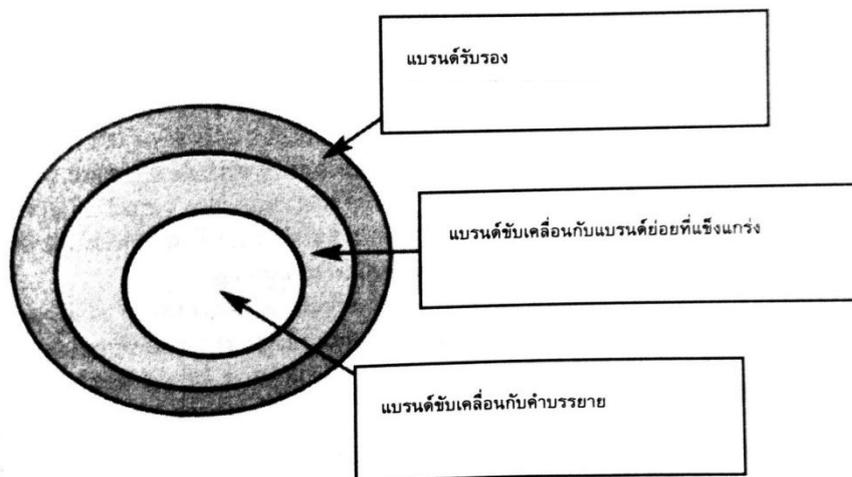
เดวิด อาเคอร์(2549,น.26) กล่าวว่า แบรนด์แต่ละแบรนด์จะมีขอบเขตและมิติที่จะสะท้อนถึงกลุ่มของผลิตภัณฑ์เซกเมนต์ในตลาด และกลุ่มต่างๆ ในตลาด แม้ว่าแบรนด์ทุกแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอต้องมีการกำหนดขอบเขต แต่แบรนด์หลักมีความจำเป็นต้องวางขอบเขตให้ชัดเจนที่สุด แบรนด์หลักบางแบรนด์มีความเฉพาะเจาะจงมาก เพราะมักจะผูกติดกับผลิตภัณฑ์และการขยายตัวจะทำให้แบรนด์คู่อ่อนลง

วัตถุประสงค์หนึ่งของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ คือการยกระดับคุณค่าของแบรนด์ โดยขยายแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่สุด ตามกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องใช้งานทรัพย์สินที่มีคุณค่าและเข้มแข็งที่สุดก่อน อย่างไรก็ตามแบรนด์แต่ละแบรนด์ก็มีขีดจำกัดของตัวเอง โดยเฉพาะแบรนด์หลัก การขยายแบรนด์ออกไปมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสียได้ในบางบริบทที่แย่ไปกว่านั้นการขยายอาจเป็นการทำลายแบรนด์ให้อ่อนแอลงได้

ขอบเขตของแบรนด์หลักสามารถขยายออกโดยการใช้แบรนด์ย่อยและแบรนด์ร่วมหรือแม้แต่การใช้แบรนด์รับรอง (Endorser) ดังนั้น บริษัทมีเครื่องมือและทางเลือกหลายประการในการช่วยยกระดับแบรนด์หลักได้

การบริหารแบรนด์พอร์ตโฟลิโอจะต้องคำนึงถึงขอบเขตในปัจจุบันของแบรนด์และขอบเขตที่แบรนด์กำลังจะมุ่งไปสู่การยกระดับแบรนด์จะดีที่สุดถ้ามีการวางแผนระยะยาวที่ดี มีการวางขอบเขตของผลิตภัณฑ์ และมีการหาความร่วมมือเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

The Brand Scope



ภาพที่ 2.4 ภาพแสดงขอบเขตของแบรนด์ The Brand Scope เดวิด อาเคอร์(2549,ฉบับที่ 1,น.259)

การขยายแบรนด์สามารถเกิดขึ้นได้หลายระดับพร้อมกัน ระดับที่หนึ่ง แบรนด์ทำหน้าที่เป็นผู้เล่นหลักในการขยายแบรนด์โดยการใช้ตัวบรรยายหรือแบรนด์ย่อยที่ยังไม่แข็งแกร่งมากนักแบรนด์เดี่ยวๆ ทำการยกระดับความสัมพันธ์ของตนเข้าไปยังกลุ่มตลาดใหม่ เช่น Mercedes, Dove, Virgin เป็นต้น ระดับที่สอง คือการใช้แบรนด์ใช้แบรนด์ย่อยที่มีความแข็งแกร่งในการขยายแบรนด์ เช่น Sony ขยายแบรนด์ไปอย่างกว้างขวางโดยใช้แบรนด์ย่อยที่แข็งแกร่ง อาทิ VAIO, Handycam และ Walkman ระดับที่สาม คือการใช้แบรนด์ที่ได้รับการรับรอง (Endorsed brand) เช่น Microsoft ได้ขยายแบรนด์ออกไปอย่างกว้างขวางโดยใช้ Endorsed Brand ในการใช้สนับสนุนแบรนด์ไม่ว่าจะเป็น Word, Office เป็นต้น

ขอบเขตของแบรนด์จะมีความกว้างมากที่สุด เมื่อใช้ Endorsed Brand ในการขยายแบรนด์และเล็กที่สุดเมื่อใช้ตัวขับเคลื่อนขั้นต้น รูปภาพ 2.4 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของขอบเขตเพื่อดูว่าแบรนด์สามารถเป็นผู้ขับเคลื่อน โดยใช้ตัวบรรยายกับกลุ่มผลิตภัณฑ์กลุ่มหนึ่ง ใช้แบรนด์ย่อยที่แข็งแกร่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง และยังเล่นบทบาทของ Endorsed กับอีกกลุ่มหนึ่ง ได้อีกด้วย ทำให้กลุ่มตลาดเป้าหมายสามารถขยายกว้างออกไปได้มาก

บทบาทของพอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์(2549,น.28) บทบาทของพอร์ตโฟลิโอ คือ มุมมองที่ผู้บริหารในบริษัทมองแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ เมื่อบริหารแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ บทบาทของพอร์ตโฟลิโอจึงมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรผิดพลาด และไม่สามารถวางกลยุทธ์ที่มีการประสานพลังจากแบรนด์ทุกแบบ

รนต์ได้ บทบาทของพอร์ตโฟลิโอจึงมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างแบรนด์ ให้เกิดคุณค่าและบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอ

บทบาทของพอร์ตโฟลิโอครอบคลุมถึงแบรนด์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Brand) ตัวเสริมพลังให้แบรนด์ (Branded Energizer) แบรินด์ลูกกระสุนเงิน (Silver Bullet) แบรินด์ต่อต้านการรุกของคู่แข่ง (Flanker Brand) และแบรินด์ที่ทำรายได้หลักให้บริษัท (Cash Cow Brand) บทบาทต่างๆ เหล่านี้ไม่มีกำหนดตายตัวว่าแบรินด์หนึ่งอาจจะเป็น Strategic Brand และ Silver Bullet Brand พร้อมๆ กันก็ได้ บทบาทของพอร์ตโฟลิโออาจเปลี่ยนแปลงตามบริบทของตลาด แบรินด์ที่เป็น Strategic Brand ในตลาดหนึ่งอาจจะเป็นไม่ได้เป็นในอีกตลาดหนึ่งก็ได้

แบรินด์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง แบรินด์ที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อองค์กรและมีความจำเป็นต้องประสบความสำเร็จ จึงควรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นให้มากที่สุด ลักษณะเฉพาะของแบรินด์เชิงกลยุทธ์คือ การสร้างความมั่นใจว่า ทรัพยากรในการสร้างแบรินด์ถูกจัดสรรไปยังเวทีธุรกิจที่มีความสำคัญมากที่สุด

โดยทั่วไปแล้วแบรินด์กลยุทธ์มี 3 ชนิด คือ

แบรินด์ที่เป็นพลังสำคัญในปัจจุบัน (Mega Brand) เป็นตัวสร้างยอดขายและผลกำไรให้กับบริษัทเป็นจำนวนมาก และไม่มีแนวโน้มที่จะกลายเป็น Cash Cow บางทีอาจจะเป็น แบรินด์ที่ใหญ่อยู่แล้วและเป็นแบรินด์ที่ครอบงำตลาดอยู่

แบรินด์ที่เป็นพลังสำคัญในอนาคต (Future Power Brand) เป็นแบรินด์ที่ถูกวางแผนให้เป็นตัวสร้างยอดขายและผลกำไรในอนาคต แม้ว่าปัจจุบันอาจจะเพิ่งถือกำเนิดขึ้นและยังเล็กอยู่

แบรินด์ที่เปรียบเสมือนตอม่อ (Linchpin) เป็นแบรินด์ที่มีผลกระทบต่อยอดขายและตำแหน่งในตลาดอนาคต โดยอ้อมๆ ทำหน้าที่เป็นเสมือนตอม่อหรือจุดของคานาดัดของธุรกิจหลักในอนาคต เช่น Hilton Reward ของเครือโรงแรม Hilton เนื่องจากเป็นตัวแสดงความสามารถในการควบคุมธุรกิจที่สำคัญของอุตสาหกรรมโรงแรม ซึ่งก็คือกลุ่มผู้ที่ต้องเดินทางบ่อยครั้ง หากว่าคู่แข่งมีโปรแกรม Reward สำหรับนักเดินทางที่เหนือกว่า ก็อาจก่อให้เกิดข้อเสียเปรียบทางยุทธศาสตร์ต่อ Hilton ได้ แต่แบรินด์ Hilton Reward ก็ไม่ได้เป็นตัวทำกำไรโดยตรงของบริษัท

ปัญหาขอดนิยมน ก็คือ แบรินด์ที่เป็นพลังสำคัญในอนาคต (Future Power Brand) แต่ละแบรินด์ Linchpin ไม่ได้มีฐานการขายอยู่ในปัจจุบัน จึงไม่มีทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ถ้าหากไม่มีมุมมองภาพรวมของพอร์ตโฟลิโอแล้ว กลยุทธ์ต่างๆ ก็จะทำให้หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยกำหนดงบประมาณกันเอง หน่วยที่ทำกำไรมากก็จะมียงบประมาณมาก ดังนั้น Future Power Brand และแบรินด์ Linchpin ก็จะได้รับงบประมาณที่ไม่เพียงพอ (เพราะยอดขายยังน้อยอยู่) ในขณะที่ Mega Brand กลับมียงบประมาณสิ้นเปลืองเกินความจำเป็น ลักษณะเฉพาะของแบรินด์ กลยุทธ์จะ

เป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในการสร้างแบรนด์อย่างชาญฉลาดและมีมุมมองทาง กลยุทธ์มากขึ้น

ในทางกลับกัน เมื่อให้ความสนใจกับกลุ่มธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ และกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพ ในอนาคตมากขึ้นไป ส่งผลให้แบรนด์หลักในปัจจุบัน (Mega Brand) ถูกเพิกเฉยไป ความมีวินัย เป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดและจัดความสำคัญของแบรนด์กลยุทธ์ โดยดูจากแนวโน้มในอนาคต ผู้จัดการแบรนด์อาจมีรายชื่อแบรนด์ที่จะเลือกเป็นแบรนด์กลยุทธ์มากมาย แต่ต้องวิเคราะห์แบรนด์ แต่ละตัวให้ละเอียดถี่ถ้วน ลักษณะเฉพาะของแบรนด์กลยุทธ์ต้องได้รับการชี้แนะโดยกลยุทธ์ของ ธุรกิจ เช่น บริษัทประกันมี AAA Insurance เป็นแบรนด์กลยุทธ์ของ American Automobile Association เพราะอนาคตของบริษัทมุ่งหน้าไปสู่การให้บริการทางท้องถนน รองเท้า Nike All conditions Gear (ACG) เป็นแบรนด์กลยุทธ์ของ Nike เพราะมีรากฐานมั่นคงในกลุ่มตลาดนักผจญ ภัยและกิจกรรมกลางแจ้ง เดวิด อาเคอร์(2549, น.30)

