

# แบรนด์แกร่ง ต้องสร้างด้วย CEO

เขียนเรื่อง: เสาวรย์ ปัญญาธิชัย



วันนี้คือศตวรรษแห่งเอเชีย ที่เห็นได้ชัด จีนเปิดกว้างอย่างต่อเนื่อง อินเดียกำลังเติบโต การฟื้นตัวของเอเชียทำให้ภูมิภาคนี้เป็นสนามการค้าที่คึกคักของโลก

นอกจากนี้กระบวนทัศน์ในการทำธุรกิจของคนเอเชียก็เปลี่ยนไปจากเดิมแล้ว แม้จะค่อยเป็นค่อยไป หมดยุคที่บริษัทในเอเชียจะอาศัยแค่ความสามารถในการผลิตและต้นทุนต่ำ เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหมือนเดิม ต่อไปนี้บริษัทสัญชาติเอเชียจะต้องตระหนักถึงความสำคัญที่จะขยับตัวขึ้นไปบนห่วงโซ่มูลค่า

บริษัทเอเชียหากต้องการประสบความสำเร็จ ต้องคิดและทำต่างจากเดิม ดำรงความสมดุลระหว่างการผลิตด้วยต้นทุนต่ำ

(ความสามารถในการแข่งขัน) มีนวัตกรรมที่เห็นได้ชัด จีนเปิดกว้างอย่างต่อเนื่อง อินเดียกำลังเติบโต การฟื้นตัวของเอเชียทำให้ภูมิภาคนี้เป็นสนามการค้าที่คึกคักของโลก

ทุกวันนี้ บริษัทเอเชียส่วนใหญ่ยังดำเนินธุรกิจด้วยทัศนคติแบบซื้อมาขายไป มุ่งขายระยะสั้น และลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องได้เป็นหลัก เมื่อเทียบกับการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เช่นเรื่องของแบรนด์

ผลกรวิจัยของ McKinsey ระบุว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้มีความสำคัญน้อยลงเรื่อยๆ ต่อความสำเร็จของบริษัทเอเชียในระดับโลก บริษัทเอเชียที่ประสบความสำเร็จในการสร้างคุณค่าแบรนด์ มีอัตราส่วนยอดขายต่อสินทรัพย์ ที่ 1:1 ขณะที่บริษัทเอเชียทั่วไป เฉลี่ยที่ 1:4 มองไปข้างหน้า บรรดาบอร์ดของบริษัทเอเชียจะต้องตระหนักใน

ความสำคัญและลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น

การสร้างแบรนด์ต้องใช้เงินมากพอสมควรแบรนด์ระดับโลกใช้วิธีลดต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยด้วยการรวมค่าใช้จ่ายในการสร้างแบรนด์จากธุรกิจย่อยๆ ที่อยู่ภายใต้เครือข่ายกัน ขณะที่เอเชียมักดำเนินธุรกิจในรูปแบบกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่แตกแขนงออกไปเป็นบริษัทย่อย ซึ่งทำให้เสียประโยชน์จากการลดต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยในการลงทุนสร้างแบรนด์

รายงานอีกฉบับของ McKinsey ชี้ว่า 90% ของบริษัทเอเชียที่มุ่งเน้นสร้างคุณค่าแก่ธุรกิจทำรายได้กว่า 80% จากการเน้นทำธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมประเภทเดียว ยิ่งกว่านั้นบริษัทเหล่านี้ยังเน้นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ เช่น เสริมสร้างทุนทางทรัพยากรบุคคล มีการใช้

ประโยชน์จากเครือข่าย และสร้างพลังร่วมบนพื้นฐานของแบรนด์ และชื่อเสียงมากกว่าลงทุนในสินทรัพย์เชิงกายภาพ

นับวันแบรนด์จะยิ่งทวีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจเอเชีย ผู้บริหารโดยเฉพาะ CEO จะต้องมีความรู้ที่ต่างจากเดิม ตัวอย่างญี่ปุ่นและเกาหลีประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์มานานแล้ว เช่น Sony, Toyota, Samsung, LG และอื่นๆ อีกหยิบมือหนึ่ง ที่เหลือส่วนใหญ่ยังล่าช้าในการสร้างแบรนด์ และหลายแห่งก็เมินเฉยในเรื่องนี้บนต้นทุนความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้น

## การสร้างแบรนด์เป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อน

แบรนด์ไม่ได้เกิดจากการสร้างผ่านโฆษณาหรือโปรโมชั่นแบบเดิมๆ แม้จะมีส่วนบ้างแต่แท้จริงแล้ว เป็นการใช้กิจกรรมรอบด้านของทั้งองค์กรโดยคนในองค์กรทุกคน

ดังนั้น จุดสมดุลระหว่างพันธสัญญาแบรนด์กับการส่งมอบตามพันธสัญญาของแบรนด์จึงมีผลกระทบต่อทุกหน่วยงานในองค์กร และเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ไม่ใช่แค่งานของฝ่ายสื่อสารและการตลาด การสร้างแบรนด์คือยุทธศาสตร์ และแบรนด์คือสินทรัพย์ที่สำคัญ

