

# 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 : สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิธ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต 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.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 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](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมมลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ฟรายเออร์, บรอนวิน.

กรณีศึกษาการบริหารการตลาด--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2553.  
228 หน้า.

1. การบริหาร. 2. การจัดการการตลาด. I. สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิธ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.  
658.8

ISBN 978-974-414-159-0

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

## “กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

### HARVARD BUSINESS REVIEW CASE STUDIES

การเสริมสร้างประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความสามารถ  
สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัย  
ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะปล่อยให้ดำเนินการกันไปในรูปแบบ  
เดิมๆ ก็อาจจะต้องเรียนรู้จากความสูญเสียที่กลายเป็นบทเรียนราคา  
แพงกันอยู่บ่อยครั้ง







เคยมีคำกล่าวไว้ว่า “ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและ  
ความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอ”

หนังสือชุด “กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัย  
ฮาร์วาร์ด เล่มนี้ แม้จะเป็นกรณีสมมติแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว  
ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้จริงกับองค์กรต่างๆ ไป ทั้งด้านการตลาด การ  
จัดการกับกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทั่วไปที่ทันสมัย โดย  
ส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของหนังสือชุดนี้ก็คือ แต่ละเล่มจะมีกรณีศึกษา  
อยู่ 6 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์กรระดับโลก  
ที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ 4-6 คนมาให้ความเห็นแนวทางแก้ไขปัญห  
พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและแง่คิดดีๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

ที่สำคัญ ท่านจะมีโอกาสได้ฝึกกลับสมองเพื่อเปรียบเทียบและ  
เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	4
บทนำ	7
<i>Case Study</i> 1 เมื่อการไม่มีข่าวคือข่าวดี	25
 สรุป Case Study	26
 รายละเอียด Case Study	28
◦ เกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น ?	30
◦ หาคนผิด ?	33
 แนวทางการแก้ปัญหา	38
<i>Case Study</i> 2 ลูกค้าบวกรายสำคัญกว่าอีกหลายๆ 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

- คริป...เธอก็เป็นลูกผมด้วย

86

- สตูดิโอผู้ยิ่งใหญ่

89

- ขั้นตอนต่อไปของเบบี้ 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
<b>Case Study 5 การปรับปรุงคุณภาพที่เสียเปล่า</b>	<b>149</b>
 สรุป Case Study	150
 รายละเอียด Case Study	152
 แนวทางการแก้ปัญหา	167
<b>Case Study 6 สปอนเซอร์อย่างไรให้ได้ผล ?</b>	<b>195</b>
 สรุป Case Study	196
 รายละเอียด Case Study	198
◦ สะดุดตจนได้	200
◦ ถึงเวลาเปลี่ยนแปลง ?	204
◦ อีกหนึ่งความเห็น	206
◦ ได้แนวร่วม	209
◦ จะลุยหรือจะเลิก...?	211
 แนวทางการแก้ปัญหา	213
<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>228</b>



# 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 ผู้อำนวยการสำนักกำกับดูแลกิจการ  
ในคณะกรรมการการว่าด้วยความปลอดภัยของสินค้าอุปโภคบริโภค  
ของสหรัฐฯ หรือ CPSC

ตลอดเวลาที่ผ่านมามีบริษัทเบสท์เบบี้ คอร์ปอเรชั่น ผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องใช้และเฟอร์นิเจอร์สำหรับเด็กเล็กและทารกรู้สึกพอใจกับชื่อเสียงอันยาวนานของบริษัทที่มีต่อร้านค้าปลีก พร้อมกับผลงานที่ดีกับลูกค้า และความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันกับผู้ถือหุ้น แต่เมื่อนาน้อยทารกของบุคคลที่มีชื่อเสียงได้รับบาดเจ็บจากการที่รถเข็นเด็กพลิกคว่ำลงเพราะเบรกใช้การไม่ได้ สื่อจึงพากันโจมตีบริษัทเบสท์เบบี้ ส่วนเกร็ก เจมส์ CEO ของบริษัทก็พบว่าตัวเองตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เคยพบเจอมาก่อน