ตัวสร้างพลังให้แบรนด์ หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือการส่งเสริมการขาย สัญลักษณ์ โปรแกรม หรือสิ่งใดๆ ก็ตามที่จะช่วยเพิ่มหรือสร้างพลังให้กับแบรนด์เป้าหมาย ต่างกับตัวสร้างความ แตกต่างให้กับแบรนด์ ตัวสร้างเป็นเครื่องมือที่ดำรงอยู่เหนือผลิตภัณฑ์และการใช้งาน เช่น การ แข่งขันกอล์ฟ Mercedes Open เป็นตัวสร้างพลังให้กับ Mercedes หรือ Serena Williams เป็นผู้สร้าง พลังให้กับ Puma

แบรนด์กระสุนเงิน หมายถึง ตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์และตัวสร้างความแตกต่างให้ แแบรนด์สามารถจำแนกออกเป็นระดับสูง กลาง ต่ำ ตามลำดับความสำคัญของผลกระทบที่มันมีต่อ แแบรนด์เป้าหมายและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือแบรนด์กระสุนเงิน ได้แก่แบรนด์ ที่มีบทบาทสำคัญในกลยุทธ์ของธุรกิจ ในการเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนภาพลักษณ์ของแบรนด์ อื่นๆ ลักษณะเฉพาะของแบรนด์กระสุนเงิน คือบทบาทในการสร้างเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานว่า แแบรนด์ควรมีการจัดการและลงทุนอย่างไร เช่น IBM's ThinkPad ถือว่าเป็นแบรนด์กระสุนเงิน ดังนั้น กลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์และงบประมาณค่าใช้จ่ายจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแบ รนด์เท่านั้น แต่แบรนด์หลัก (IBM Corporate Communications) จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับ โดยอาจ เพิ่มงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ให้กับแบรนด์กระสุนเงิน หรือมีการนำเสนอเมื่อมีการ ประชาสัมพันธ์ครั้งใดๆ โดยรวม

แบรนด์ตอบโต้คู่แข่ง (Flanker Brand) หมายถึง เมื่อแบรนด์ถูกโจมตีด้วยคู่แข่ง การ ตอบโต้เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับแบรนด์ดั้งเดิม หน้าที่คือ คอยป้องกันแบรนด์ ของคู่แข่งที่ไม่ได้เข้ามาโจมตีตรงหน้า หรือตรงกลุ่มตลาดหลักของแบรนด์ แนวคิดของแบรนด์ Flanker คือการต่อกรกับคู่แข่ง โดยที่ไม่ให้ทิศทางหลักของแบรนด์หลักต้องไขว้ไขวไป นิยมใช้เมื่อ

คู่แข่งวางตำแหน่งตลาดสินค้าราคาต่ำ เพื่อต่อสู้กันด้านราคา หากแบรนด์ของเราลดราคาสินค้าตาม เพื่อป้องกันการแย่งส่วนแบ่งการตลาดกับคู่แข่ง คุณค่าและชื่อเสียงของแบรนด์ก็อาจเสียไป แบรนด์ Flanker ในกรณีนี้ก็คือแบรนด์ด้านราคา ใช้เพื่อป้องกันคู่แข่งครอบครองตลาดแต่เพียงผู้เดียวหากเราไม่ป้องกันใดๆ

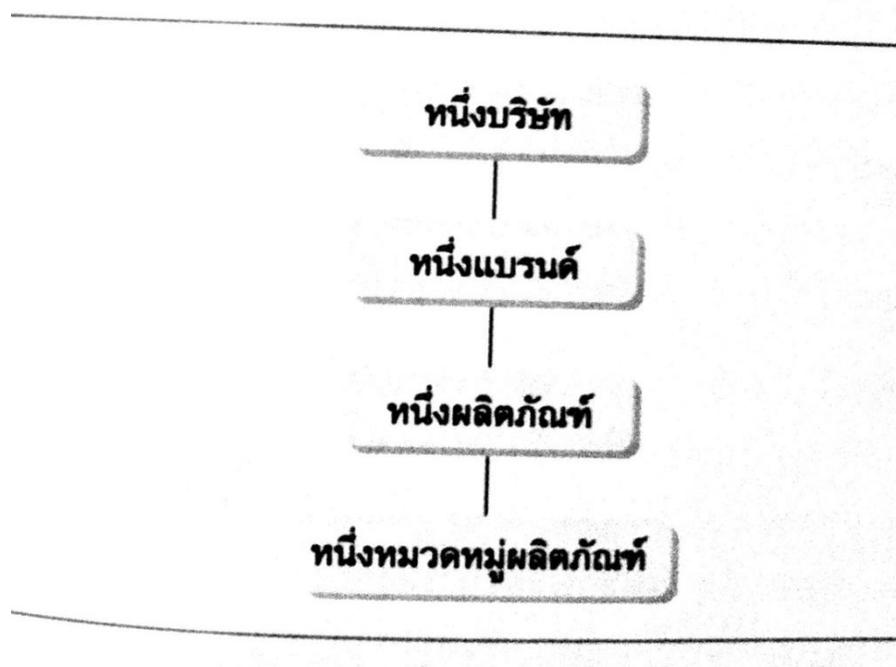
แบรนด์ Cash Cow หมายถึง แบรนด์ที่ไม่ต้องการการลงทุนมากเท่าแบรนด์อื่นๆ ในพอร์ตโฟลิโอ ยอดขายอาจจะคงที่หรือค่อยๆ ลดลงไปบ้าง แต่จะมีกลุ่มลูกค้าก็ยังคงอย่างเหนียวแน่นที่ไม่มีวันตีจากไปจากแบรนด์นี้ และยังหมายถึง แบรนด์ใหญ่ๆ ที่ไม่ต้องการความช่วยเหลือมากนัก เพราะมีความมั่นคงด้วยตัวเองอยู่แล้ว บทบาทของ Cash Cow คือการเพิ่มผลกำไรและทรัพยากรที่จะนำไปพัฒนาและลงทุนในแบรนด์กลยุทธ์ แบรนด์กระแสเงินสด หรือแบรนด์ Flaker ซึ่งจะรอคอยการเติบโตในอนาคต

โครงสร้างของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์(2549, น.34) แบรนด์ที่อยู่ในพอร์ตโฟลิโอจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โครงสร้างของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอสามารถทำความเข้าใจและวิเคราะห์ได้ดีที่สุด หากมีวิธีการแสดงเหตุผลที่ชัดเจน มีแนวคิดที่มีประโยชน์ เช่น การจัดกลุ่มแบรนด์ (Brand Grouping) การจัดลำดับชั้นของแบรนด์ (Brand Hierarchical tree) และรูปแบบเครือข่ายแบรนด์ (Brand Network Model) ประเด็นสำคัญคือการนำเอาวิธีเหล่านี้มาปรับใช้ที่เหมาะสม

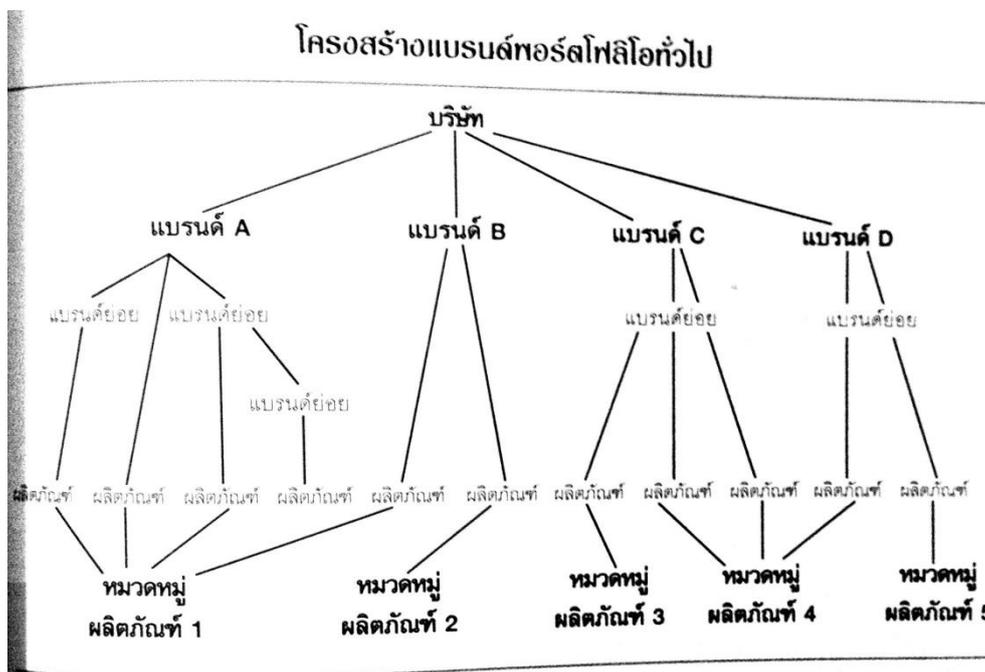
การจัดกลุ่มแบรนด์ คือกลุ่มของแบรนด์ที่จัดอย่างเป็นเหตุเป็นผลกันให้มีคุณลักษณะเด่นคล้ายๆ กัน ในสถานการณ์ที่เรียบง่ายที่สุดก็คือ บริษัทแห่งหนึ่งจะมีแบรนด์อยู่แบรนด์หนึ่งในหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์เพียงหมวดหมู่เดียว ดังนั้นจึงประกอบด้วยหนึ่งบริษัท หนึ่งแบรนด์ หนึ่งหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ หนึ่งผลิตภัณฑ์ โดยบริษัทและแบรนด์หลักจะใช้ชื่อร่วมกันดัง โครงสร้างของแบรนด์ในภาพ (Alice M. Tybout and Tim Calkins,2551, p.158)

โครงสร้างแบรนด์พอร์ตโฟลิโอแบบเรียบง่ายที่สุด



ภาพที่ 2.5 ภาพแสดงโครงสร้างแบรนด์พอร์ตโฟลิโอแบบเรียบง่ายที่สุด Alice M. Tybout and Tim Calkins (2551,ฉบับที่ 1 p. 159)

ความท้าทายของโครงสร้างแบรนด์ที่เรียบง่ายคือ การกระตุ้นยอดขายในระยะสั้นให้กับแบรนด์ไปพร้อมๆ กับการสร้างแบรนด์ในระยะยาว โดยถ้าบริษัทสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับแบรนด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผลการดำเนินงานของบริษัทก็จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน นอกเหนือจากโครงสร้างแบรนด์แบบเรียบง่ายแล้วหลายๆ บริษัทมักจะมีแบรนด์ของตนเองที่แตกต่างกันจำนวนมาก โดยแบรนด์ต่างๆ จะเกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์หรือหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันอยู่เสมอ กรณีแบรนด์บางประเภทอาจจะมีโครงสร้างแบรนด์ที่ประกอบด้วยแบรนด์ย่อย และแบรนด์ที่ให้การรับรองเป็นจำนวนมากเช่นกัน ดังโครงสร้างแบรนด์พอร์ตโฟลิโอทั่วไปดังนี้ (Alice M. Tybout and Tim Calkins, 2551, P.160)



ภาพที่ 2.6 ภาพแสดงโครงสร้างแบรนด์พอร์ตโฟลิโอทั่วไป Alice M. Tybout and Tim Calkins (2551, ฉบับที่ 1 หน้า 161)

โครงสร้างแบรนด์ในภาพที่ 2.6 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นจริงที่มักจะเกิดขึ้นกับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ ในตัวอย่างบริษัทมีแบรนด์ที่แตกต่างกันถึงสี่แบรนด์ โดยสามแบรนด์ของทั้งหมดมีแบรนด์ย่อยเป็นของตัวเอง ในขณะที่แบรนด์ย่อยหนึ่งแบรนด์ก็มีแบรนด์ที่ย่อย (Sub-sub-brand) เป็นของตัวเองอีกชั้นหนึ่ง ทั้งนี้แบรนด์ทั้งหมดเหล่านี้เกิดขึ้นในหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน โดยในแต่ละหมวดหมู่ผลิตภัณฑ์ก็มีแบรนด์ที่แตกต่างกันอยู่ภายในหมวดหมู่เช่นกัน

