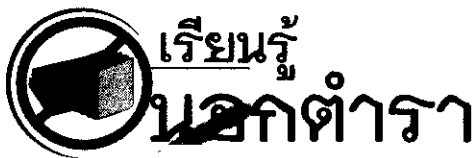


## บทเรียนราคาแพง...เมื่อมองข้าม Brand



“ แกรมมี เทกโอเวอร์มิตินและโพสต์!” ... ชาวร้อนเรื่องแกรมมีเข้าครอบงำกิจการหนังสือพิมพ์เครือมิตินและเครือโพสต์ ไม่ได้ทำให้หลายๆ คนที่เกี่ยวข้องต้องร้อนรุ่มและสะดุ้งอาสน์เท่านั้นหรอกครับ แต่กลับทำให้นักวิชาการด้านการตลาดและนักวิจัยเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand) หรือตราสินค้าอย่างผมต้องร้อนไปด้วย... อครนทนต์ไม่ไหวต้องมาเขียนบทความนี้ให้ท่านผู้อ่าน “เรียนรู้จากตำรา” ได้สดับรับฟังความคิดเห็นของนักวิชาการคนหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องร้อนๆ นี้

ก่อนที่จะไปดกกันถึงรายละเอียดกรณีดังกล่าว ผมขอแสดงจุดยืนของผมก่อนครับ... ผมตั้งปณิธานอย่างแน่วแน่ตั้งแต่เริ่มเขียนบทความในคอลัมน์นี้แล้วว่า ผมจะเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดความเห็นกับท่านผู้อ่านด้วยเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องตราสินค้าเท่านั้น การเมืองไม่อยู่! ดังนั้น ชัดเจนนะครับ เนื้อหาในบทความนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง แม้ข้อความบางช่วงบางตอนต้องไปเกาะเกี่ยวกับประเด็นร้อนบ้าง แต่เจตนาก็เพื่อให้ท่านได้สาระและอรรถประโยชน์ในด้านความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการแบรนด์ โดยให้มีความชัดเจนจากเรื่องราวของกรณีศึกษา

ผู้รู้หรือ Guru การบริหารจัดการด้านการตลาดหลายท่านได้ชี้แนะว่าแบรนด์หรือตราสินค้าในทศวรรษนี้ไม่ใช่เพียงแค่ชื่อตราสินค้า (Brand Name) และสัญลักษณ์หรือโลโก้ (Logo) เท่านั้น แต่แบรนด์คือทุกสิ่ง... คำอธิบายสั้นๆ นี้ผมใช้ตอบกับเกือบทุกคนและทุกโอกาสที่มีผู้ถามว่า ตราสินค้าหมายถึงอะไร? ... ผมจะตอบอย่างเชื่อมั่นว่า ตราสินค้า คือ ทุกสิ่งเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการหรือองค์กร ที่ทำให้แยกสินค้าหรือบริการหรือองค์กรนั้นจากแบรนด์อื่นๆ ได้

ปัญหาของผมคือ ไอ้ทุกสิ่งนี้แหละครับ! มันรวมอะไรบ้าง อะไรเกี่ยวข้องอะไรไม่เกี่ยวกับตราสินค้าบ้าง? ... ท่านคิดว่าผมจะตอบไม่ได้ใช่ไหมครับ ว่าไอ้ทุกสิ่งนี้มันคืออะไร ... ไม่ใช่หรอกครับ! ผมระบุได้เลยว่า ทุกสิ่งที่ว่าหมายถึง ชื่อ โลโก้ สี นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร ขนาดร้านค้าหรือบริษัท ผู้บริหารและลูกจ้าง ลักษณะหีบห่อ เครื่องแบบพนักงาน รวมทั้งธุรกรรมต่างๆ ของบริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ฯลฯ เอ๊ะ! แล้วปัญหาที่ติดขัดในใจผมคืออะไรหรือครับ ยิ่งไปกว่านั้น มันเกี่ยวข้องกับอะไรกับกรณีชาวร้อน “แกรมมีครอบงำกิจการเครือมิตินและโพสต์?”

ประเด็นที่ทำให้ผมร้อน! จนเนื้อเต้นถึงเรียกว่า เป็นเพราะผมได้กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวอย่างไว้สอนนักศึกษา และเอาไว้ชี้ความสำคัญและผลกระทบของการตัดสินใจของผู้บริหารในการทำธุรกรรมอันใดอัน

หนึ่งในนามของบริษัทหรือองค์กร อาจส่งผลบวกหรือลบต่อตราสินค้าหรือตราองค์กรที่รุนแรงได้ รวมไปถึงอาจจะส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัท หากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ ไม่ให้การสนับสนุน ไม่ซื้อสินค้า หรือไม่ให้เงิน เป็นต้น

