HARVARD BUSINESS Press

กรณีศึกษาด้านการบริหาร
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

Harvard Business Review
CASE STUDIES

กรณีศึกษา การบริหาร การตลาด

MARKETING THROUGH MINEFIELDS

เรียนรู้จากสุดยอดประสบการณ์ ผู้บริหารองค์กรระดับโลก

กรณีศึกษาการบริหารการตลาด

แปลและเรียบเรียงจาก *Marketing Through Minefields*

โดย *Bronwyn Fryer*

ราคา 195 บาท

ผู้แปล : สุนีย์รัตน์ ลิมปนวิวิธ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

Harvard Business Review CASE STUDIES :
MARKETING THROUGH MINEFIELDS
Original work copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด**
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831
http://www.expernetbooks.com
e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : **ธรรกมลการพิมพ์**
โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
ฟรายเออร์, บรอนวิน.
กรณีศึกษาการบริหารการตลาด--กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2553.
228 หน้า.
1. การบริหาร. 2. การจัดการการตลาด. I. สุนีย์รัตน์ ลิมปนวิวิธ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.
658.8
ISBN 978-974-414-159-0

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

HARVARD BUSINESS Press

“กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW CASE STUDIES

การเสริมสร้างประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความสามารถสำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัยทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะปล่อยให้ดำเนินการกันไปในรูปแบบเดิมๆ ก็อาจจะต้องเรียนรู้จากความสูญเสียที่กลายเป็นบทเรียนราคาแพงกันอยู่บ่อยครั้ง

เคยมีคำกล่าวไว้ว่า *“ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอๆ”*

หนังสือชุด *“กรณีศึกษาด้านการบริหาร”* จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เล่มนี้ แม้จะเป็นกรณีสมมติแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้จริงกับองค์กรทั่วๆ ไป ทั้งด้านการตลาด การจัดการกับกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทั่วไปที่ทันยุคทันสมัย โดยส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของหนังสือชุดนี้ก็คือ แต่ละเล่มจะมีกรณีศึกษาอยู่ 6 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์กรระดับโลกที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ 4-6 คนมาให้แนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะและแง่คิดดีๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

ที่สำคัญ ท่านจะมีโอกาสได้ฝึกลับสมองเพื่อเปรียบเทียบและเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า

สารบัญ

หน้า

คำนำ **3**

สารบัญ **4**

บทนำ **7**

Case Study 1 ***เมื่อการไม่มีข่าวคือข่าวดี*** ***25***

- สรุป Case Study 26
- รายละเอียด Case Study 28
  - เกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น ? 30
  - หาคนผิด ? 33
- แนวทางการแก้ปัญหา 38

Case Study 2 ***ลูกค้าบางรายสำคัญกว่าอีกหลายๆ รายหรือไม่ ?*** ***53***

- สรุป Case Study 54
- รายละเอียด Case Study 56
  - ความเป็นมา 58
  - ปัญหาอันยุ่งยาก 61
  - ข้อดีข้อเสีย 63
- แนวทางการแก้ปัญหา 67

หน้า

Case Study 3 *จะจัดการลิขสิทธิ์ที่มีอยู่อย่างไรดี ?* **81**

- สรุป Case Study 82
- รายละเอียด Case Study 84
  - ครับ...เธอก็เป็นลูกผมด้วย 86
  - สตูดิโอผู้ยิ่งใหญ่ 89
  - ขั้นต่อไปของเบบี้ รูบี้ 91
  - รูบี้คือทรัพย์สินที่ยืนยงคงอยู่ตลอดไปหรือไม่ ? 94
  - ทรัพย์สินที่แท้จริง หรือเพียงแค่เปลือกนอก 97
- แนวทางการแก้ปัญหา 98

Case Study 4 *การต่อสู้ของแบรนด์ระดับโลก* **113**

- สรุป Case Study 114
- รายละเอียด Case Study 116
  - ผู้ดีชาวยุโรป 120
  - ไม่เป็นที่ยอมรับ 123
  - ความเปลี่ยนแปลงของตลาดเครื่องสำอาง 127
  - ความเห็นที่หลากหลาย 130
- แนวทางการแก้ปัญหา 134

หน้า

Case Study 5 ***การปรับปรุงคุณภาพที่เสียเปล่า*** ***149***

- สรุป Case Study 150
- รายละเอียด Case Study 152
- แนวทางการแก้ปัญหา 167

Case Study 6 ***สปอนเซอร์อย่างไรให้ได้ผล ?*** ***195***

- สรุป Case Study 196
- รายละเอียด Case Study 198
  - สะดุดตอจนได้ 200
  - ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง ? 204
  - อีกหนึ่งความเห็น 206
  - ได้แนวร่วม 209
  - จะลุยหรือจะเลิก...? 211
- แนวทางการแก้ปัญหา 213

เกี่ยวกับผู้เขียน ***228***

Harvard Business Review CASE STUDIES

1

โดย

Bronwyn Fryer

เมื่อการไม่มีข่าวคือข่าวดี

4 ผู้เชี่ยวชาญผู้นำเสนอแนวทางในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า