โครงสร้างลักษณะนี้คล้ายกับการจัดลำดับชั้นของแบรนด์ หรือ Family Tree (เดวิท อาเคอร์ ,2549 ,น.36) โครงสร้างแบบต้นไม้มักคล้ายกับผังองค์กรซึ่งมิติทั้งแนวดิ่งและแนวนอน มิติแนวนอนจะสะท้อนถึงขอบเขตของแบรนด์ในรูปแบบของแบรนด์ย่อย และแบรนด์รับรองที่อยู่ภายใต้กลุ่มแบรนด์เดียวกัน (Umbrella) ส่วนมิติแนวดิ่งจะแสดงถึงจำนวนของแบรนด์หลักและแบรนด์ย่อยที่จำเป็นในแต่ละเซกเมนต์ของตลาด

การแสดงผลแผนผังต้นไม้มักแสดงให้เห็นมุมมอง ซึ่งช่วยประเมินแบรนด์พอร์ตโฟลิโอได้ประการแรก เพื่อประเมินว่าบริษัทมีแบรนด์มากไปหรือน้อยไปในสถานการณ์ตลาดเช่นนี้ และควรรวมส่วนไหนเข้าด้วยกันหรือไม่ หรือตรงจุดใดที่แบรนด์ใหม่อาจเข้าไปตีตลาดได้ ประการที่สอง

เพื่อดูว่าระบบแบรนด์ของบริษัทมีความชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลหรือไม่ ถ้ายังไม่ชัดเจนเราจะต้องเปลี่ยนอะไรบางอย่างเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์(2549,ฉบับที่ 1,น.41) เป้าหมายของพอร์ตโฟลิโอแตกต่างจากเป้าหมายของแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งเดี่ยวๆ การสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพคือเป้าหมายหลัก แต่วัตถุประสงค์สำคัญอีกประการของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ ก็คือการเสริมพลังให้กับแบรนด์แต่ละแบรนด์ และสร้างความแตกต่าง และสร้างพลังให้กับแบรนด์ ตลอดจนการสร้างความสำเร็จให้กับแบรนด์ในพอร์ตโฟลิโอด้วย

เสริมพลังให้กับพอร์ตโฟลิโอ แบรนด์พอร์ตโฟลิโอที่จะต้องเสริมพลังให้กับ แบรนด์การใช้แบรนด์ในบริบทต่างๆ ต้องมีการสร้างเสริม และช่วยสนับสนุนกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการประหยัคงบประมาณในการพัฒนาด้วย ในอีกแง่หนึ่ง แบรนด์พอร์ตโฟลิโอต้องหลีกเลี่ยงการเสริมพลังในด้านลบ ลักษณะของแบรนด์ที่แตกต่างกันในบริบทที่แตกต่างกันบางครั้งก็มีแนวโน้มที่จะสร้างความสับสน และทำให้ภาพลักษณ์ของแบรนด์สูญหายไปด้วย การเสริมพลังให้แบรนด์พอร์ตโฟลิโอเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรในพอร์ตโฟลิโอ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์หลักทางธุรกิจของบริษัท การให้เงินทุนแบรนด์แต่ละแบรนด์อย่างเหมาะสม การค้นหาลักษณะเฉพาะของแบรนด์แต่ละแบรนด์และบทบาทของมันในพอร์ตโฟลิโอ คือปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณที่ชาญฉลาด

การยกระดับคุณค่าของแบรนด์ แบรนด์ที่ไม่ได้รับการยกระดับคือสินทรัพย์ที่ไม่ถูกนำมาใช้งาน การยกระดับแบรนด์ หมายถึง การสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็ง และใช้งานมันอย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มผลงานให้กับแบรนด์และขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ อีกมิติหนึ่งของการยกระดับ คือ การขยายตัวในแนวตั้ง ระบบการบริหารแบรนด์พอร์ตโฟลิโอนั้นต้องมีการวางโครงสร้าง และกระบวนการในการขยายโอกาสให้กับแบรนด์มุมมองของพอร์ตโฟลิโอจะช่วยบ่งบอกถึงความเสี่ยงในการขยายแบรนด์ กลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอนั้นต้องมองไปยังอนาคต และพัฒนารากฐานของแบรนด์ให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ที่จะก้าวไปสู่ตลาดใหม่ ซึ่งอาจหมายถึงการสร้างแบรนด์หลักที่จะมีการขยายตัวในอนาคต แม้ว่าจะตัดสินใจได้ยากหากมองธุรกิจในปัจจุบัน

สร้างและรักษาความเกี่ยวข้องกับตลาด ตลาดส่วนใหญ่ถูกกระทบจากอิทธิพลของผู้บริโภค เทคโนโลยี และช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงคู่แข่งที่มีการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เข้ามาอยู่ตลอดเวลา แบรนด์พอร์ตโฟลิโอต้องสามารถปรับแบรนด์ที่มีอยู่ โดยอาจมีการเพิ่มแบรนด์ย่อยหรือแบรนด์ที่ได้รับการรับรอง หรือแม้กระทั่งสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นมาเพื่อเกาะติดอยู่กับแนวโน้มของตลาดได้

ความเกี่ยวเนื่อง (Relevance) ของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าจะเกิดขึ้นเมื่อมีเงื่อนไข 2 ประการนี้ เดวิด อาเคอร์ (2549, น.133)

1. มีความต้องการหรือความปรารถนาของลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์ ซึ่งถูกกำหนดจากคุณสมบัติต่างๆ เช่น ลักษณะการใช้งาน กลุ่มผู้ใช้ หรือลักษณะพิเศษประการอื่นๆ
 2. แแบรนด์นั้นอยู่ในการพิจารณาของลูกค้าว่า มีความเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มผลิตภัณฑ์
- คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า เรื่องท้าทายของแบรนด์มีเพียงการเอาชนะแบรนด์ต่างๆ ที่อยู่ในตลาดกลุ่มเดียวกัน แต่ความจริงแล้วยังมีเรื่องท้าทายอีก 2 เรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับความเกี่ยวเนื่องของแบรนด์ เรื่องแรก คือ การสร้างความมั่นใจว่า กลุ่มตลาดที่มีความสัมพันธ์กับ แแบรนด์นั้นยังมีความเกี่ยวเนื่องอยู่ เพราะปัญหาไม่ใช่เรื่องของการที่ลูกค้าไม่ซื้อสินค้าแบรนด์ของเรา แต่อยู่ที่การที่ลูกค้าไปซื้อสินค้าที่อยู่ในกลุ่มตลาดอื่น เรื่องท้าทายเรื่องที่สอง คือ การสร้างความมั่นใจว่า แแบรนด์ของเราจะถูกลูกค้ามองว่า เป็นแบรนด์ที่อยู่ในกลุ่มตลาดที่ตนจะเลือกซื้อ หมายความว่า แแบรนด์นั้นต้องถูกวางตำแหน่งอยู่ในกลุ่มตลาดที่ถูกต้อง ไม่เช่นนั้น แแบรนด์ดังกล่าวจะไม่ถูกเลือกซื้อจากลูกค้า

พัฒนาและเพิ่มความสามารถให้กับแบรนด์ที่แข็งแกร่ง บริษัทต้องกำหนดให้แบรนด์ที่เข้มแข็งของบริษัทเป็นเป้าหมายหลักของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ ปัจจัยที่สำคัญ ก็คือการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็ง การเข้าถึงลูกค้ามีจุดเด่นที่แตกต่างจากแบรนด์ทั่วไปและมีพลังแข็งแกร่ง กลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอที่ดีนั้นจะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าแบรนด์แต่ละแบรนด์ได้รับหน้าที่และบทบาทที่สามารถบรรลุได้และยังสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้นให้กับแบรนด์ที่สำคัญๆ ตัวสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์สามารถพัฒนาและจัดการได้ทุกเมื่อตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์สามารถนำมาใช้งานเพื่อเพิ่มพลังให้กับแบรนด์

ตัวสร้างความแตกต่างของแบรนด์ (เดวิด อาเคอร์, 2549, น.175) ในการสร้างความแตกต่างนั้น หากแบรนด์ไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้ แแบรนด์ทุกแบรนด์ก็จะดูเหมือนกันไปหมดในสายตาของลูกค้า และก็จะใช้วิธีการตัดสินใจด้านราคาเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ หากไม่มีความแตกต่างก็มักจะไม่มีพันธมิตรผูกพัน และทำให้การสร้างความรักดีต่อ แแบรนด์เกิดขึ้นได้ยาก สิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญของแบรนด์ทุกแบรนด์

การสร้างจุดแตกต่างถือเป็นเรื่องที่ทำนาย เพราะยากที่จะเกิดแนวความคิดถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ดูมีประโยชน์ คุณค่า และความรู้สึกแตกต่างโดยสิ้นเชิงในสายตาของลูกค้า ที่แย่ไปกว่านั้น เมื่อทำสำเร็จก็มักจะโดนลอกเลียนแบบโดยบริษัทคู่แข่งได้เสมอ ความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาสิ่งใหม่ๆ จึงลดลง ตัวสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์เป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นจุดเด่น ส่วนประกอบ หรือบริการที่สามารถสร้างจุดแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งจุดแตกต่างมีความหมายต่อลูกค้าและควรค่าแก่การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ตัวสร้างความ

แตกต่างให้กับแบรนด์ไม่ได้เกิดขึ้นด้วยวิธีการเพียงแค่เปลี่ยนชื่อแบรนด์ใหม่ให้เข้ากับลักษณะเด่นของมัน แต่คำจำกัดความนั้นต้องเป็นเรื่องของการตอบสนองต่อมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ ตัวสร้างความแตกต่างให้กับแบรนด์ต้องมีความหมายสำคัญสำหรับลูกค้า ต้องมีทั้งความเกี่ยวเนื่องกับกลุ่มผลิตภัณฑ์และมีจุดเด่นของตัวเองที่เพียงพอที่จะส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อมันได้

นอกเหนือจากตัวสร้างความแตกต่างของแบรนด์แล้ว ยังต้องมีตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์ด้วย ตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์ก็คือ แบรินด์ของสินค้า การส่งเสริมการขาย การเป็นสปอนเซอร์ สัญลักษณ์ โปรแกรม หรือสิ่งอื่นใด ซึ่งมีส่วนช่วยเพิ่มพูนและสร้างพลังให้กับแบรนด์เป้าหมายได้ โดยแบรนด์เป้าหมายนี้ต้องมีการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (เดวิด อาเคอร์ ,2549, น.187)

ประการแรก ตัวสร้างพลังจะต้องมีชีวิตชีวาในตัวเอง ตัวสร้างพลังของ แบรินด์ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถตอบโต้เมื่อให้ระบุถึงนิยาม อาทิ ใหม่ หรือ เก่า เด็ก หรือ แก่ มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอด หรือ อยู่หนึ่งอยู่กับที่ ร่วมสมัย หรือ โบราณ เกี่ยวข้องกัน หรือ แยกแยกจากกัน เป็นต้น

ประการที่สอง ตัวสร้างพลังของแบรนด์ต้องได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับ แบรินด์หลัก แม้ว่าอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของแบรนด์หลักก็ตามงานเชื่อมโยงถือเป็นเรื่องที่ยากและมีต้นทุนสูง มีหลากหลายวิธีในการสร้างความเชื่อมโยง เช่น การใช้แบรินด์ย่อย, การใช้กิจกรรมที่มีความชัดเจนในการเชื่อมโยง

สร้างความชัดเจนให้กับผลิตภัณฑ์ เป้าหมายของพอร์ตโฟลิโอ คือ การช่วยลดความสับสน และสร้างความชัดเจนให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งต่อลูกค้า พนักงานในบริษัท และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น พนักงานและหุ้นส่วนต้องเข้าใจบทบาทที่แบรนด์แต่ละแบรินด์มีและช่วยสนับสนุนให้บรรลุมบทบาทเหล่านี้ได้ ลูกค้าก็ต้องไม่ถูกทำให้รำคาญใจ หากบริษัทมีกลยุทธ์พอร์ตโฟลิโอที่ดูสลับซับซ้อนและก่อให้เกิดความสับสน

การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้คือสิ่งจำเป็น เมื่อตลาดมีความซับซ้อนมากขึ้นมีสินค้าใหม่ๆ เกิดขึ้น คู่แข่งหลากหลายขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ บริษัทต่างๆ ก็มีแบรนด์มากมายที่ตลาดแตกต่างกันออกไป และจำเป็นต้องจัดการให้แบรนด์ต่างๆ ทำงานให้เป็นทีมได้