การสร้างแบรนด์จึงไม่ใช่แค่งานที่มอบหมายให้ผู้บริหารระดับกลางในฝ่ายการตลาดเหมือนอย่างที่บ้านเอเชียทั่วไปทำอยู่ แต่คณะกรรมการและ CEO จะต้องเข้ามาดูแลกลยุทธ์ด้านแบรนด์เอง เป็นหัวหอกในการพัฒนาแบรนด์ จัดการนำไปปฏิบัติและมีส่วนร่วมเต็มตัวในการติดตามความก้าวหน้าและวัดผล

แต่แค่มีความรู้เรื่องการสร้างแบรนด์ยังไม่พอ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์เชิงองค์รวมและความเข้าใจเชิงลึกในเรื่องนี้ เป็นผู้นำธุรกิจที่มีความสามารถ ตลอดจนเป็นนักการตลาดด้านแบรนด์ที่มีเหลี่ยมมุมในระดับสากลอย่างแท้จริงด้วย

## ความสามารถในยุคใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับ CEO

แต่ไหนแต่ไรมาบอร์ดที่ขึ้นดำเนินนโยบายในบริษัทสัญชาติเอเชียมักมาจากสายเทคโนโลยีหรือการเงิน แต่ความสามารถเหล่านี้เพียงลำพังต่อไปไม่พอแล้ว ในการทำให้องค์กรเติบโตยั่งยืนและเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นมากขึ้น

## “คณะกรรมการและ CEO ต้องเข้ามาดูแลกลยุทธ์ด้านแบรนด์เอง เป็นหัวหอกในการพัฒนาแบรนด์ และมีส่วนร่วมเต็มตัวในการติดตามและวัดผล”

เมื่อการสร้างแบรนด์กลายเป็นตัวเอกบอร์ดจึงจำเป็นต้องมีผู้ที่มีความสามารถด้านแบรนด์เพื่อเป็นหลักประกันว่าแบรนด์จะได้รับการดูแลจากระดับสูงสุดขององค์กร อันดับแรก การให้ความรู้และฝึกอบรมเพื่อช่วยให้คณะกรรมการบอร์ดเข้าใจการสร้างแบรนด์ โอกาส และความท้าทายต่างๆ อันดับต่อมา บริษัทควรยกระดับคนที่มีความรู้หลังแน่นเรื่องการตลาด และแบรนด์เข้าไปอยู่ในคณะกรรมการบริษัท แบรนด์เอเชียผู้คู่แข่งระดับโลกได้แน่นอน แต่ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ลงทุนทางทรัพยากร และความสามารถในยุคใหม่

## ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาดหรือ CMO

ผู้บริหารที่จะอยู่ในคณะกรรมการบริษัทเพื่อเป็นตัวแทนในการสร้างแบรนด์ ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการตลาด(Chief Marketing Officer หรือ CMO) ซึ่งจะทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับ CEO และ CFO ตำแหน่ง CMO เป็นแนวโน้มใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรในโลกตะวันตก โดยงาน

ด้านการตลาดเริ่มมีบทบาทสำคัญ เป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับ C เคียงคู่ไปกับ CEO และ CFO เพื่อให้เสียงของการสร้างแบรนด์เข้าไปอยู่ในระดับคณะกรรมการบริษัท

โดยทั่วไปแล้ว CEO มักไม่มีเวลาหรือมีข้อจำกัดที่ไม่อาจเข้าไปมีส่วนร่วม และดูแลโดยตรงในกิจกรรมการตลาด และการสร้างแบรนด์ แต่ไม่ว่าจะงานยุ่งแค่ไหน CEO ก็จำเป็นต้องมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องกับการสร้างแบรนด์ หนุนโดยทีมบริหารแบรนด์ที่มีความแข็งแกร่ง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่คอยทำหน้าที่พัฒนาและบูรณาการกลยุทธ์แบรนด์อย่างต่อเนื่อง และ CMO นี้แหละที่สามารถทำหน้าที่ไขข้อกลาง (ที่มักหายไป) ในระดับบอร์ดได้

แบรนด์เอเชียอย่าง Singapore Airlines, Banyan Tree Hotels & Resorts, HSBC, Samsung และ Shiseido พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า บริษัทเอเชียสร้างแบรนด์ได้ไม่แพ้ตะวันตก และยังพิสูจน์ให้เห็นแล้วว่า แบรนด์ที่แข็งแกร่งช่วยให้องค์กรยืดหยุ่นในยามวิบากและดำรงความแข็งแกร่งทางการเงินไว้ได้

เอเชียขับเคลื่อนด้วยการสร้างแบรนด์มากขึ้น และจะเปลี่ยนภูมิทัศน์ธุรกิจทั่วโลกภายในไม่กี่ทศวรรษหน้า หากผู้บริหารดำเนินนโยบายจริงจังกับการสร้างแบรนด์ และบริหารแบรนด์ได้อย่างถูกต้อง ดังที่ศาสตราจารย์ด้านการบริหาร Peter Drucker เคยกล่าวไว้ว่า “เมื่อไรก็ตามที่เห็นธุรกิจประสบความสำเร็จหมายความว่าต้องมีใครสักคนกล้าตัดสินใจอย่างอาจหาญ” ดังนั้น ถึงเวลาแล้วที่บริษัทสัญชาติเอเชีย จะกล้าสร้างแบรนด์ระดับโลกมากขึ้น **F**



**Martin Roll** เป็นที่ปรึกษาด้านแบรนด์ของบริษัทชั้นนำหลายแห่งในเอเชีย ตั้งสำนักงานในสิงคโปร์ เขาแต่งหนังสือ *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*