- *John R. Hall* อดีตประธานบริษัท Ashland Incorporated
- *Ian Mitroff* ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายธุรกิจแห่ง University of Southern California's Marshall School of Business
- *Robin Cohn* ที่ปรึกษาด้านการจัดการภาวะวิกฤติในนิวยอร์ก
- *Alan H. Schoem* ผู้อำนวยการสำนักกำกับดูแลกิจการในคณะกรรมาธิการว่าด้วยความปลอดภัยของสินค้าอุปโภคบริโภคของสหรัฐฯ หรือ CPSC

สรุป Case Study

ตลอดเวลาที่ผ่านมาบริษัทเบสท์เบบี้ คอร์ปอเรชั่น ผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องใช้และเฟอร์นิเจอร์สำหรับเด็กเล็กและทารกรู้สึกพอใจกับชื่อเสียงอันยาวนานของบริษัทที่มีต่อร้านค้าปลีก พร้อมกับผลงานที่ดีกับลูกค้า และความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันกับผู้ถือหุ้น แต่เมื่อหนูน้อยทารกของบุคคลที่มีชื่อเสียงได้รับบาดเจ็บจากการที่รถเข็นเด็กพลิกคว่ำลงเพราะเบรกใช้การไม่ได้ สื่อจึงพากันโจมตีบริษัทเบสท์เบบี้ ส่วนเกร็ก เจมส์ CEO ของบริษัทก็พบว่าตัวเองตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เคยพบเจอมาก่อน

เช้าวันหลังจากเกิดอุบัติเหตุ เกร็กเรียกประชุมผู้บริหารเป็นการด่วน ขณะที่เขากำลังคิดย้อนถึงอดีตเพื่อเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ เขาก็นึกถึงบริษัทอาร์เซ็ฟ เอ็นเตอร์ไพรส์ ผู้จัดหาชิ้นส่วนและวัสดุรายสำคัญให้กับบริษัทเบสท์เบบี้ เขาจำได้ว่าคีธ ซิกิสมันด์ COO ของบริษัทเคยบอกเขาว่าบริษัทอาร์เซ็ฟทำการเปลี่ยนชัพพลายเออร์ในบางช่วงเพื่อลดต้นทุนของบริษัทตัวเองลง อย่างไรก็ตาม คีธก็ทำให้เกร็กเชื่อมั่นว่าวัสดุชุดใหม่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของชิ้นส่วนจากบริษัทอาร์เซ็ฟแม้ว่ามันค่อนข้างจะไม่ทนทานเท่าแบบเดิม

เมื่อถึงเวลาที่การประชุมเริ่มต้นขึ้น พนักงานหลายคนก็เสียขวัญและอยากจะลาออก และสิ่งที่กำลังปรากฏในสื่อและบนเว็บไซต์ก็คือเรื่องราวของลูกค้าคนอื่นๆ ที่มีปัญหากับรถเข็นเด็กของพวกเขาเช่นกัน จากนั้นในที่ประชุม คีธก็โยนระเบิดลูกใหญ่ลง

มา นั่นคือ เขาอ่านบันทึกเมื่อประมาณ 1 ปีก่อนจากพนักงานในโรงงานผลิตคนหนึ่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมฟังว่า อุปกรณ์ติดตั้งเบรกชุดใหม่ที่ถูกส่งมาจากบริษัทอาร์เซ็ฟไม่สามารถยึดเกาะกับล้อหน้าได้ดีเท่ากับอุปกรณ์ชุดก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ในอดีตที่ผ่านมาพนักงานคนดังกล่าวและคนอื่นๆ ต่างก็เคยกล่าวตำหนิว่าคีธไม่ให้ความใส่ใจอย่างเพียงพอกับข้อวิตกกังวลที่พวกเขานำเสนอขึ้นมายังคีธ

ในกรณีศึกษานี้ ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่านได้ให้คำแนะนำแก่เกร็กถึงแนวทางที่บริษัทเบสท์เบบี้จะรับมือกับครอบครัวของผู้ได้รับบาดเจ็บ สื่อ ประชาชน และพนักงานของบริษัทเองท่ามกลางภาวะวิกฤติด้านประชาสัมพันธ์ (PR) ในครั้งนี้

รายละเอียด Case Study

เกร็ก เจมส์ กดปุ่มเปิดสเตอริโอในรถเลกซัสของเขาเพื่อหาคลื่นวิทยุรับฟังข่าวเช้าที่เขาไม่อยากจะได้ยินสักเท่าไรนัก และก็เป็นไปตามคาด สถานี 101.7 กำลังเปิดเสียงขาดๆ หายๆ อันน่าตื่นเต้นที่สายด่วน 911 บันทึกเอาไว้ *"ช่วยด้วยค่ะ ! เด็กทารกค่ะ !"* เสียงเด็กสาวคนหนึ่งกรีดร้อง *"บาดเจ็บที่ศีรษะค่ะ เลือดไหลเต็มไปหมดเลย ช่วยด้วย ! ไม่ใช่ความผิดของหนูนะ"*