ผู้วิจัยเลือกแนวคิดกลยุทธ์แบรินด์พอร์ตโฟลิโอมาเป็นแนวคิดหลักในการค้นหาคำตอบงานวิจัยเรื่อง การบริหารแบรินด์หลักสู่แบรินด์ย่อยของกรีนเวฟ เพราะแนวคิดกลยุทธ์แบรินด์พอร์ตโฟลิโอนั้นมีความสัมพันธ์และสามารถเป็นแนวทางในการวางโครงสร้าง กำหนดบทบาทหน้าที่และขอบเขตของการบริหารแบรินด์หลักสู่แบรินด์ย่อยของกรีนเวฟได้

การบริหารจัดการตัวสร้างความแตกต่างและตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์

เดวิด อาเคอร์(2549, น.199) แนวคิดเรื่องตัวสร้างความแตกต่างและตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์ไม่ได้ให้เหตุผลในการเพิ่มแบรนด์โดยไม่จำกัด เครื่องมือทั้ง 2 ตัวนี้สามารถใช้เป็นเครื่องสร้างแบรนด์ที่ทรงพลังได้ ตัวสร้างความแตกต่างของแบรนด์ต้องสร้างความหมาย และจุดที่มีอิทธิพลในการสร้างความแตกต่าง และต้องได้รับการบริหารอย่างต่อเนื่อง ตัวสร้างพลังของแบรนด์ต้องทำหน้าที่เพิ่มพูนพลังกำลังให้กับแบรนด์ และต้องได้รับการบริหารที่ดีเช่นเดียวกัน การค้นหาตัวสร้างความแตกต่างและตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์นั้นมีข้อตรวจสอบอยู่ 5 ข้อ ดังนี้

- 1) ตัวตนและตำแหน่งของแบรนด์มีอะไรบ้างที่เกี่ยวกับแบรนด์ซึ่งสามารถตอบสนองลูกค้าและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ เพราะอะไรและมีเหตุผลอะไรสนับสนุนบ้าง
- 2) มีลักษณะพิเศษ หรือบริการใดบ้างที่เรามีอยู่ และสามารถนำมาตั้งเป็นแบรนด์ได้ ศักยภาพของมันสามารถเพิ่มพูนได้หรือไม่
- 3) มีกลุ่มตลาดย่อยกี่กลุ่ม และในแต่ละกลุ่มนั้น อะไรคือผลประโยชน์ที่ลูกค้ากำลังมองหา อะไรคือตัวสร้างความแตกต่างซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อยอดขายและสร้างความภักดีได้บ้าง
- 4) กิจกรรมอะไรที่มีความสำคัญต่อลูกค้าและมีความสัมพันธ์กับแบรนด์บ้างแบรนด์จะถูกเชื่อมต่อกับสิ่งเหล่านั้นได้ด้วยวิธีใดบ้าง ตัวสร้างพลังให้กับแบรนด์ตัวใดบ้างที่สามารถพัฒนาขึ้นมาเอง
- 5) มีแหล่งของตัวสร้างความแตกต่างหรือตัวสร้างพลังที่อยู่ภายนอกองค์กรหรือไม่ และจะเชื่อมโยงต่อกันได้อย่างไร

การบริหารจัดการแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ

เดวิด อาเคอร์(2549, น.113) การบริหารจัดการแบรนด์พอร์ต โพลีโอเริ่มต้นด้วยเรื่องของโครงสร้างและระบบของการบริหารแบรนด์ ซึ่งควรมีคนหรือกลุ่มคนที่รับผิดชอบในแบรนด์แต่ละแบรนด์ ควรมีระบบการวางแผนการจัดการแบรนด์ร่วมกันและการวางแผนสำหรับแบรนด์แต่ละแบรนด์ด้วย โครงร่างของแผนควรมีลักษณะที่เหมือนกัน มีตัวแปร ข้อมูลและการแสดงผลลัพธ์ ตลอดจนการใช้คำศัพท์ที่เหมือนกัน นอกจากนี้การบริหารจัดการแบรนด์พอร์ต โพลีโอยังต้องอาศัยกลไกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของพอร์ต โพลีโอได้ เช่นเดียวกับเป้าหมายของแบรนด์แต่ละแบรนด์ในบริบทของตลาดที่แตกต่างกันออกไป

คนหรือกลุ่มคนที่รับผิดชอบในแบรนด์แต่ละแบรนด์นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ ตลาด แต่ยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจ และจัดสรรทรัพยากรเพื่อลงมือปฏิบัติแผนพอร์ต โพลีโอได้ ความรู้เกี่ยวกับแบรนด์เป็นสิ่งจำเป็นเพราะมีความซับซ้อนในการตีความกลยุทธ์ของแบรนด์ ความรู้ด้านการตลาดเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป้าหมายของพอร์ต โพลีโอส่วนใหญ่

เกี่ยวข้องกับและผูกติดอยู่กับลูกค้า ดังนั้น ถ้าหากขาดความน่าเชื่อถือในตลาดก็อาจส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่เหมาะสมได้ ประการสุดท้าย อำนาจในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรเพื่อลงมือปฏิบัติแผนพอร์ตโฟลิโอถือเป็นสิ่งจำเป็น เพราะถ้าขาดสิ่งนี้แล้วผู้จัดการพอร์ตโฟลิโอก็ย่อมล้มเหลวในการออกแบบและลงมือปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของพอร์ตโฟลิโอที่วางไว้

บุคคลนั้นอาจจะเป็น CEO หรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ได้ หากไม่ใช่บุคคลหรือทีมงานที่รับหน้าที่ดังกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนจาก CEO เพราะหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรแล้ว ประเด็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวกับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอก็จะไม่ได้รับการแก้ไขหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรดาบริษัทต่างๆ ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์พอร์ตโฟลิโออย่างต่อเนื่อง CEO เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในประเด็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอโดยตรง การบริหารจัดการแบบนั้น ไม่ว่าจะ เป็นแบรนด์ใดๆ ก็ไม่ถือว่าเป็นประเด็นเรื่องแบรนด์ หรือประเด็นเรื่องการตลาด แต่ถือว่าเป็นประเด็นเรื่ององค์กร หากไม่ได้รับความสนใจและการเข้าไปเกี่ยวข้องจากผู้บริหารระดับสูงก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายของพอร์ตโฟลิโอได้

กระบวนการจัดการนั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรด้วย เพื่อให้สามารถสร้าง ทบทวน และปรับปรุงกลยุทธ์แบรนด์พอร์ตโฟลิโอได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการตรวจสอบอยู่เป็นระยะๆ เพื่อค้นหาปัญหาภายในพอร์ตโฟลิโอ โดยเฉพาะทุกครั้งที่มีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาหรือมีการรวมกิจการจากที่อื่นเพิ่มขึ้นมา เพราะการรวมกิจการใหม่จะเป็นการนำเอาแบรนด์ใหม่ๆ เข้ามารวมอยู่ในพอร์ตโฟลิโอและแบรนด์เหล่านี้มักจะก่อให้เกิดปัญหาในพอร์ตโฟลิโอเสมอ เราต้องมั่นใจว่าประเด็นปัญหาเหล่านี้ได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

ประเด็นของพอร์ตโฟลิโอหลายๆ ประเด็นนั้นมีความละเอียดอ่อนสูงและต้องใช้ความพยายามในการค้นหาให้เจอ ประเด็นแรก เรื่องการจัดสรรทรัพยากรให้กับแบรนด์ต่างๆ ในพอร์ตโฟลิโอให้เหมาะสมกับบทบาทของแต่ละแบรนด์ซึ่งเรื่องนี้มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างระดับส่วนย่อย และวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อความมั่นคงและการควบคุมองค์กรได้อย่างราบรื่นด้วย เพราะหากไม่ได้มีการวิเคราะห์ให้ดีถึงระดับต่างๆ ของพอร์ตโฟลิโอแล้ว แบรนด์ที่ถึงจุดอิ่มตัวก็จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เกินความจำเป็น โดยไม่เหลือเพียงพอให้กับแบรนด์กลยุทธ์ที่จะมีความสำคัญในอนาคต และกลุ่มตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่ด้วย

ประเด็นที่สอง เรื่องของการตัดสินใจเพิ่มแบรนด์หรือแบรนด์ย่อยเข้าไปในพอร์ตโฟลิโอ การตัดสินใจมีความสำคัญ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ เรื่องของงบประมาณการเงิน และการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งแบรนด์ใหม่เป็นการมุ่งเป้าหมายและฝากความหวังไว้กับอนาคต แต่ภาระของปัจจุบันย่อมตกไปสู่แบรนด์อื่นๆ ที่มีอยู่เดิม การควบคุมการขยายตัวของแบรนด์

จำเป็นต้องมีการสร้างกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เมื่อจะมีการเพิ่มแบรนด์เข้ามาในพอร์ตโฟลิโอ แบรนด์ใหม่นั้นต้องมีความจำเป็นจริงๆ เพราะแบรนด์ที่มีอยู่อาจจะอยู่ในความเสี่ยงหรือมีการอยู่หรือเพราะธุรกิจใหม่นั้นมีกลุ่มผู้มุ่งหวังมากเพียงพอต่อการลงทุนในแบรนด์ใหม่ นอกเหนือจากมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมีกลุ่มคนที่มีอำนาจกำหนดกฎเกณฑ์เหล่านั้นให้มีความเด็ดขาด และยึดถือในทุกๆ กลุ่มตลาด องค์กรต้องมีการกำหนดตัวแทนระดับสูงของบริษัทที่จะมีอำนาจอนุมัติในการเพิ่มแบรนด์ใหม่ หากกฎเกณฑ์มีความชัดเจนมากพอ การเสนอเพิ่มแบรนด์ก็จะลดลงไปเอง

ประเด็นที่สาม เป็นเรื่องที่สำคัญและละเอียดอ่อนที่สุด คือ การลบแบรนด์ออกจากพอร์ตโฟลิโอ หรือการลดขนาดลง

ประเด็นที่สี่ คือ การตัดสินใจระดับแบรนด์ ทั้งแนวตั้งและแนวนอนหรือการเพิ่มแบรนด์รับรองลงไปในปีบริบทใหม่ๆ ในหลายองค์กร การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้อาจทำในระดับล่างขององค์กร องค์กรที่มีมุมมองเชิงกลยุทธ์และความเข้าใจในการตลาดก็จะตระหนักถึงความสำคัญในการปกป้องคุณค่าของแบรนด์ให้มากที่สุด

ประเด็นที่ห้า คือ เรื่องของการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับวิธีการนำเสนอแบรนด์ ในแนวทางที่จะช่วยสร้างผลกระทบได้ดีที่สุด และต้องสามารถสื่อถึงหลักการให้กับผู้รับสารทุกกลุ่มได้ด้วย โดยต้องมีความเหมาะสมทั้งเรื่องของสี สัน ขนาด และตัวอักษรที่ใช้ และต้องมีบุคคลที่สามารถตีความและพิจารณาถึงความต่อเนื่องเหมาะสมของการนำเสนอโดยที่ไม่มีอคติ และต้องมีอิทธิพลในทางบวกกับการสร้างแบรนด์ด้วย

การบริหารจัดการแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ เป็นแนวคิดที่จะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจแบรนด์พอร์ตโฟลิโอของกรีนเวฟมากขึ้นว่ามีการบริหารจัดการแบรนด์พอร์ตโฟลิโออย่างไรให้แข็งแกร่งเพียงพอที่จะขยายขอบเขตจากแบรนด์หลักไปสู่แบรนด์ย่อยได้

2.3 แนวคิดการยกระดับแบรนด์ไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ในตลาดใหม่