กรณีแกรมมีเทกโอเวอร์เครือมิตินและเครือโพสต์ ถ้าเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่สนับสนุน และได้รับการยินยอมพร้อมใจจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เข้าไปครอบงำเพื่อวิกฤตการณ์ของหนังสือพิมพ์สองเครือใหญ่นี้ ผมว่าจะเข้าช่วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราของแกรมมี และอาจส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อมิตินและโพสต์ด้วย ซึ่งการตัดสินใจของอาภุในกรณีอย่างนี้จะกลายเป็น Positive Co-Branding Effect คือเป็นการสร้างคุณค่าให้กับตราของตนจากธุรกรรมความร่วมมือกับตราอื่น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจสื่อหนังสือพิมพ์มีลักษณะเฉพาะคือ ต้องการความเป็นกลางและเป็นปากเป็นเสียงให้กับมวลชน ดังนั้น เมื่อมิตินและโพสต์มีจุดยืนในตราสินค้าของตนที่ชัดเจน ว่าเป็นหนังสือพิมพ์ที่มีเนื้อหาสาระทางการเมืองและเศรษฐกิจไม่ทำอะไรตามกระแส และกล้าแสดงความคิดเห็นคัดค้านนโยบายของฝ่ายบริหารประเทศ นอกจากนี้ ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับแบรนด์ชี้ไว้ชัดเจนว่า Brand Association หรือความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการของแบรนด์นั้นๆ หรือมีความสำคัญต่อปฏิภพของคณกลุ่มดังกล่าวต่อธุรกรรมของแบรนด์นั้นๆ

ตัวอย่างของกรณีนี้คือ กลุ่มผู้อ่านมีภาพลักษณ์เกี่ยวกับตัวเอง (Self Image) ว่าเป็นพวกคนรุ่นใหม่ เลือกหาอ่านแต่ข่าวสารที่มีสาระ ไม่ใช่กลุ่มที่คอยดูละครน้ำเน่าหลังข่าวททางทีวี มีจุดยืนในสังคม รักความเป็นธรรม มองประโยชน์ส่วนรวม ไม่ต้องก้มหัวให้กับฝ่ายบริหารหากการตัดสินใจของฝ่ายบริหารไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้อง ซึ่ง Self Image นี้ไปตรงกับภาพลักษณ์ของแบรนด์มิตินและโพสต์ ดังนั้น ด้วยทุนของตราหนังสือพิมพ์ทั้งสองเครือที่ได้สั่งสมมาและผลกระทบจาก Self Image ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นชัดด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่มต่างๆ ในสังคมที่ออกมาคัดค้านทั้งทางตรงและทางอ้อม

บ้างก็ออกมาวิพากษ์วิจารณ์การกระทำของอาภุหรือแกรมมีว่าไม่เหมาะสม

สม มุ่งหวังประโยชน์เชิงธุรกิจเพียงอย่างเดียวบ้างละ เป็นตัวแทนของผู้มีอำนาจที่จะปิดกั้นอิสระของสื่อบ้างละ ถึงขนาดส่งผลกระทบต่อตราแกรมมี่โดยตรง เมื่อลูกค้ายกข้อหาหมายของแกรมมี่ออกมาประกาศว่าจะลดหรือเลิกซื้อสินค้าและบริการของแกรมมี่...ดูเอาเถอะครับ! ผลกระทบจากการตัดสินใจของผู้บริหารส่งผลกระทบต่อตราของตนอย่างไร รุนแรงแค่ไหน...ถึงขนาดเอาภูมิจีนแรงต้านไม่ไหวต้องถอยกลับไป?

กรณีศึกษาจากข่าวร้อนนี้ ผมเห็นปรากฏการณ์ที่สำคัญอื่นๆ อีกครับ

ในฐานะนักวิจัยด้านตราสินค้า วันแรกที่ผมอ่านข่าวเรื่องนี้ ผมได้ตั้งประเด็นคำถามว่า ทำไมธนาคารไทยพาณิชย์จึงไม่กังวลกับผลกระทบของการตัดสินใจครั้งนี้ และหลังจากนั้น

อีก 2 วัน ก็มีข่าวเชิงตำหนิหรือสงสัยในการตัดสินใจของธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนใหญ่ที่อาจจะใช้ในการเข้าครอบงำกิจการครั้งนี้ ตัวอย่างเช่น ทำไมธนาคารจึงพิจารณาเฉพาะประโยชน์ทางธุรกิจเท่านั้นในการปล่อยสินเชื่อทำไมไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นธรรมาภิบาลของบริษัทผู้กู้และบริษัทที่จะถูกซื้อจากธุรกรรมการกู้เงินครั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบริษัทที่จะถูกซื้อเป็นสื่อสิ่งพิมพ์

อีกตัวอย่างเช่น มีการตั้งประเด็นผ่านสื่อว่าทำไมธนาคารจึงปล่อยสินเชื่อให้กับแกรมมี่ได้ขนาดวงเงินเป็นพันล้านบาท ทั้งๆ ที่ก่อนหน้านี้แกรมมี่มีข่าวการปรับลดพนักงานเพื่อลดภาระความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งย่อมแสดงว่าแกรมมี่เองก็ไม่ได้แข็งแกร่งทางการเงินมากจนสมควรปล่อยสินเชื่อโดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันที่ดีพอ...จากผลกระทบที่ธนาคารไทยพาณิชย์ได้รับ แสดงให้เห็นถึง Negative Co-Branding Effect หรือผลกระทบเชิงลบ ซึ่งกัดกร่อนคุณค่าตราของตนจากธุรกรรมที่มีความร่วมมือดำเนินการร่วมกับตราอื่นถึงแม้กรณีนี้อาจจะไม่ตั้งใจที่จะสร้าง Co-Branding Effect ก็ได้ ดังนั้นสรุปได้ว่า Co-Branding Effect เป็นได้ทั้งบวกและลบ และยังเป็น การตัดสินใจทางธุรกรรมโดยผู้บริหารระดับสูงยิ่งส่งผลกระทบต่อมูลค่าของตราหรือผลประกอบการของบริษัทที่รุนแรง