เกร็กรู้สึกหงุดหงิดขึ้นทันทีขณะที่เขาบังคับตัวเองให้ฟังสถานการณ์ล่าสุด *"ตามที่เราได้รายงานไปเมื่อวานตอนเย็น ทารกที่ได้รับบาดเจ็บคือเด็กหญิงเอเวอรี่ เนลคิน ลูกสาววัยสามเดือนของนิก เนลคิน และซีเลีย วินส์ตัน นักแสดงรางวัลออสการ์ หนูน้อยยังอยู่ในอาการน่าเป็นห่วง และคุณหมอก็ยังไม่แน่ใจว่าหนูน้อยจะหายจากอาการบาดเจ็บที่รถเข็นเด็กกลิ้งตกลงมาตามถนนส่วนบุคคลที่บ้านพักลอเรล แคนยอนของครอบครัวเนลคินหรือไม่"*

รายการยังคงออกอากาศอยู่ต่อไปขณะที่เกร็กเลี้ยวเข้าที่จอดรถของบริษัทเบสท์เบบี้ *"เมื่อเช้านี้ที่โรงพยาบาล มิสเตอร์เนลคินได้ให้สัมภาษณ์กับผู้สื่อข่าว กล่าวตำหนิเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากบริษัทผู้ผลิตรถเข็นเด็กที่ชื่อบริษัทเบสท์เบบี้ คอร์ปอเรชั่นในเมืองดิมอยน์ รัฐไอโอวา เขายังบอกเป็นนัยอีกด้วยว่าเขาจะฟ้องร้องต่อศาล แต่จนกระทั่งบัดนี้ บริษัทก็ยังไม่ได้ออกมาชี้แจงแสดงความรับผิดชอบอะไร ซึ่งเราก็จะติดตามความคืบหน้ามาให้ท่านผู้ฟังทราบกันต่อไป"*

เกร็กได้ยินแล้วถึงกับสะดุ้งและปิดวิทยุโดยเร็ว เหตุการณ์ตลอดเย็นวันก่อนเหมือนกับฝันร้าย ทั้งเสียงบันทึกอันน่ากลัวของสายด่วน 911 และคำขู่ว่าจะฟ้องร้องดำเนินคดีของเนลคินล้วนปรากฏเป็นข่าวพาดหัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกร็กถอนหายใจขณะถอยรถเข้าที่จอดประจำตำแหน่งอย่างระมัดระวัง *"วันนี้เราจะต้องประกาศอะไรออกมาบ้างแล้ว"* เขาพูดกับตัวเอง *"แต่เราควรจะพูดอะไรดีล่ะ ?"*

เกร็กพบว่าเจน เบ็นสัน ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทกำลังรอเขาอยู่ที่ล็อบบี้ เธอสงสัยว่าเกร็กได้ยินข้อเรียกร้องให้บริษัทเรียกคืนสินค้าแล้วหรือไม่ เธอคว้าข้อศอกเกร็กแล้วพูดเสียงต่ำและเคร่งเครียดว่า *"เกร็ก เราเจอปัญหาใหญ่แล้วค่ะตอนนี้ โทรศัพท์ของดิฉันดังไม่หยุดเลย ทั้งสถานี CNN และ ABC ต่างก็ทิ้งข้อความเสียงไว้ให้ ทีมงานของทั้งสองสถานีกำลังติดตามข่าวอยู่ พวกเขาอยากได้ยินคำแถลงของคุณ ดิฉันยังไม่ได้ตอบสายไหนกลับไปเลยค่ะ"* เธอหยุดพูดสักครู่ แล้วประเมินอาการหน้านิ่วคิ้วขมวดของเกร็กก่อนที่จะพูดต่อไปว่า *"และเอ่อ...ดิฉันได้เช็กในเว็บไซต์ด้วยค่ะ มีอยู่ 3 เว็บไซต์ที่พาดหัวข่าวเรียกบริษัทเราว่า 'เวิร์สเบบี้ (Worst Baby)'[1] ค่ะ และเมื่อเช้านี้สมาคมคุ้มครองผู้บริโภคก็ได้โพสต์ข้อความบางอย่างลงบนเว็บไซต์ซึ่งถามผู้ใช้ว่าบริษัทของเราควรจะเรียกสินค้ารถเข็นเด็กกลับคืนมาหรือไม่ ซึ่งก็มีคำตอบมากกว่า 100 ข้อความตอบกลับแล้วค่ะที่บอกว่าเราควรทำเช่นนั้น ผู้คนต่างก็พูดคุยกันถึงอุบัติเหตุเกี่ยวกับรถเข็นเด็กของบริษัทเรา เราต้องหาคำตอบกันโดยเร็วที่สุดนะคะ"*

[1] worst baby มีความหมายตรงข้ามกับคำว่า best baby