

# 'แบรนด์รีแฮป' เกาถูกที่ค้น รับประกันดาวเท่าไรก็ได้

ออกัสตา เนเวนเนล กอสล์ คลับ เป็นสถานที่จัดการแข่งขันมาลาเตอร์ส คิวร์นาเมนต์มาตั้งแต่ปี 1934 สำหรับ ปีนี้ ก็ยังเป็นเข้าภาพบานใหญ่ที่หลาย คนจับตามอง นั่นคือการรีแฮปแบรนด์ ส่วน ตัวที่มีค่าที่สุดในโลก ซบจะเป็น โครโซโปโมโต้ นอกจากไทเกอร์ วูดส์

สองนักเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เดวิส คำนวณว่าเรื่องอื้อฉาวโลภก็ของนักกอล์ฟเมอร์ หนึ่งผู้นั้นมาซึ่งตัวเลขความสูญเสียถึง 12,000 ล้านดอลลาร์ในฐานะที่วูดส์เป็นฟรีเซ็นเตอร์ให้กับบริษัทชั้นนำ อาทิ ไนกี้ และเกเตอเรต กระนั้น การต้อนรับอย่างอบอุ่น ที่ออกัสตาบ่งชี้ว่า พลังซูเปอร์สตาร์ของวูดส์กำลังฟื้นแสง กลับมาเจิดจรัสอีกครั้ง

ความหมายก็คือแบรนด์ไทเกอร์เข้าสู่ขบวนแบรนด์ที่ กลับมาใหม่อย่างสดใสกว่าหลังได้รับการบำบัด ในจำนวน นี้รวมถึงแบรนด์เซเลบอย่างมาร์ธา สจวร์ต และโคบี้ ไบรอันท์ รวมถึงแบรนด์ของบริษัทชื่อดัง อาทิ จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน และโคคา-โคลา

เรื่องอื้อฉาวที่คุกคามแบรนด์ถือเป็นเรื่องปรกติ สำหรับวงการธุรกิจสืบเนื่องจากส่วนผสมที่เป็นพิษของโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้กิจกรรมธุรกิจแม่ข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ ตลอดจนอินเทอร์เน็ตที่กระจายข่าวร้ายรวดเร็วยิ่งกว่าไฟลามป่า

บริษัทที่ปรึกษา ออกซ์ฟอร์ด เมทริก ประเมินว่าผู้บริหารมีโอกาส 82% ที่จะเผชิญวิกฤตเรื่องฉาวภายในระยะเวลา 5 ปี หรือเพิ่มขึ้น 20% จากเมื่อสองทศวรรษก่อน

กฎแจสำคัญสำหรับความสำเร็จในการรีแฮปแบรนด์ อยู่ที่การประเมินอย่างรอบคอบว่าเรื่องอื้อฉาวสร้างความเสียหายต่อบริษัทมากน้อยเพียงใด สถานการณ์รุนแรง เรือรั้งหรือไม่ ลูกกลมจากผลิตภัณฑ์หรือแผนกหนึ่งแผนก ไต่ไปถึงแบรนด์ของบริษัทหรือเปล่า ถ้าคำตอบสำหรับ

คำถามทั้งหมดคือใช่ บริษัทนั้นต้องทุ่มเทความพยายาม ทั้งหมด แต่ถ้าไม่ ควรใช้แผนการรับมือที่ต่อเนื่องน้อยกว่า เช่นยอมตัดทิ้งผลิตภัณฑ์หรือแผนกที่เป็นต้นตอของปัญหา

มาร์ช แอนด์ แมคเลนเนน และเจ็ตบลูเป็นตัวอย่าง บริษัทที่ไม่ลังเลในการบำบัดแบรนด์

ปี 2004 มาร์ช แอนด์ แมคเลนเนน /ถูกกล่าวหาว่า รับเงินใต้โต๊ะเพื่อแนะนำบริษัทประกันภัยบางแห่งแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นข้อกล่าวหาที่กระทบอย่างจังต่อสถานะหนึ่งในโบรกเกอร์ ประกันภัยรายใหญ่สุดของอเมริกา ลำพังการออกแถลง การณ์ขอโทษและจ่ายค่าเสียหาย 850 ล้านดอลลาร์ ไม่ทำให้บริษัทแห่งนี้พึงพอใจ แต่แมคเลนเนนยังเลื่อน ไม่เคลียร์ เซอร์คาสก็ อดีตประธานโครลล์ ธุรกิจตรวจสอบ ด้านการเงินของบริษัท ขึ้นเป็นประธานคนใหม่ และเซอร์ คาสก็จัดการล้างไฟด้วยการเลิกเน้นธุรกิจประกันภัย แต่หันมาปลูกปั้นธุรกิจอื่น เช่น เมอร์เซอร์ คอนซัลติง และ โครลล์แทน

ปี 2007 สภาพอากาศเลวร้ายนำไปสู่ฝันร้ายสำหรับ เจ็ตบลู ผู้โดยสารนับพันตกกระกำลำบาก ผู้โดยสารของ เที่ยวบินหนึ่งต้องอดทนรออยู่ 8 ชั่วโมงโดยมีอาหารและ เครื่องดื่มไม่เพียงพอต่อความต้องการ