ปรากฏการณ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การที่ ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ในฐานะนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการธนาคารไทยพาณิชย์ ได้แสดงบทบาททัศนคติที่มีมาช่วยแก้ไขสถานการณ์ที่กำลังจะนำพาให้ทุนของตราองค์กรที่ธนาคารได้ส่งสมมายาวนานต้องถูกกัดกร่อนไปมากกว่านี้ให้ยุติลงด้วยการยอมรับว่า กรณีที่ธนาคารเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเข้าครอบงำกิจการของแกรมมี่กับเครือมติชนและเครือโพสต์ครั้งนี้ เป็นบทเรียนราคาแพงที่สำคัญ และให้ความเห็นว่าธนาคารควรมีระบบในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อโดยให้ความสำคัญกับเรื่องธรรมาภิบาลและสังคมมากขึ้น ซึ่งบทบาทนี้ทำให้ผลกระทบกับธนาคารไทยพาณิชย์ลดความรุนแรงลงได้ทันที ดังนั้น น่าจะสรุปได้ว่า เมื่อการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งหรือมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อตราสินค้าหรือตราองค์กร เมื่อเกิดผลกระทบเชิงลบ ผู้บริหารเองก็ต้องรีบแสดงจุดยืนหรือบทบาทในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ช่วยลดความอึดอัดใจ ความไม่พอใจ และกระแสต่อต้าน หรือแม้กระทั่งการพูดปากต่อปากในเชิงลบให้เสียหายลงได้

ลองหลับตาและจินตนาการตามผมนะครับ เราโยนหินก้อนเล็ก ๆ ก้อนหนึ่งลงน้ำ จะเกิดแรงกระเพื่อมเป็นวงรอบจุดที่ก้อนหินตกลงไป และขยายเป็นวงกว้างออกไปจนทำให้สิ่งที่ลอยในน้ำนั้นต้องกระเพื่อมไปด้วย แต่ถ้าสิ่งใดที่มีจุดยึดยอมได้รับผลกระทบของแรงกระเพื่อมไม่มาก

นัก ฉันใดก็ฉันนั้นครับ...ปรากฏการณ์จากกรณีข่าวร้อนครั้งนี้ยังไม่จบแค่นี้ครับ เท่าที่ผมสังเกตและคาดการณ์ผลกระทบกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญอื่นๆ อีก คงจะเป็น "รัฐบาล"

ไมใช่ว่าที่ท่านผู้อ่านคิดหรือครับ ผมไม่ได้นำข่าวที่มีการคาดเดากันว่า อาจเป็นร่างทรงของใครในการซื้อหุ้นมติชน! มาประเมินผลกระทบต่อแบรนดิ้งรัฐบาล แต่ประเด็นที่ผมกำลังประเมินกับกรณีนี้เป็นเพราะบทบาทของรัฐบาลเองต่างหาก เพราะกรณีการเทกโอเวอร์สื่อในลักษณะนี้ นานาประเทศย่อมต้องถือว่าไม่ปกติและรับไม่ได้ในโอกาสที่จะเกิดความไม่มั่นคงของสื่อ รัฐบาลของประเทศนั้นๆ จะออกมาแสดงบทบาท หรือผู้กำกับดูแล ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องในรัฐบาลต้องรีบออกมาแสดงจุดยืนหรือจุดยืนแล้วครับว่าจะยืนอยู่ข้างประชาชนผู้ต้องการความเป็นกลางของสื่อ หรือจะยืนหลบมุม ลับๆ ล่อๆ ไม่ชัดเจน และปล่อยให้แบรนดิ้งฝ่ายค้านค่อยๆ สร้างความแข็งแกร่งขึ้นมาจากการที่ฝ่ายค้านแสดงจุดยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจและแสดงบทบาทในสังคมอย่างชัดเจนของผู้บริหารฝ่ายค้านในการร่างกฎหมายต่อต้านการครอบงำสื่อ...ถ้าจะให้ผมสรุป ก็คงพอพูดสั้นๆ ได้ว่า "บทเรียนราคาแพง...เมื่อมองข้ามแบรนดิ้ง" ซึ่งอาจหมายถึงแบรนดิ้งรัฐบาลอาจถูกกัดกร่อนหรือคะแนนเสียงย้ายฐานก็เป็นได้ครับ เชื่อหรือไม? ○

**หากท่านมีความคิดเห็นหรือคำติชม  
กรุณาส่งมาได้ที่ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
E-mail: [ascenior@utcc.ac.th](mailto:ascenior@utcc.ac.th)**