เช้าวันหลังจากเกิดอุบัติเหตุ เกร็กเรียกประชุมผู้บริหารเป็นการด่วน ขณะที่เขากำลังคิดย้อนถึงอดีตเพื่อเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ เขาก็นึกถึงบริษัทอาร์เซิร์ฟ เอ็นเตอร์ไพรส์ ผู้จัดหาชิ้นส่วนและวัสดุรายสำคัญให้กับบริษัทเบสท์เบบี้ เขาจำได้ว่าคือซิกิสมันด์ COO ของบริษัทเคยบอกเขาว่าบริษัทอาร์เซิร์ฟทำการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ในช่วงเพื่อลดต้นทุนของบริษัทตัวเองลงอย่างไรก็ตาม คีธก็ทำให้เกร็กเชื่อมั่นว่าวัสดุชุดใหม่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของชิ้นส่วนจากบริษัทอาร์เซิร์ฟแม้ว่ามันค่อนข้างจะไม่ทนทานเท่าแบบเดิม

เมื่อถึงเวลาการประชุมเริ่มต้นขึ้น พนักงานหลายคนก็เสียขวัญและอยากจะลาออก และสิ่งที่กำลังปรากฏในสื่อและบนเว็บไซต์ก็คือเรื่องราวของลูกค้าคนอื่นๆ ที่มีปัญหาเกี่ยวกับรถเข็นเด็กของพวกเขาเช่นกัน จากนั้นในที่ประชุม คีธก็โยนระเบิดลูกใหญ่ลง



มา นั่นคือ เขาอ่านบันทึกเมื่อประมาณ 1 ปีก่อนจากพนักงานในโรงงานผลิตคนหนึ่งให้ผู้เข้าร่วมประชุมฟังว่า อุปกรณ์ติดตั้งเบรกชุดใหม่ที่ถูกส่งมาจากบริษัทอาร์เซฟไม่สามารถยึดเกาะกับล้อหน้าได้ดีเท่ากับอุปกรณ์ชุดก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ในอดีตที่ผ่านมาพนักงานคนดังกล่าวและคนอื่นๆ ต่างก็เคยกล่าวตำหนิว่าคือไม่ให้ความสนใจอย่างเพียงพอกับข้อวิตกกังวลที่พวกเขานำเสนอขึ้นมา

ในกรณีศึกษานี้ ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่านได้ให้คำแนะนำแก่เกร็กถึงแนวทางที่บริษัทเบสท์เบปี้จะรับมือกับครอบครัวของผู้ได้รับบาดเจ็บ สื่อ ประชาชน และพนักงานของบริษัทเองท่ามกลางภาวะวิกฤติด้านประชาสัมพันธ์ (PR) ในครั้งนี้

## รายละเอียด Case Study

**เกริก เอมส์** กดปุ่มเปิดสเตอริโอในรถเลกซ์สของเขาเพื่อหาคลื่นวิทยุรับฟังข่าวเช้าที่เขาไม่อยากจะได้ยินสักเท่าไรนัก และก็เป็นที่ตามคาด สถานี 101.7 กำลังเปิดเสียงขาดๆ หายๆ อันน่าตื่นเต้นที่สายด่วน 911 บันทึกเอาไว้ “ช่วยด้วยค่ะ ! เด็กทารกค่ะ !” เสียงเด็กสาวคนหนึ่งกรีดร้อง “บาดเจ็บที่ศีรษะค่ะ เลือดไหลเต็มไปหมดเลย ช่วยด้วย ! ไม่ใช่ความผิดของหนูนะ”

เกริกรู้สึกหงุดหงิดขึ้นทันทีขณะที่เขาบังคับตัวเองให้ฟังสถานการณ์ล่าสุด “ตามที่เราได้รายงานไปเมื่อวานตอนเย็น ทารกที่ได้รับบาดเจ็บคือเด็กหญิงเอเวอรี เนลคิน ลูกสาววัยสามเดือนของนิค เนลคิน และซีเลีย วินส์ตัน นักแสดงรางวัลออสการ์ หนูน้อยยังอยู่ในอาการน่าเป็นห่วง และคุณหมอก็คงไม่แน่ใจว่าหนูน้อยจะหายจากอาการบาดเจ็บที่รุดเส้นเด็กกลิ้งตกลงมาตามถนนส่วนบุคคลที่บ้านพักลอเรล แคนยอนของครอบครัวเนลคินหรือไม่”