เดวิด นิลแมน นายใหญ่เจ็ตบลู รู้ได้ทันทีว่าสถานการณ์นี้ตรงข้ามกับคำสัญญาของตนในการ "นำมนุษย์ธรรมดาขึ้นสู่การเดินทางทางอากาศ" เขาจึงไปจัดการปัญหาด้วยตัวเอง ด้วยการออกแถลงการณ์ขอโทษ กำชับพนักงานให้ติดต่อกับผู้โดยสารทุกคนด้วยโทรศัพท์และอีเมล ออก 'สิทธิ เสรีภาพ' ของผู้โดยสารที่มีผลย้อนหลัง และจ่ายค่าชดเชย 25 ล้านดอลลาร์

กรณีของเจ็ตบลูตอกย้ำกฎสำคัญที่สุดสองข้อของการจัดการวิกฤตที่ประสบความสำเร็จ ข้อแรกคือ นายใหญ่ ต้องรับผิดชอบด้วยตัวเอง หมายถึงการกั้นหนายความ (ที่ กังวลว่าการยอมรับผิดชอบจะทำให้บริษัทต้องขึ้นโรงขึ้นศาล) หรือเจ้าหน้าที่การเงิน (ที่หมกมุ่นแต่กับกำไร-ขาดทุน) ออก

ไป ทั้งยังหมายถึงการให้ความสำคัญกับการอยู่รอดของ บริษัทมากกว่าตัวบุคคล (นี่แลมนลาออกหลังวิกฤตสาม เดือน) ในทางกลับกัน วิกฤตการณ์ที่สร้างความเสียหายได้ มากที่สุดเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงตะแคงดั่งกรณีของ ไตโยต้าทุกวันนี้

กฎข้อที่สอง บริษัทที่เผชิญวิกฤตควรทุ่มเทใส่ใจลูกค้า มากขึ้นเป็นสองเท่า เดวิด ฟรีม อดีตผู้ช่วยจอร์จ บุช เล่าถึงคาเรน ฮิวจ์ ผู้ช่วยอดีตประธานาธิบดีอีกคน ที่เมื่อ เห็นเครื่องบินเล็กห้อยแบนเนอร์ที่มีข้อความว่า 'จิลล์ โปรด กลับมา ผมไม่เหลืออะไรแล้วถ้าไม่มีคุณ จากเจ็ค' เธอพูด ขึ้นมาทันทีว่า "สื่อสารผิดพลาด ข้อความนั้นให้ความสำคัญกับตัวเองมากกว่าตัวผู้หญิง"

บริษัทมากมายมีพฤติกรรมไม่ต่างจากเจ็คเมื่อแบรนด์ ประสบปัญหา ด้วยการพุดน้ำไหลไฟดับว่าได้พยายาม แก้ไขปัญหาหรือปรับโครงสร้างองค์กรอย่างไรบ้าง แต่ราย ที่ประสบความสำเร็จที่สุดหากมองในมุมมองของจิลล์คือ การ จัดการวิกฤตไทลีนอลของจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (เมื่อ มีผู้ประสงค์ร้ายแอบวางยาในขวดไทลีนอลจำนวนหนึ่ง)

มาตรการของจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสันกลายเป็น มาตรฐานทองคำในการจัดการวิกฤต จากกรณีที่บริษัทสั่งเก็บ ไทลีนอลโดยไม่ลังเลแม้แต่น้อย เช่นเดียวกัน เอ็ดเวิร์ด บริน นายใหญ่ไทโค กู้ซื้อบริษัทหลังจากเดนนิส คอสโลว์สกี ประธานคนก่อน ถูกตัดสินจำคุก ด้วยการออกแคมเปญ ประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นสิ่งที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัททำเพื่ อยกระดับชีวิตผู้คน

ขณะเดียวกัน วิกฤตการณ์อาจเป็นตัวกระตุ้นแบรนด์ ในระยะยาวได้ หากมีการจัดการอย่างเหมาะสม ตัวอย่าง เช่นโคคา-โคลาที่กลับมาอย่างแข็งแกร่งขึ้นหลังพลาดท่าจาก การเปลี่ยนสูตรเมื่อปี 1985 เพื่อรับมือความขุ่นเคืองของ ลูกค้ำ บริษัทตัดสินใจกลับไปใช้สูตรเดิมภายในสามเดือน ซึ่ง เท่ากับเป็นการกระตุ้นเดือนลูกค้ำถึงความผูกพัน เหนียวแน่น ที่มีต่อโลโก้ ยอดขายนำตาของบริษัทจึงเพิ่ม ขึ้นอีกครั้ง

เช่นเดียวกัน ไทเกอร์ วูดส์ ยังมีโอกาสกลับมาอีก ครั้งอย่างยิ่งใหญ่ เพราะคนอเมริกันชอบบอกขบใจหนักกับ เรื่องราวการไถ่ถอนความผิด โดยเฉพาะเมื่อคนคน นั้น พิสูจน์ให้เห็นว่ายังทำงานที่ถนัดได้ดีเหมือนเดิม ●