มิติที่สำคัญของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ เรื่องของการกำหนดขอบเขตของแบรนด์ว่าแบรนด์สามารถเล่นบทบาทในกลุ่มตลาดหรือกลุ่มตลาดย่อยใดได้บ้าง แบรนด์นั้นสามารถขยายออกในฐานะของผู้ขับเคลื่อนแบรนด์หรือแบรนด์รับรองได้ไกลเพียงใด แบรนด์นั้นมีความสามารถในการขยายหรือไม่ ถ้าไม่แบรนด์จำเป็นต้องมีการปรับในเรื่องใดบ้าง เพื่อที่จะสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจได้ แบรนด์ใหม่ถือเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่ ในการสนับสนุนกลุ่มตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่

เดวิด อาเคอร์(2549, น.255) แรงจูงใจหลักในการยกระดับแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ ไปยังกลุ่มตลาดใหม่ก็คือ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตขึ้นโดยการมองหาบริเวณที่ความต้องการของลูกค้า

ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และเป็นบริเวณที่สามารถสร้างยอดขายและผลกำไรเพิ่มเติมให้กับบริษัทได้ การเติบโตนั้นไม่เพียงแต่เป็นความปรารถนาทางการเงิน แต่ยังเป็นจุดศูนย์กลางของความเป็นอยู่ขององค์กรด้วย การเปิดตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ถือว่าเป็นวิธีที่ช่วยสร้างโอกาสให้กับสมาชิกและหุ้นส่วนขององค์กร กลยุทธ์ที่จะขยายแบรนด์ไปยังบริบทตลาดใหม่มีประเด็น ดังต่อไปนี้

1) เพื่อเพิ่มความโดดเด่นและภาพลักษณ์ให้กับแบรนด์ การวางแบรนด์ไว้ในสภาพแวดล้อมใหม่ๆ สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากกว่าการใช้จ่ายเงินลงไปกับการโฆษณาเพียงอย่างเดียว

2) เพื่อสร้างประสิทธิผลในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการมีงบประมาณการสร้างแบรนด์ที่มากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่มีการขยายตัวไปยังตลาดเดียวกัน หรือเมื่อมีการใช้การสร้างแบรนด์ที่มีผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

3) เพื่อเปลี่ยนภาพลักษณ์ใหม่ให้กับแบรนด์ หากแบรนด์มีความจำเป็นต้องขยายตัวเองหรือปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์เพื่อที่จะสนับสนุนกลยุทธ์การย้ายแบรนด์ไปยังบริเวณใหม่ๆ ถือเป็นวิธีการที่น่าสนใจที่สามารถนำมาใช้ได้

4) เพื่อป้องกันคู่แข่งในการเข้าไปครอบครองตลาด ดังนั้น การขยายตัวอาจเรียกได้ว่ามีเป้าหมายหลักในการยับยั้งและจำกัดความสามารถของคู่แข่งที่สามารถเข้าไปแทรกซึมในกลุ่มธุรกิจหลักๆ เหล่านั้น

5) เป็นการสร้างแหล่งของพลังให้กับแบรนด์ การเข้าไปยังกลุ่มตลาดใหม่ๆ อาจมีความจำเป็นต้องใช้แบรนด์ใหม่ อย่างน้อยก็ต้องใช้ Endorsed Brand แบรนด์ใหม่นั้นมีความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น การยกระดับแบรนด์ที่มีอยู่เดิมก็เป็นทางเลือกที่น่าสนใจ การยกระดับให้กับแบรนด์เป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และมักได้ผล การขยายแบรนด์สามารถเกิดขึ้นได้หลายระดับพร้อมกัน

การยกระดับแบรนด์ไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนแรกของการตัดสินใจขยายแบรนด์ คือ การตัดสินใจว่าจะขยายไปยังที่ใด ผลิตภัณฑ์ตัวใดที่สามารถยกระดับและช่วยเสริมสร้างแบรนด์ได้ การตัดสินใจที่สอง คือ การตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์แบรนด์อย่างไร ทางเลือกนั้นมาจากการพิจารณาขอบเขตในความสัมพันธ์ การขยายแบรนด์เกี่ยวข้องกับแบรนด์ย่อยที่แข็งแกร่ง หรือ Endorsed Brand ก็ได้ นอกจากนี้ยังมีทางเลือกในการสร้างแบรนด์ใหม่สำหรับการเสนอผลิตภัณฑ์ หากมีความเห็นว่าแบรนด์ที่มีอยู่ยังไม่เหมาะสมนัก

เดวิด อาเคอร์(2549, น.260) การเสาะหาทิศทางที่เหมาะสมในการขยายแบรนด์ต้องดูในเรื่องของสถานที่ที่แบรนด์นั้นสามารถสร้างคุณค่าได้ การวิจัยลูกค้าเพิ่มเติมสามารถช่วยได้ ขั้นตอนแรก คือ การทำความเข้าใจกับสิ่งที่ต้องเข้าไปมีความสัมพันธ์ด้วยว่าอะไรที่สามารถยกระดับได้บ้าง ขั้นที่สอง คือ การหากกลุ่มตลาดที่มีความเหมาะสม ขั้นที่สาม คือ การประเมินกลุ่มตลาดว่า อะไรคือ

เรื่องที่น่าดึงดูดใจในตลาด มีความต้องการอะไรที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง สภาพการแข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร มีอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จบ้าง ขั้นที่สี่ คือ การพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ที่ต้องการนำเสนอ และทางเลือกในการวางตำแหน่งมีอะไรที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยบ้างและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่

การเชื่อมโยงแบรนด์เข้าด้วยกัน การจัดขอบเขตความสัมพันธ์ของแบรนด์

ประเด็นสำคัญของกลยุทธ์แบรนด์อื่นๆ พอร์ตโฟลิโอ คือการหาวิธีกำหนดแบรนด์ให้กับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของบริษัท ซึ่งมี 4 ทางเลือกที่แตกต่างกัน

แบรนด์ใหม่ (House of Brands)

แบรนด์ที่ได้รับการรับรองจากแบรนด์อื่น (Endorsed Brands)

แบรนด์ย่อยภายใต้แบรนด์ใหญ่ (Subbrands)

แบรนด์ที่มีอยู่เดิมแต่เพิ่มตัวบรรยายเข้าไป (Branded House)

ทางเลือกที่มีความเป็นอิสระมากที่สุดก็คือการสร้างแบรนด์ใหม่ ซึ่งไม่ได้มีความสัมพันธ์ใดๆ กับแบรนด์ที่มีอยู่เดิม เรียกว่า กลยุทธ์ House of Brands เนื่องจากแสดงให้เห็นว่าแบรนด์ใหม่ต้องการบ้านใหญ่ที่เป็นของตัวเอง ทางเลือกที่สองคือ กลยุทธ์ Endorsed Brands ซึ่งแบรนด์ที่มีอยู่เดิมมีความสัมพันธ์โดยจำกัด (มีลักษณะคล้ายกับบ้านของเพื่อนบ้านบริเวณใกล้เคียง) ทางเลือกที่สามคือ กลยุทธ์ Subbrand คือการออกสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ภายใต้แบรนด์ที่มีอยู่เดิม (มีลักษณะคล้ายเครือญาติที่มักจะแวะมาเยี่ยมเยียนหรือมาพักอาศัยอยู่ด้วยกัน) และทางเลือกสุดท้ายคือการทำตลาดสินค้าใหม่ ภายใต้แบรนด์หลักที่มีอยู่เดิม แต่เพิ่มตัวบรรยายลงไป เรียกว่า กลยุทธ์ Branded House เนื่องจากสินค้าใหม่ต้องแบ่งปันชื่อแบรนด์ร่วมกับสมาชิกแบรนด์อื่นๆ (เหมือนครอบครัวอาศัยอยู่ในบ้านหลังเดียวกัน)

ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ที่นิยมผลิตภัณฑ์

House of Brands แบรนด์หลัก 2 แบรนด์ (เช่น Pantene และ Head&Shoulders)

Endorsed Brands แบรนด์รับรอง คือแบรนด์ที่ได้รับการรับรอง (เช่น Disney – The Lion King จาก Disney)

Subbrands แบรนด์หลัก – แบรนด์ย่อย (เช่น Honda – Honda Accord)

Branded House แบรนด์หลัก – ตัวบรรยาย 2 ตัว (เช่น GE Appliances – GE Capital)

House of Brands แบรนด์นั้นจะอยู่ได้ด้วยตัวของมันเอง เช่น ESPN ซึ่งแยกตัวออกมาจากครอบครัวแบรนด์ของ Disney โดยสิ้นเชิง ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์รับรองและแบรนด์ที่ได้รับการรับรอง แบรนด์ทั้งสองก็ยังแยกตัวออกจากกันในระดับหนึ่ง ยังมีความแตกต่างจากแบรนด์ที่รับรอง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์หลักกับแบรนด์ย่อย เช่น แบรนด์ Toyota

Camry ก็เป็นการเพิ่มเติมให้กับแบรนด์หลัก Toyota แต่มันจะไม่สามารถแตกแยกตัวออกไปจากแบรนด์หลักมากนัก เพราะยังอาศัยภาพลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์หลัก ส่วน Branded House มีแบรนด์หลักเป็นตัวขับเคลื่อนสินค้าถูกกำหนดและบังคับด้วยตัวบรรยาย การรับรู้ถึงแบรนด์หลักไม่ได้เปลี่ยนไปโดยแบรนด์ย่อย (เดวิด อาเคอร์, 2549, น.255)

การเข้าร่วมตลาดระดับบนและระดับล่าง

การขยายแบรนด์ในแนวตั้ง (เดวิด อาเคอร์, 2549, น.309)

การเคลื่อนธุรกิจไปยังตลาดที่สูงขึ้นหรือต่ำลงนั้นมักจะต้องมีการตัดสินใจทางกลยุทธ์ที่สำคัญเพราะมันไม่ใช่เป็นแค่เรื่องของกลยุทธ์ทางแบรนด์เท่านั้น ยังมีมิติอื่นๆ อีก 2 มิติ ที่ต้องพิจารณาด้วย ภาพที่ 2.7 ได้แสดงถึงมิติการตัดสินใจในแนวตั้ง



ภาพที่ 2.7: ภาพแสดงมิติการขยายแบรนด์ในแนวตั้ง (กลยุทธ์การบริหารแบรนด์ฟอร์ดโฟลิโอ, 2549, น.310)

มิติแรก คือ โอกาสทางการตลาด ต้องมีการประเมินความน่าใน เรื่องของตลาดตามความเป็นจริง โดยดูจากแนวโน้มของลูกค้านำในเรื่องคุณภาพควมมีชีวิตชีวา และแสดงความจริงจังของคู่แข่ง รวมถึงผลกำไรส่วนต่างที่จะเกิดขึ้นด้วย บริษัทหลายๆ แห่งล้มเหลวในการมองกลยุทธ์ และพวกเขาไม่ได้มองแนวโน้มลูกค้านำตามความเป็นจริง หรือมองเกินจริงไป ประเมินคู่แข่งขั้นต่ำไป หรือล้มเหลวในการคาดการณ์ผลกำไรในส่วนต่าง

มิติที่สอง คือ ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งตลาดบนและตลาดล่าง จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กร พนักงาน ระบบ และโครงสร้างบางประการ บริษัทของเราสามารถพัฒนาทักษะและสินทรัพย์ที่จำเป็นและป้องกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้หรือไม่

ในตลาดล่างองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาข้อได้เปรียบด้านราคาที่ยั่งยืน มิฉะนั้น ธุรกิจก็เปราะบาง เช่น กรณีที่สายการบินที่มีโครงสร้างด้านต้นทุนที่สูง และมีวัฒนธรรมการบริการเต็มรูปแบบ ซึ่งต้องแข่งขันกับสายการบิน Low-cost อย่าง Southwest ซึ่ง Shuttle by United เป็นหนึ่งในหลายๆ บริษัทที่ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างต้นทุน ราคา และวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการแข่งขันได้