รายการยังคงออกอากาศอยู่ต่อไปขณะที่เกริกเลี้ยวเข้าที่จอดรถของบริษัทเบสท์เบบี้ “เมื่อเช้านี้ที่โรงพยาบาล มีสเตอร์เนลคินได้ให้สัมภาษณ์กับผู้สื่อข่าว กล่าวตำหนิเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเกิดจากบริษัทผู้ผลิตรถเข็นเด็กที่ซื้อบริษัทเบสท์เบบี้ คอร์ปอเรชั่นในเมืองดีมอยน์ รัฐไอโอวา เขายังบอกเป็นนัยอีกด้วยว่าเขาจะฟ้องร้องต่อศาล แต่จนกระทั่งบัดนี้ บริษัทก็ยังไม่ได้ออกมาชี้แจงแสดงความรับผิดชอบอะไร ซึ่งเราก็จะติดตามความคืบหน้ามาให้ท่านผู้ฟังทราบกันต่อไป”

เกร็กได้ยินแล้วถึงกับสะดุ้งและปิติวิญญูโดยเร็ว เหตุการณ์ตลอดเย็นวันก่อนเหมือนกับฝันร้าย ทั้งเสียงบันทึกอันน่ากลัวของสายด่วน 911 และคำขู่ว่าจะฟ้องร้องดำเนินคดีของเนลคินลัวนปรากฏเป็นข่าวพาดหัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกร็กถอนหายใจขณะถอยรถเข้าที่จอดประจำตำแหน่งอย่างระมัดระวัง “วันนี้เราจะต้องประกาศอะไรออกมาบ้างแล้ว” เขาพูดกับตัวเอง “แต่เราควรจะพูดอะไรดีล่ะ?”

เกร็กพบว่าเจน เป็นสัน ผู้จัดการฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทกำลังรอเขาอยู่ที่ล็อบบี้ เธอสงสัยว่าเกร็กได้ยื่นข้อเรียกร้องให้บริษัทเรียกคืนสินค้าแล้วหรือไม่ เธอคว้าข้อศอกเกร็กแล้วพูดเสียงต่ำและเคร่งเครียดว่า “เกร็ก เราเจอปัญหาใหญ่แล้วค่ะตอนนี้ โทรศัพท์ของดิฉันดังไม่หยุดเลย ทั้งสถานี CNN และ ABC ต่างก็ทิ้งข้อความเสียงไว้ให้ ทีมงานของทั้งสองสถานีกำลังติดตามข่าวอยู่ พวกเขาอยากได้ยินคำแถลงของคุณ ดิฉันยังไม่ได้ตอบสายไหนกลับไปเลยล่ะ” เธอหยุดพูดสักครู่ แล้วประเมินอาการหน้าหน้าหัวคิ้วขมวดของเกร็กก่อนที่จะพูดต่อไปว่า “และเอ่อ...ดิฉันได้เช็คในเว็บไซต์ด้วยค่ะ มีอยู่ 3 เว็บไซต์ที่พาดหัวข่าวเรียกบริษัทเราว่า ‘เวิร์สเบบี้ (Worst Baby)’<sup>1</sup> ค่ะ และเมื่อเช้านี้สมาคมคุ้มครองผู้บริโภคได้โพสต์ข้อความบางอย่างลงบนเว็บไซต์ซึ่งถามผู้ใช้ว่าบริษัทของเราควรจะเรียกสินค้ารถเข็นเด็กกลับคืนมาหรือไม่ ซึ่งก็มีคำตอบมากกว่า 100 ข้อความตอบกลับแล้วค่ะที่บอกว่าเราควรทำเช่นนั้น ผู้คนต่างก็พูดคุยกันถึงอุบัติเหตุเกี่ยวกับรถเข็นเด็กของบริษัทเรา เราต้องหาคำตอบกันโดยเร็วที่สุดนะคะ”

<sup>1</sup> worst baby มีความหมายตรงข้ามกับคำว่า best baby