ในตลาดบน จำเป็นต้องสร้างจุดของความแตกต่างที่ยั่งยืน หากผลิตภัณฑ์ใดขาดความแตกต่าง หรือขาดความเกี่ยวเนื่องกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์นั้นก็ล้มเหลว ไม่ว่าจะมีการตลาดหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แข็งแกร่งเพียงใดก็ตาม บริษัทจำเป็นต้องส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานของตลาดด้วยเช่นกัน Maxwell House Private Collection พยายามที่จะบุกตลาดนักดื่มกาแฟในช่วงปลายทศวรรษ 1980 แต่ก็ล้มเหลวภายใน 3 ปี เพราะบริษัทใช้ผลิตภัณฑ์เม็ดกาแฟชนิดเดียวกับที่ใช้กับผลิตภัณฑ์ปกติ ใช้เตาอบขนาดใหญ่ และไม่ได้ทำให้มันดูสดสะอาดใหม่เสมอ ดังนั้น ระดับคุณภาพที่ครั้งๆ กลางๆ เช่นนี้ถือเป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้ในตลาดบน

มิติที่สาม คือ กลยุทธ์ทางแบรนด์ จำเป็นต้องมีความน่าเชื่อถือของแบรนด์ในเวทีตลาดใหม่ เพื่อที่บรรลุเป้าหมายนี้ได้ จำเป็นต้องมีทางเลือกกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งมีรูปแบบของ Relationship Spectrum การใช้แบรนด์ที่มีอยู่มักจะใช้การลงทุนน้อยที่สุดเสมอ อย่างไรก็ตาม หากแบรนด์นั้นตั้งอยู่บนความเสี่ยง หรือดูไม่น่าจะประสบความสำเร็จได้ในบริบทใหม่ การใช้กลยุทธ์แบรนด์ย่อย Endorsed Brand หรือ สร้างแบรนด์ใหม่ก็เป็นทางเลือกที่น่าสนใจในการรักษาระยะของผลิตภัณฑ์ใหม่

การเลือกใช้เส้นทางเหล่านี้ขึ้นอยู่กับผลกระทบของแบรนด์ที่มีอยู่ต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เราต้องการนำเสนอ หากแบรนด์ที่เราสามารถเสริมสร้างผลิตภัณฑ์ และหากไม่มีรูปแบบความสัมพันธ์ใดๆ ที่เป็นผลเสีย เราก็ควรเลือกใช้กลยุทธ์แบรนด์เดิมที่เรามีอยู่เลย นอกจากนี้ทางเลือกยังขึ้นอยู่กับผลกระทบที่ผลิตภัณฑ์ตัวนี้มีต่อคุณค่าและสินทรัพย์ทางแบรนด์ด้วย หากผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถช่วยเพิ่มพูนคุณค่าให้กับแบรนด์ และไม่สร้างความสัมพันธ์ที่เป็นผลเสียหรือไม่ต่อเนื่องกับตัวตนของแบรนด์ แรงกดดันที่จะต้องแยกแบรนด์ก็จะน้อยลง และกลยุทธ์ก็สามารถเคลื่อนตัวมาทางซ้ายมือได้มากขึ้น

การเคลื่อนแบรนด์ลงไปในตลาดล่าง

ในการเผชิญกับการตลาดที่อึดตัว และการเติบโตที่เริ่มถดถอย มันจำเป็นต้องมีการมองหาช่องทางในการเติบโตเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเป็นเรื่องจำเป็นยิ่งหากขนาดของการปฏิบัติการเริ่มถูกคุกคาม เมื่อยอดขายลดลง กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย และการตลาดก็ตกอยู่ในอันตรายและผลกำไรของบริษัทก็ถูกตรึงเอาไว้ แผลงหนึ่งของการเติบโตมักจะเป็ตลาดระดับล่างหรือ Value Market ซึ่งความมีชีวิตชีวาของมันถูกขับเคลื่อนโดยกลุ่มลูกค้าที่มองหาคุณค่าด้านราคา ร้านค้าปลีกราคาถูก และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในตลาดเหล่านี้ จำนวนของกลุ่มผู้ซื้อขนาดใหญ่ได้เปลี่ยนจากชื่อเสียงและความหรูหรามาเป็นแบรนด์ราคาถูก ที่สามารถให้คุณภาพและลักษณะการใช้งานที่ยอมรับได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะกลุ่มผู้ซื้อจะมีเงื่อนไขของเงินเกี่ยวกับเรื่องราคาและข้อเสนอโปรโมชั่น ต่างๆ ผลก็คือจุดของความแตกต่างในกลุ่ม Value segment นี้เริ่มลดลง และประเด็นเรื่องราคากลายเป็นเรื่องที่สำคัญกว่าตัวขับเคลื่อนอีกตัวคือเรื่องของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเมื่อสภาพเศรษฐกิจแย่ลง ครอบครัวหลายๆ ครอบครัวก็มักจะต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและงบการเงินของตนเป็นเรื่องสำคัญ

ปัจจัยที่สองที่มีส่วนทำให้ตลาดล่างเติบโตขึ้น คือ ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ ซึ่งมีโครงสร้างด้านราคาต่ำลง มีการปรับราคารายวัน ใช้สินค้าที่เป็นยี่ห้อของตัวเอง

แรงขับเคลื่อนตัวที่สาม คือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ ๆ ที่มีโครงสร้างของต้นทุนที่ต่ำลง เช่น ใบมีดโกนแบบถอดเปลี่ยนและทิ้งของ Gillette Good News กล้องถ่ายรูปแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งของ Fuji Quicksnap

ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านบริบทของสังคม (Paradigm Shift) ทฤษฎี หรือสมมติฐานเก่าๆ นั้นไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้แล้วในยุคปัจจุบัน

การเคลื่อนที่แบรนด์ขึ้นไปด้านบน

การเติบโตในส่วนบนของตลาดส่วนหนึ่งถูกขับเคลื่อนโดยความมั่งคั่งที่เพิ่มมากขึ้นในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะกลุ่มชนชั้นสูงที่ครอบครองความมั่งคั่งนี้มีความพอใจในความหรูหรา และมองหาผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์เป็นหลักสิ่งเหล่านี้เป็นเชื้อเพลิงของกลุ่มผลิตภัณฑ์ Super-Premium ในทุกๆ ตลาด

ในขณะที่แรงจูงใจของบริษัทที่จะเข้าร่วมตลาดระดับล่าง คือ เรื่องของยอดขายแรงจูงใจของตลาดระดับบน คือ เรื่องของผลกำไรส่วนต่างที่สูงกว่า และเป็นการสร้างความโดดเด่นให้กับแบรนด์และธุรกิจด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างแบรนด์โดยสร้างความสัมพันธ์กับคุณภาพที่สูงกว่าและผลิตภัณฑ์ที่มีศักดิ์ศรีที่เหนือกว่า เช่น กาแฟสำหรับนักออกแบบ น้ำดื่มระดับสูง รถยนต์หรูหร่า ทั้งหมดนี้แสดงถึงกลุ่มตลาดเฉพาะซึ่งไม่ค่อยสนใจประเด็นด้านราคามาก

เท่ากับตลาดหลักๆ และยังมีความสามารถสร้างผลกำไรกับกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ที่เริ่มอ่อนล้าให้เป็นอย่างดี (เดวิด อาเคอร์, 2549, น.329)

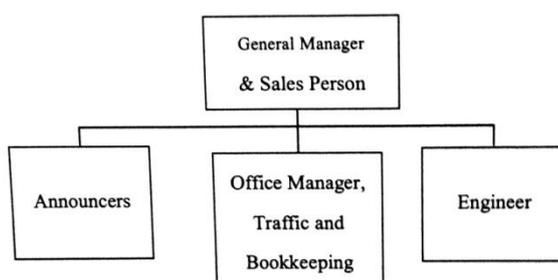
การศึกษาเรื่อง การยกระดับแบรนด์ไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น เป็นแนวคิดที่จะทำให้ผู้วิจัยทราบว่ากรีนเวฟมีหลักคิด มีข้อคำนึงอย่างไรบ้างในการบริหารแบรนด์หลักไปสู่แบรนด์ย่อยอื่นๆ และยังนำไปสู่การค้นหาคำตอบว่าแบรนด์หลักอย่างกรีนเวฟมีความสัมพันธ์กับแบรนด์ภายในพอร์ตโฟลิโออย่างไร

2.4 แนวคิดการบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียง

ในประเทศที่มีอุตสาหกรรมทางด้านสื่อสารมวลชนขนาดใหญ่อย่างเช่นประเทศตะวันตกได้จัดแบ่งประเภทโครงสร้างการบริหารงานในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Media) ไว้อย่างชัดเจนโดยการแบ่งโครงสร้างตามผลผลิต (Produce Classification) จะเน้นที่ผลงาน (Output) เป็นสำคัญ โดยจะมีความแตกต่างของโครงสร้างและหน้าที่ตามกระบวนการผลิต (Process) ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรที่มีทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งนี้การจัดแบ่งโครงสร้างในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่บริหารงานในเชิงพาณิชย์ในประเทศสหรัฐอเมริกาจะกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยยึดขนาดของตลาดเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละสายการผลิตในแต่ละกลุ่มงาน ตลอดจนถึงจำนวนบุคลากรของสถานีวิทยุที่แตกต่างกันไป (สุรพงษ์ โสธนะเสถียรและ โกศล สงเนียม, 2551, น.12-13)

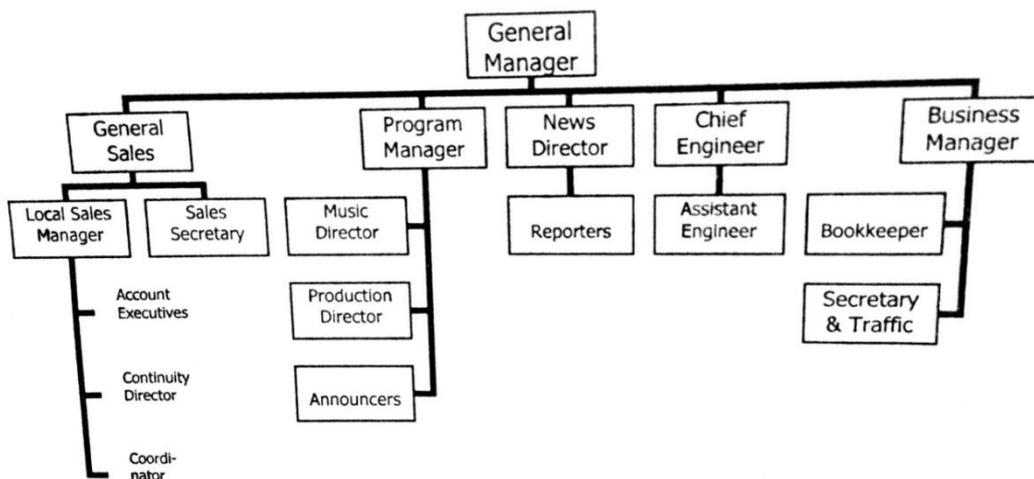
Peter K. Pringle, Michael F. Starr & William E. Mc Cavitt (อ้างอิงในสุรพงษ์ โสธนะเสถียร, 2551) ได้อธิบายโครงสร้างการบริหารงานในองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียง ออกเป็น 3 ประเภทตามขนาดของตลาดเป็นหลัก ได้แก่

1) โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดเล็ก (Organization of a small-market radio station)



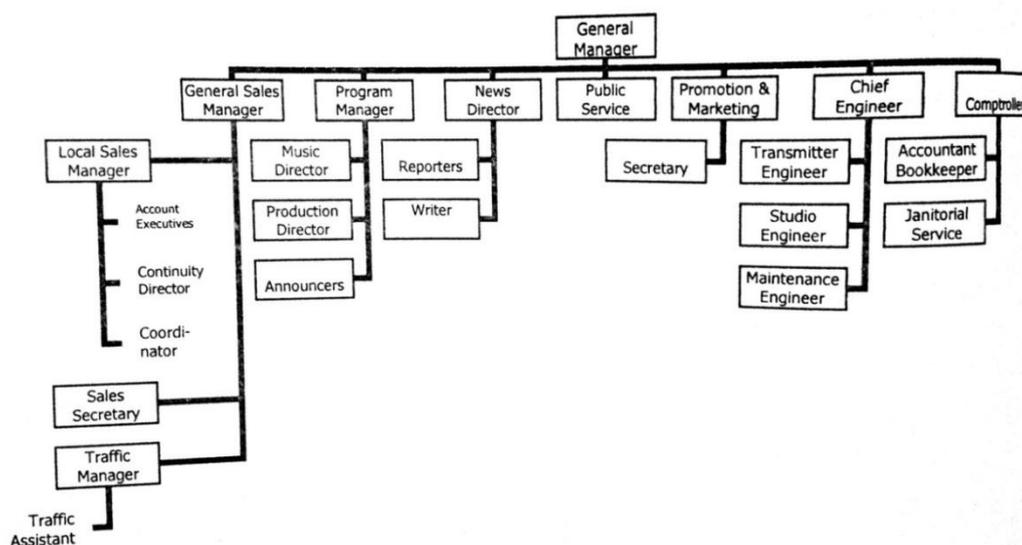
ภาพที่ 2.8 ภาพแสดงโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดเล็ก (2551, ฉบับที่ 1 หน้า 13)

2) โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดกลาง (Organization of a medium-market radio station)



ภาพที่ 2.9 ภาพแสดงโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดกลาง (2551,ฉบับที่ 1 หน้า 13)

3) โครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงที่มีตลาดขนาดใหญ่ (Organization of a large-market radio station)

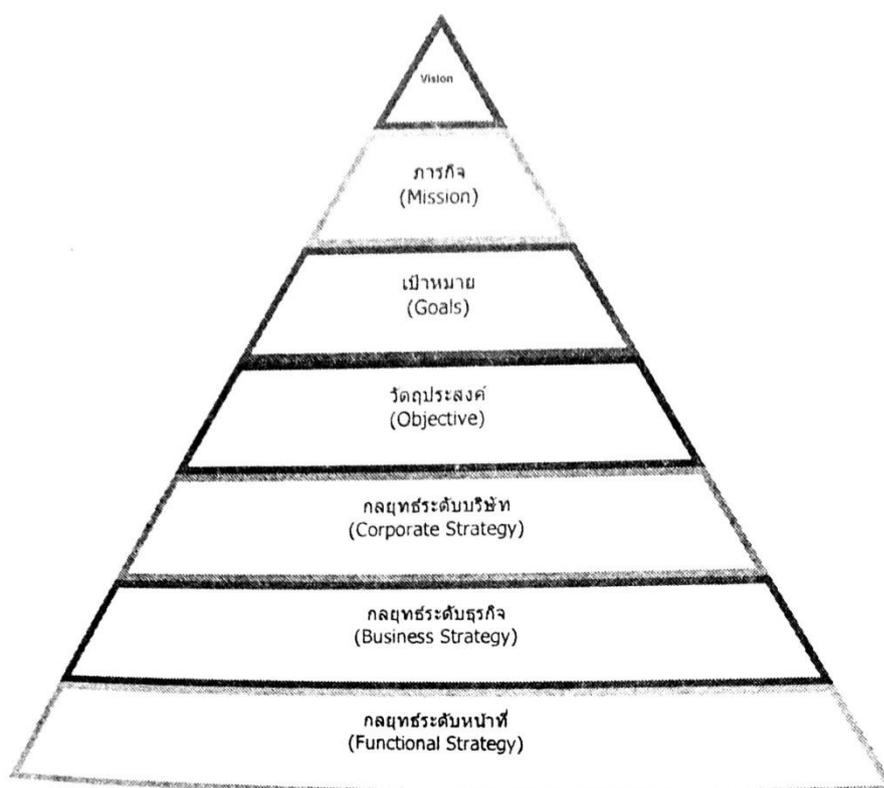


ภาพที่ 2.10 ภาพแสดงโครงสร้างองค์การสื่อวิทยุกระจายเสียงขนาดใหญ่ (2551,ฉบับที่ 1 หน้า 14)

ยุทธศาสตร์การบริหาร

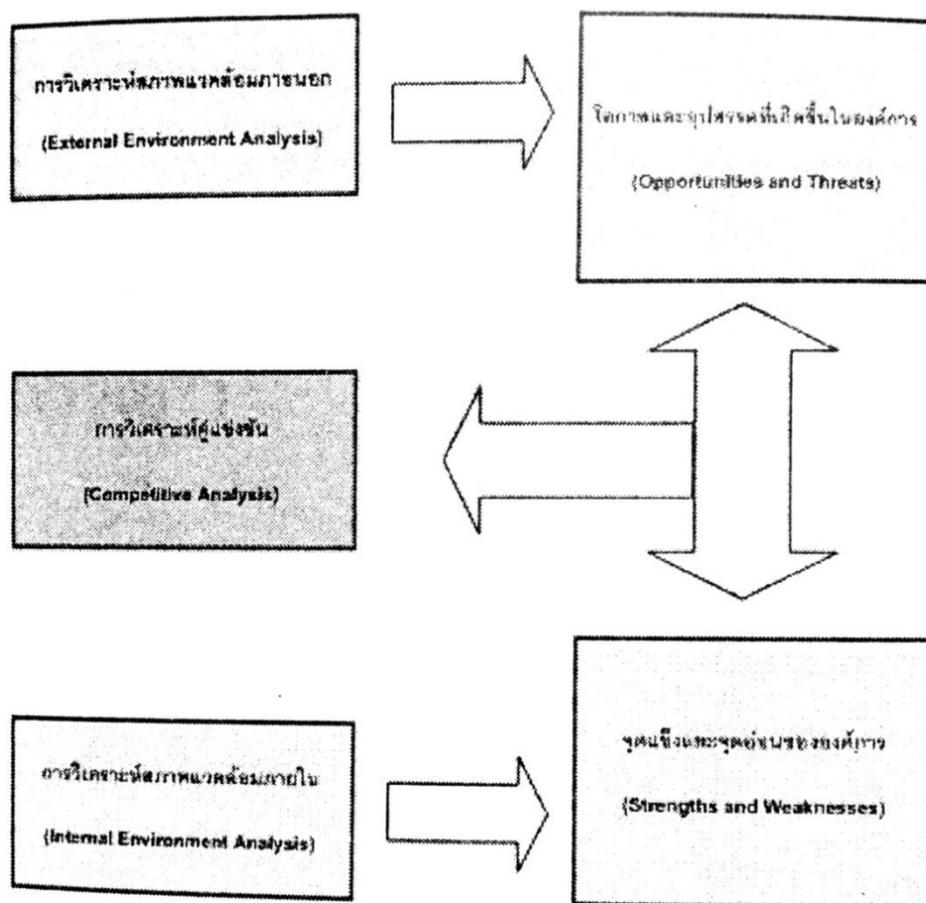
ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเป็นหัวใจขององค์กรที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรอยู่เหนือคู่แข่งขึ้นเป็นตัวชี้ถึงทิศทางอนาคตขององค์กร

ในการบริหารจัดการสื่อวิทยุกระจายเสียง ยุทธศาสตร์เป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการในองค์กรที่ต้องแข่งขันทั้งในด้านรายได้ การสร้างความนิยมของรายการ และทางด้านภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Function Strategy) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของธุรกิจ เพื่อนำไปใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กรต่อไป



ภาพที่ 2.11 ภาพแสดงลำดับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Hierarchy of Strategy) (2551,ฉบับที่ 1 หน้า 15)

ปัจจัยสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis the External Environment) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Analysis of Internal Environment) เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินงานกิจการจากในอดีตจนถึงปัจจุบัน และคาดคะเนสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์จากคู่แข่ง (Competitive Analysis) อันจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กรที่เรียกว่า SWOT Analysis



ภาพที่ 2.12 ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT Analysis (2551,ฉบับที่ 1 หน้า 15)

การศึกษาแนวคิดการบริหารงานสื่อวิทยุกระจายเสียงทั้งโครงสร้างขององค์กรในขนาดต่างๆ รวมถึงยุทธศาสตร์การบริหารนั้นจะทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจพื้นฐานของการบริหารสื่อวิทยุกระจายเสียงของกรีนเวฟและสามารถใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์โครงสร้าง บทบาทและขอบเขตและแบรนด์พอร์ตโฟลิโอในการบริหารแบรนด์หลักสู่แบรนด์ย่อยของกรีนเวฟ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะวรรณ พุ่มโพธิ์ (2542) ศึกษาเรื่อง “ความภักดีต่อตราสินค้า การขยายตราสินค้าและการประเมินของผู้บริโภคต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตราสินค้า”

ผลการวิจัยพบว่า ความภักดีต่อตราสินค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีต่อตราสินค้าที่มาจากการขยายตราสินค้า ทั้งการขยายไปสู่สินค้าประเภทเดียวกับสินค้าหลัก และการขยายไปสู่สินค้าต่างประเภท และในขณะเดียวกัน ความภักดีต่อตราสินค้าก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการประเมินของผู้บริโภคต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตราสินค้า ทั้งการขยายไปสู่สินค้าประเภทเดียวกับสินค้าหลัก และการขยายไปสู่สินค้าต่างประเภท นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุด ซึ่งมีผลกระทบต่อตราสินค้าไปสู่สินค้าประเภทเดียวกับสินค้าหลักคือการรับรู้ความเหมาะสมระหว่างบริษัทและสินค้าที่มาจากการขยายตราสินค้า ส่วนปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งมีผลกระทบต่อตราสินค้าสำหรับการขยายตราสินค้าไปสู่สินค้าต่างประเภทคือ ความสอดคล้องของแนวคิดตราสินค้า และการรับรู้ความเหมาะสมระหว่างบริษัทและสินค้าที่มาจากการขยายตราสินค้า

ณัฐพร กังวาพวงษ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของผู้ที่มีต่อรายการวิทยุกรีนเวฟ” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมการเปิดรับฟังรายการกรีนเวฟ รวมถึงเนื้อหา การนำเสนอของรายการที่นำเสนอต่อผู้ฟังและความพึงพอใจในการรับฟังรายการกรีนเวฟ FM 106.5 MHz. ของผู้ฟังในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่าผู้ฟังรายการวิทยุกรีนเวฟเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยผู้ฟังจะมีอาชีพพนักงานบริษัทเอกชนเป็นส่วนใหญ่ การติดตามรับฟัง 3-4 วันต่อสัปดาห์โดยฟังเฉพาะช่วงที่ตนเองชื่นชอบและรับฟังมาเป็นระยะเวลามากกว่า 7 ปีขึ้นไป รับฟังเนื้อหารายการที่ความหลากหลายและทันสมัย ผู้ฟังต้องการเพิ่มเนื้อหาด้านรายการเพลง และสอดแทรกเนื้อหาประเด็นที่สังคมให้ความสนใจเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงผู้ฟังรายการกรีนเวฟส่วนใหญ่รับฟังเพราะผู้ดำเนินรายการมีความเป็นกันเองกับผู้ฟังและผู้ประกาศข่าวใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และระดับความพึงพอใจของผู้ฟังพบว่าเปิดเพลงได้ถูกใจเหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง รองลงมาคือ เปิดเพลงได้ไพเราะ ถูกใจและความยาว (ปริมาณ) ของข่าวรองลงมาตามลำดับ

ณัฐพล รังคะรัตน (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่นำไปสู่ความนิยมของสถานีวิทยุ กรีนเวฟ และฮอตเวฟ” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบความเหมือนและความแตกต่างของสถานีวิทยุ กรีนเวฟและฮอตเวฟและทราบปัจจัยที่นำไปสู่ความนิยมของสถานีวิทยุกรีนเวฟ และ ฮอตเวฟ รวมถึงความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าว การวิจัยใช้กรอบแนวคิดสถาบันองค์กรผู้ผลิตสื่อมวลชนแนวคิดรูปแบบของรายการวิทยุกระจายเสียง แนวคิดการบริหารการตลาด แนวคิดการส่งเสริมรายการ และลักษณะความเป็นมาและการเป็นเจ้าของสื่อแบบครบวงจรของแกรมมี่ มาเป็น

แนวทางการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลประเภทรายการวิทยุ และแหล่งข้อมูลจากนักวิชาชีพด้านวิทยุกระจายเสียงร่วมกับผู้รับสารกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของสถานีวิทยุกรีนเวฟ และ ฮอตเวฟ อันได้แก่ เพลง การพูดคุยของนักจัดรายการวิทยุ ข่าว การจัดแข่งขันและการจัดส่งเสริมรายการ สารคดีสั้น โฆษณา สินค้า และเพลงประจำรายการมีความแตกต่างกัน ปัจจัยที่นำไปสู่ความนิยมของสถานีวิทยุ กรีนเวฟ และฮอตเวฟ มี 2 ลักษณะ คือ 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ รูปแบบรายการ, ความพร้อมของบริษัทผู้ผลิต รายการ และเทคโนโลยีในการออกอากาศ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความแตกต่างจากรายการวิทยุอื่น และคู่แข่ง พฤติกรรมการฟังของผู้รับสาร และความต่อเนื่องในการจัดรายการ ปัจจัยดังกล่าวของทั้ง 2 รายการยังมีความเหมือนและต่างกัน ปัจจัยที่เหมือนกัน คือ ความพร้อมของบริษัทผู้ผลิตรายการ เทคโนโลยีในการออกอากาศ และความต่อเนื่องในการจัดรายการ ปัจจัยที่แตกต่างกัน คือ รูปแบบ รายการ, ความแตกต่างจากรายการวิทยุอื่นและคู่แข่ง และพฤติกรรมการฟังของผู้รับสาร

วัชรภรณ์ จิตต์อารีย์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับฟังรายการกรีนเวฟกับการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการฟังรายการจะเกิดขึ้น 3 ลักษณะคือ 1) ลือลือลือ 2) ขยาย ข้อมูล 3) มีจินตนาการร่วม ซึ่งมีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมใน 2 ลักษณะ คือ 1) โดยทางตรง ในลักษณะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับทางรายการ 2) โดยทางอ้อม โดยการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ได้ไปทำด้วยตนเองในภายหลังและทำหน้าที่เป็นคนกลางประสาน และขยายข้อมูล ส่วนปัจจัยสื่อสารที่มีผลต่อการฟังรายการคือเพลงที่เข้าถึงทางด้านอารมณ์ ข้อมูล ข่าวสารที่ใช้ประโยชน์ได้จริง ทักษะในการสื่อสารของดีเจ การออกอากาศ 24 ชั่วโมง บุคลิกและ รสนิยมส่วนตัว ซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริมกันส่วนปัจจัยสื่อสารที่พบว่ามีผลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมคือความน่าเชื่อถือของดีเจ ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ

บทความที่เกี่ยวข้อง

จากบทความที่เกี่ยวข้องเรื่อง (ดีฟัก เจน Branding build bonding, 2546) อธิบายถึง แนวคิดการขยายแบรนด์ว่า ความคิดนี้จะได้รับความนิยมแพร่หลาย เพราะแบรนด์คือความไว้เนื้อ เชื่อใจที่คุณสร้าง เมื่อคุณขยาย (Extend) แบรนด์ผู้คนจะตามคุณไป ด้วยความรู้สึก และความ คาดหวังอย่างเดียวกัน ที่เคยได้รับจากสินค้าชิ้นก่อน ที่มีแบรนด์เดียวกัน นั่นหมายความว่า คุณต้อง ส่งมอบคุณค่าให้ได้ เพราะแบรนด์คือชุดของคำมั่นสัญญาที่คุณให้ไว้กับกลุ่มเป้าหมายของคุณ (Brand is a set of promises that you're making to your targeted segment.) ฉะนั้น คุณต้องทำตามคำ สัญญาที่ได้ให้ไว้ทุกประการ เราสามารถขยายแบรนด์ไปสู่ทุกอย่างเลยหรือ บางคนเคยกล่าวว่า โชนี้ สามารถขยายแบรนด์ไปได้ทุกหมวดหมู่สินค้า กระทั่งรถยนต์ โชนี้ก็สามารถสร้างให้ประสบ

ความสำเร็จได้ เมื่อจะขยายแบรนด์ไปยังหมวดหมู่ใหม่ คุณจำเป็นต้องคิดถึง ระดับของ ความสัมพันธ์ (Level of Relatedness) ระหว่างหมวดหมู่สินค้าใหม่ หมวดหมู่สินค้าเดิม และ ทัศนคติของแบรนด์ ในความรู้สึกของผู้บริโภค ตรงนี้สำคัญ ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ที่อยู่ ภายในใจผู้บริโภค ไม่ใช่ในเชิงรูปลักษณะภายนอกของสินค้าหากไปด้วยกัน คุณก็สามารถขยาย แบรนด์ได้ แต่ถ้าไม่ใช่ ต้องคิดหนักว่าจะสามารถใส่แบรนด์เดิม ให้กับสินค้าหมวดหมู่ใหม่ได้ไหม

ยกตัวอย่างแบรนด์เวอร์จิ้น (Virgin) ถูกขยายไปยังสินค้าหลายหมวดหมู่ ซึ่งดูผิวเผินไม่น่าจะเกี่ยวข้องกัน เช่น เทปเพลง สายการบิน หรือ โคล่า แต่เจ้าของเวอร์จิ้นคือ ริชาร์ด แบรนสัน บอกว่าแบรนด์ของเขาสะท้อน พลังของวัยรุ่นและไลฟ์สไตล์ ดังนั้น เขาารู้สึกว่าในทุกหมวดหมู่ สินค้าภายใต้แบรนด์ เวอร์จิ้น จะมีองค์ประกอบเหมือน ๆ กัน คือความสดใหม่ (Freshness) อยู่เสมอ แบรนด์เวอร์จิ้นสร้างขึ้นจากตัวตนของ ริชาร์ด แบรนสัน ดังนั้น เมื่อเขาแก้ตัวลง แบรนด์ของเขาจะเป็นอย่างไร การสร้างแบรนด์โดยวิธีผูกติดกับบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีแต่มันไม่ยั่งยืนชั่ววันรันคร

แล้วแนวโน้มของ Customer Lifetime Value แนวคิดนี้จะได้รับความนิยม ในอนาคต ทุกวันนี้ สิ่งที่กำลังเกิดคือ สินค้ามาแล้วก็ไป แต่ลูกค้ายังคงอยู่ ดังนั้น สิ่งที่คุณควรทำการตลาดทุกวันนี้ ไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่คุณกำลังอยู่ในธุรกิจของการส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้าอย่างครบถ้วน (What you are really marketing today are not products or services. You are in business of marketing total customer experience.) คุณจะหาลูกค้าใหม่ได้อย่างไร และที่สำคัญกว่า คุณจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร คุณต้องมั่นใจว่าเข้าใจ วงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) แล้วพยายามนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ณ ลำดับขั้นต่าง ๆ ของวงจรชีวิต (different offering at each stage of life cycle) จึงสามารถทำให้ลูกค้าอยู่กับคุณได้ คอนเซ็ปต์นี้ต้องพยายามสร้างมุมมองเกี่ยวกับผู้บริโภคในระยะยาว (long term customer point of view) ความท้าทายอยู่ตรง เราจะวัด (Measure) CLV ได้อย่างไร

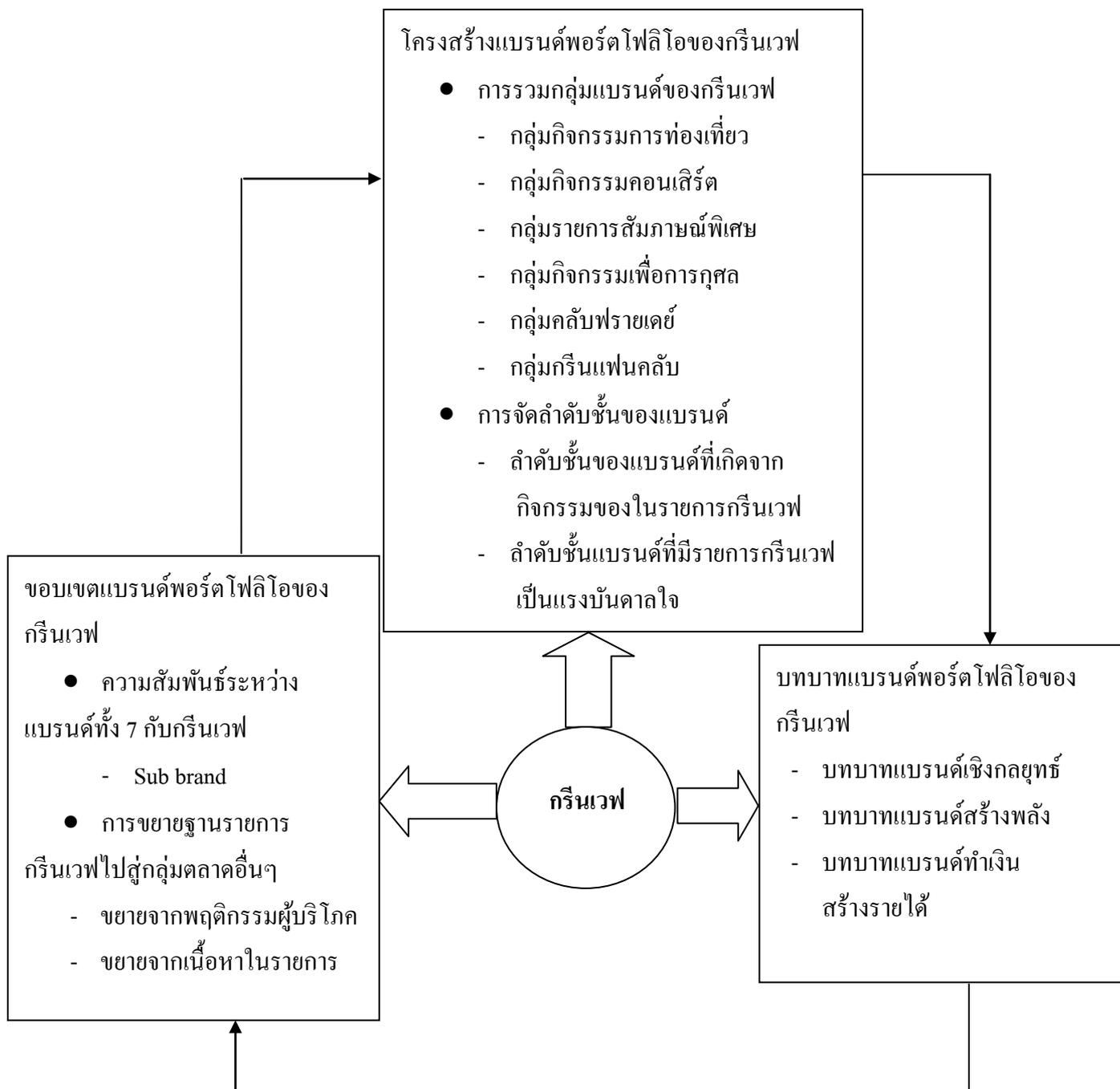
แนวโน้มของ Product Diffusion เพราะว่าตลาดในที่ต่าง ๆ บนโลกแตกต่างกันในเชิง Cultural Sensitivity บางตลาดเจาะได้ง่ายๆ แต่บางแห่งยากเหลือเกิน ดังนั้น เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายของสินค้า เราจำเป็นต้องเข้าใจ วัฒนธรรม และ พฤติกรรมของผู้ซื้อ ในตลาดนั้นๆ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภคในไทย ต่างจากประเทศอื่นๆ ได้อย่างไร ต้องมีความรู้สึกที่ละเอียดอ่อนและจับใจ กับวัฒนธรรมท้องถิ่น

การวิจัยตลาดควรมีบทบาทมากขึ้นต่อการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ หรือสนองตอบต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้นแน่นอน การวิจัยตลาด หรือวิจัยผู้บริโภคเป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ บริษัทควรพึงเสียงเรียกร้องของผู้บริโภค เพราะมันเปลี่ยนแปลงไปทุกๆ วัน ดังนั้นมันจึง

สำคัญที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ว่าอะไรอยู่ในหัวผู้บริหาร โภคบ้างไม่ใช่แค่เพียงถามเท่านั้น แต่คุณยังต้องสังเกต หมั่นดูผู้คนที่พวกเขาทำพฤติกรรมอย่างไร คาจูกู ฮูฟิง

แต่การวิจัยจะมีประโยชน์ ก็ต่อเมื่อถูกนำไปปฏิบัติต่อเท่านั้น (Research is as good as the execution.) ดังนั้น ความสำเร็จมาจากการปฏิบัติเท่านั้น การกระทำเท่านั้นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.13 ภาพแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย