

ฉลาดรู้ ฉลาด ทำธุรกิจ



คู่มือธุรกิจฉบับพกพาที่
ช่วยให้คุณวางแผนและตัดสินใจ

thaiwinner.com

ฉลาดรู้ ฉลาดทำธุรกิจ

คู่มือธุรกิจฉบับพกพาที่ช่วยให้คุณวางแผนและตัดสินใจ

COPYRIGHT © 2020 THAIWINNER.COM

สงวนลิขสิทธิ์:

ห้ามนำส่วนหนึ่งส่วนใดในหนังสือ ฉลาดรู้ ฉลาดทำธุรกิจ คู่มือธุรกิจ ฉบับพกพาที่ช่วยให้คุณวางแผนและตัดสินใจ ไปทำซ้ำ หรือเผยแพร่ในรูปแบบใดๆ หรือด้วยวิธีอื่นใด ไม่ว่าจะผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางไกล รวมทั้งการถ่ายเอกสาร การบันทึก หรือการเก็บข้อมูลและระบบกึ่งอัตโนมัติใดๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากทาง THAIWINNER.COM

ติดต่อได้ทาง: thaiwinner.com

ฉลาดรู้

ฉลาด

ทำธุรกิจ

คู่มือธุรกิจฉบับพกพาที่

ช่วยให้คุณวางแผนและตัดสินใจ

THAIWINNER.COM

คำนำ

การทำธุรกิจก็คือการที่เราต้องทำการตัดสินใจทุกวัน ทั้งการตัดสินใจอะไรใหม่ๆ การตัดสินใจในสิ่งที่เราไม่มั่นใจ หรือแม้แต่การตัดสินใจที่ดูเหมือนจะไม่มีทางออกที่ถูกต้อง

‘ฉลาดรู้ ฉลาดทำธุรกิจ’ เป็นการเรียบเรียงและรวบรวมความคิดการทำธุรกิจจากทั่วโลก เพื่อสอนวิธีการตัดสินใจทางธุรกิจให้กับทุกคนผ่าน ‘เครื่องมือทำธุรกิจ’ ‘กลยุทธ์’ และ ‘เทคนิค’ ที่ถูกถ่ายทอดต่อกันมาในโรงเรียนบริหารธุรกิจ

เครื่องมือทำธุรกิจทั้งหลายในบทความนี้แล้วถูกแบ่งออกมาเป็นแต่ละ ‘บทเรียน’ และ ‘หมวดหมู่’ เพื่อที่ผู้อ่านทุกคนจะได้อย่างสามารถค้นหาและทำความเข้าใจได้ง่าย

วิธีใช้งานหนังสือเล่มนี้

บทเรียนในหนังสือประกอบไปด้วยความรู้เรื่อง เครื่องมือทางธุรกิจหลายชนิด ในหลายหมวดหมู่การทำธุรกิจ เช่น การบริหารธุรกิจ การตลาดการขาย และพัฒนาองค์กร

เพราะฉะนั้น หากคุณอยากหาไอเดียทำธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์การตลาดและการขาย หรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารพัฒนาองค์กรมากขึ้น หนังสือเล่มนี้ก็จะมามีคำตอบให้กับคุณ

สาเหตุที่ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา

ผมเป็นคนที่ชอบอ่านหนังสือ แต่เวลาที่ผมอ่านหนังสือ เยอะแยะบางทีผมก็จะรู้สึกลึ้ม ซึ่งก็เป็นเหตุผลที่ทำให้ผมต้องเริ่ม ‘จด’ สิ่งที่ผมอ่านออกมา

หนังสือเล่มนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากบล็อก thaiwinner.com ของผมเอง เป็นบล็อกที่ผมสร้างขึ้นมาในเวลาว่าง

เพราะอยากจะเขียนสิ่งที่ตัวเองอ่านออกมา เพื่อที่ตัวเอง
เองและคนอื่นจะได้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

สิ่งที่ผมพบหลังจากเขียนบล็อกได้ไม่นานก็คือ ‘ผู้อ่าน
ชอบบทความที่เกี่ยวกับความรู้ด้านการทำธุรกิจ’ จาก
ตอนแรกที่มีคนเข้าบล็อกแค่เดือนละไม่ถึง 10 คน
กลายเป็นว่าทุกวันนี้มีคนเข้ามาอ่านบทความของผมวัน
ละหลายพันคน และก็เป็นแรงบันดาลใจให้ผมรวบรวม
ข้อมูลทุกอย่างให้ออกมาเป็นหนังสือเล่มนี้

ผมตั้งใจที่จะทำให้หนังสือเล่มนี้ ‘อ่านง่ายกว่า’ และ
‘เข้าใจได้ง่ายกว่า’ ซึ่งก็ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายเลย เพราะ
หลายหัวข้อนั้น โรงเรียนบริหารธุรกิจใช้เวลาสอนกัน
เป็นปี บางหัวข้อก็สามารถอธิบายลงลึกให้เป็นหนังสือ
หนึ่งเล่มใหญ่เลย

จริงๆ แล้วผมตัดสินใจไว้ว่าหนังสือเล่มนี้จะ ‘เขียน
ขึ้นมาเพื่อผู้อ่าน’ มากกว่าการ ‘เขียนเกี่ยวกับเรื่องตัวเอง’
เอง’ เพราะผมคิดว่าไม่ว่าจะเป็นการเขียนบล็อก การ

เขียนหนังสือ หรือการทำธุรกิจ การแก้ปัญหาให้กับ
ผู้ใช้งานก็เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นใน
หนังสือเล่มนี้ทั้งหมดหลายหมื่นคำ จะมีแค่ส่วนนี้
เท่านั้นที่พูดเรื่องของผมเอง

สาเหตุที่คุณควรอ่านหนังสือเล่มนี้

‘ฉลาดรู้ ฉลาดทำธุรกิจ’ ประกอบไปด้วยความรู้ที่จะ
ช่วยให้คุณ ‘วิเคราะห์’ และ ‘หาคำตอบ’ เวลาทำงาน
อาจจะเป็นปัญหาเรื่องการตัดสินใจง่ายๆ วิธีการเจรจา
ธุรกิจ หรือการโน้มน้าวพนักงานและเพื่อนร่วมงาน

เวลาที่เราเจอปัญหาทั้งในชีวิตส่วนตัวและในการทำ
ธุรกิจ เราอาจจะเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิตของตัวเอง
ผ่านการตัดสินใจของตัวเอง

แต่การตัดสินใจหลายอย่างคงจะง่ายขึ้น มีความชัดเจน
มากขึ้น หากเราได้นำกระบวนการความคิดที่นักธุรกิจ
นักวิจัย หลายคนได้ออกแบบมาให้ดีแล้วมาใช้

สิ่งที่คุณจะได้จากหนังสือเล่มนี้

ผมได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับการทำธุรกิจ 30 หัวข้อ
ทั้งที่ทุกคนอาจจะรู้จักกันดี หรือบางเรื่องอาจจะไม่มี
ใครเคยได้ยินเลยก็ตาม แต่สิ่งที่ผมมั่นใจก็คือทุกหัวข้อ
มีประโยชน์และ ‘สามารถนำมาใช้งานได้จริง’

แน่นอนว่าความรู้ทุกอย่างที่เกี่ยวกับการทำธุรกิจเป็น
เพียงแค่ ‘คำแนะนำ’

ผู้อ่านทุกคนต้องนำมาทดสอบ ทดลองใช้งานเอง
ความรู้เป็นแค่จุดเริ่มต้น แต่การกระทำก็เป็นสิ่งสำคัญ
ที่สุดอยู่ดี

สารบัญ

การบริหารธุรกิจ.....	1
บทที่ 1 - ความได้เปรียบในการแข่งขัน	2
บทที่ 2 - สมรรถนะหลัก	6
บทที่ 3 – ทำก่อนได้เปรียบกว่า	10
บทที่ 4 - ความได้เปรียบของที่ 2	14
บทที่ 5 - วิสัยทัศน์.....	18
บทที่ 6 - ห่วงโซ่แห่งคุณค่า.....	22
กลยุทธ์ และการวางแผนธุรกิจ	28
บทที่ 7 – การเพิ่มยอดขาย	29
บทที่ 8 - แรงกดดันทั้ง 5.....	33
บทที่ 9 - BCG Matrix	38
บทที่ 10 - SWOT	43
บทที่ 11 - กฎ 80-20 ของพาเรโต	48

บทที่ 12 - PESTEL	53
การตลาด การขาย.....	57
บทที่ 13 - การวิเคราะห์ STP	58
บทที่ 14 - ส่วนผสมตลาด 4P	62
บทที่ 15 - จุดขายหลัก USP.....	66
บทที่ 16 - การตั้งราคา 3 แบบ	70
บทที่ 17 - ตำแหน่งสินค้า Positioning.....	75
บทที่ 18 - Sales & Marketing Funnel	79
บทที่ 19 - การสร้างฐานลูกค้า	85
การพัฒนาองค์กร	89
บทที่ 20 – ค่านิยมขององค์กร	90
บทที่ 21 - ผู้นำ 8 รูปแบบ	95
บทที่ 22 - 6 ทักษะการจูงใจ	100
บทที่ 23 - การบริหารความเปลี่ยนแปลง.....	104

บทที่ 24 - โครงสร้างองค์กร	109
บทที่ 25 - วัฒนธรรมองค์กร	117
บทเรียนชุดสุดท้าย	121
บทที่ 26 - จริยธรรมทางธุรกิจ	122
บทที่ 27 - ธุรกิจต้องปรับตัว?	125
บทที่ 28 - ‘ความหวัง’ ไม่ใช่กลยุทธ์	129
บทที่ 29 - การเจรจาธุรกิจ	134
บทที่ 30 - ธุรกิจพอเพียง.....	138
บทส่งท้าย.....	143

การบริหารธุรกิจ

บทที่ 1 - ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผมขอเริ่ม ‘บทที่ 1’ ของหนังสือเล่มนี้ด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจระยะยาวที่เรียกว่า ‘ความได้เปรียบในการแข่งขัน’ (Competitive Advantages)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือเงื่อนไขที่ทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ในราคาที่ต่ำกว่า หรือด้วยคุณภาพที่ดีกว่าคู่แข่ง เงื่อนไขเหล่านี้จะทำให้บริษัทสามารถสร้างยอดขายหรือสร้างกำไรได้มากกว่าคู่แข่งในตลาด

หลักการของความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่มีความหมายแล้ว แต่เหมือนกับว่าเจ้าของธุรกิจสมัยนี้นิยมการทำให้ตัวเองดูแตกต่างในระยะสั้นมากกว่าการสร้าง **ความได้เปรียบในระยะยาว**

เราจะเห็นได้ว่าการตั้งราคาให้ถูกกว่าคู่แข่ง หรือการนำสินค้าที่แตกต่างมาขายนั้น เป็นกลยุทธ์ในระยะสั้น

เพราะกลยุทธ์แนวนี้สามารถ ‘ฉุดลอก’ ได้ง่าย ธุรกิจที่เอาแต่วิ่งไล่ความแตกต่างเพียงอย่างเดียวจะไม่สามารถทนแรงกดดันจากการ ‘โดนลอก’ ได้

สาเหตุหลักที่ทำให้ธุรกิจใหญ่ๆ อย่าง CP สามารถขายสินค้าที่เหมือนคนอื่นแต่ทำกำไรได้มหาศาลก็เพราะว่า CP มี ‘ความได้เปรียบในการแข่งขัน’ หลายอย่าง ตั้งแต่ชื่อแบรนด์ที่ทุกคนรู้จัก ช่องทางกระจายสินค้าอย่าง 7-11 หรือเงินลงทุนมหาศาล

ความได้เปรียบเหล่านี้พอทับถมรวมกันเป็นหลายๆ ชั้น ก็จะเป็นการ ‘สร้างอุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน’ สำหรับบริษัทอื่น หรือที่คนเรียกกันว่า Barriers to Entry

ข้อเสนอแนะสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขัน

คำถามก็คือธุรกิจขนาดเล็กจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไรบ้าง เรามาลองดูก่อนนะครับ

ฐานลูกค้า - ข้อมูลลูกค้าเป็นความได้เปรียบอย่างแรกที่คุณคู่แข่งสามารถลอกได้ยาก ธุรกิจที่มีการเก็บข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ที่รู้ว่าสินค้าไหนขายดี และรู้ว่าลูกค้าประจำมีเยอะแค่ไหน ก็จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายน้อยลง

ความได้เปรียบของธุรกิจขนาดเล็ก - ธุรกิจขนาดเล็กไม่ได้จำเป็นต้องเสียเปรียบธุรกิจขนาดใหญ่เสมอไป บางครั้งธุรกิจที่มีขนาดใหญ่เกินไปก็ไม่สามารถลงมาเล่นในตลาดเล็กได้ เพราะตลาดเล็กจะมีลูกค้าน้อยเกินกว่าที่ธุรกิจขนาดใหญ่จะสามารถทำกำไรได้ ในกรณีนี้ธุรกิจขนาดเล็กก็ควรจะสร้างฐานลูกค้าในตลาดของ

ตัวเองให้แข็งแรงเสียก่อนที่จะเริ่มขยายไปแข่งกับธุรกิจ
เจ้าใหญ่

คำถามที่ทุกธุรกิจต้องตอบให้ได้

แทนที่ธุรกิจจะถามว่าตัวเองแตกต่างจากคู่แข่งมากแค่ไหน เราต้องถามว่าเรามี ‘ความได้เปรียบ’ เรื่องไหนมากกว่า ความแตกต่างที่เกิดจากความได้เปรียบทางธุรกิจจะไม่สามารถถูกลอกได้

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ได้เปรียบ
จากค่าใช้จ่าย

วัดผลและ
พัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง

ได้เปรียบ
เพราะแตกต่าง

พัฒนาให้
แตกต่างแต่
ยั่งยืน

บทที่ 2 - สมรรถนะหลัก

บทเรียนที่มากำกับความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน ก็คือ ‘สมรรถนะหลัก’ (Core Competencies) หรือพูดในภาษาชาวบ้านก็คือธุรกิจของเรา ‘เก่งอะไรกันแน่’

สมรรถนะหลัก หมายถึงทรัพยากรและทักษะหลักของธุรกิจ ที่ทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้

ตัวอย่างของสมรรถนะหลักในธุรกิจก็มีหลายอย่าง ตั้งแต่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของพนักงาน เครื่องจักรเครื่องมือชนิดพิเศษ หรือแม้แต่ความเข้าใจในตลาดลูกค้าของตัวเอง

เงื่อนไขของสมรรถนะหลักที่ดีมีดังนี้

ปรับขนาดได้ (Scalable) - สามารถนำไปใช้ในตลาดหรืออุตสาหกรรมได้หลากหลาย

เพิ่มคุณค่า (Value Added) – ทำให้สินค้าและบริการ
ของบริษัทมีคุณค่าในสายตาของลูกค้ามากขึ้น

แตกต่างและโดดเด่น (Unique) - เป็นสิ่งที่คู่แข่ง
สามารถลอกหรือเลียนแบบได้ยาก

เปรียบเทียบง่ายก็คือหากคุณเป็นคนที่เก่งด้านการเข้า
สังคม คุณก็ควรหางานที่ได้พบปะผู้คนบ่อยๆ เช่นงาน
ขาย แต่ถ้าคุณเป็นคนที่เก่งคอมพิวเตอร์ คุณก็อาจจะ
ถนัดงานหลังบ้าน งานที่อยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์

หากเรามองว่าแต่ละบริษัทประกอบไปด้วยปัจจัย
หลากหลายอย่าง ที่ทำให้แต่ละบริษัทมีความแตกต่าง
เช่นบุคลิกนิสัยเจ้าของ ทำเลหน้าร้าน หรือทักษะต่างๆ
ของพนักงาน เราก็จะเห็นได้ว่าความแตกต่างพวกนี้
เป็น ‘ส่วนประกอบ’ ของสมรรถนะหลักในธุรกิจ

ดูว่าสมรรถนะหลักของเราเหมาะสมหรือเปล่า

ธุรกิจที่เก่งด้านการตลาดก็จะสามารถสร้างแบรนด์ที่ดีได้ ธุรกิจที่เก่งด้านการขายก็จะสามารถเพิ่มยอดขายได้ง่าย ธุรกิจที่เก่งด้านการผลิตก็จะสามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ดีกว่าคู่แข่ง

สมรรถนะหลักของธุรกิจควรมีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมและสถานการณ์

ความเหมาะสมกับอุตสาหกรรม – ถ้านำคนที่เก่งด้านการขายไปดูแลโรงงานผลิตสินค้า พนักงานก็จะไม่สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพของตัวเอง

แต่ละธุรกิจย่อมมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ธุรกิจที่สามารถหาตลาดและโมเดลการขายให้เหมาะสมกับศักยภาพของตัวเองได้ก็จะเป็นธุรกิจที่อยู่ได้ยาว

ความเหมาะสมกับสถานการณ์ - ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจนั้นมีหลากหลายมาก ตั้งแต่เศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือ

เรื่องการเมือง ในวันที่เศรษฐกิจไม่ดี ธุรกิจอาจจะต้อง
มองหาสมรรถนะหลักที่ช่วยลดค่าใช้จ่าย ในวันที่
เศรษฐกิจดี ธุรกิจอาจจะต้องหาสมรรถนะหลักที่ช่วย
เพิ่มยอดขายให้ตัวเองได้

**สมรรถนะหลักของธุรกิจขนาดเล็ก – ธุรกิจที่มีขนาด
ใหญ่เป็นธุรกิจที่มีเงินเยอะ มีพนักงานเยอะ หมายความว่า
ทักษะโดยรวมที่ธุรกิจมีก็จะเยอะมากขึ้น แต่ตาม
ธรรมชาติแล้วธุรกิจขนาดเล็กจะสามารถเคลื่อนไหวได้
เร็วกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้การปรับตัวต่อปัจจัย
ภายนอกทำได้ง่ายมากขึ้น**

สิ่งที่หลายคนพูดกันว่าธุรกิจควรจะ ‘ปรับตัว’ ก็คือการ
มองหาหรือพัฒนา ‘สมรรถนะหลักใหม่’ เพื่อให้ธุรกิจ
สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ใหม่ เช่นการส่ง
พนักงานไปฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือการลงทุนซื้อ
เครื่องมือเครื่องจักรเพื่อทำให้งานให้มีคุณภาพมากขึ้น

บทที่ 3 – ทำก่อนได้เปรียบกว่า

หากเราเข้าใจแล้วว่าทำไมบางธุรกิจถึงได้เปรียบคู่แข่งมากกว่า เราก็มาลองศึกษากลยุทธ์ทำธุรกิจตั้งแต่ดั้งเดิมอย่างหลักการ ‘ทำก่อนได้เปรียบกว่า’ หรือที่คนรู้จักกันว่า First-Mover Advantage

ทำก่อนได้เปรียบกว่า หมายถึงการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจจากการที่เป็นคนแรกที่ครองส่วนแบ่งใหญ่ในตลาด

‘คนที่ทำก่อน’ มีข้อได้เปรียบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกลักษณ์ในการตั้งราคาสินค้า การ ‘ตั้งธรรมเนียม’ ในการทำธุรกิจ หรือแม้แต่การเป็นธุรกิจแรกที่ถูกค้าคิดถึงก่อน

เช่นการตั้งราคาสินค้าให้ต่ำ เพื่อให้ธุรกิจใหม่ทำกำไรได้ยากในช่วงแรก

นอกจากนั้นแล้ว ธุรกิจที่มาก่อนก็จะมีเวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่า และมีการตั้งหลัก ‘สร้างฐานทัพ’ นานกว่า แปลว่าธุรกิจที่มาทีหลัง หากคิดที่จะทำให้มีขนาดเท่าเทียมกับธุรกิจที่มาก่อน ก็ต้องเตรียมที่จะจ่ายมากกว่า ทუნต้องเยอะกว่า

ลูกค้า ‘เปรียบเทียบ’ สินค้าและบริการเสมอ โดย ‘จุดเปรียบเทียบหลัก’ ส่วนมากก็คือธุรกิจที่มาก่อน ซึ่งจะ เป็นธุรกิจที่ตั้งบรรทัดฐาน หรือความคาดหวังต่างๆที่ลูกค้าคิดว่าจะได้จากธุรกิจอื่นเช่นกัน

สิ่งที่คุณมักเข้าใจผิดเกี่ยวกับ First-Mover Advantage

ทำก่อนได้เปรียบกว่า ไม่ได้หมายถึงผู้ที่เริ่มทำคนแรก แต่หมายถึงผู้ชนะคนแรกในตลาด

และการเป็นผู้ชนะคนแรก ไม่ได้จำเป็นต้องเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุด หรือเป็นธุรกิจที่ยอดขายเยอะที่สุด แต่ส่วนมากแล้ว ‘ทำก่อนได้เปรียบกว่า’ หมายถึงธุรกิจ

ที่ลูกค้าทั้งหมดยอมรับว่าเป็นอันดับหนึ่ง (ซึ่งลูกค้าส่วนมากไม่ได้เปิดงบการเงินบริษัทมาดูหรือกว่าใครใหญ่กว่าใคร)

นั่นก็แปลว่า ในหลายกรณี ‘งบการเงิน’ ก็เป็นปัจจัยใหญ่ในการทำให้เกิด ‘อันดับ 1’ ในตลาด

และนี่ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจเทคโนโลยี Start Up ต่างๆ ลงทุนกับการตลาดเยอะ เพราะยิ่งธุรกิจติดตลาดเร็วเท่าไร คู่แข่งก็จะตีตลาดได้ยากขึ้น ถึงแม้ว่าในความจริงแล้ว ‘งบการเงิน’ อาจจะติดลบหลายพันล้านก็ตาม ธุรกิจหรือแบรนด์ที่ ‘ติดตาลูกค้า’ แล้ว ก็จะทำให้ธุรกิจคู่แข่งรายอื่นแย่งลูกค้าได้ยาก หากคู่แข่งไม่ตัดราคา คู่แข่งก็จำเป็นที่จะต้องอธิบายว่าทำไมตัวเองถึงแตกต่างจากธุรกิจที่ ‘ทำก่อน’ เป็นการสร้างอุปสรรคในการแข่งขัน (Barriers to Entry) และการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนใจลูกค้า (Switching Cost) อย่างหนึ่ง

แต่ในมุมมองคนที่มาทีหลังแล้ว ทุกอุปสรรคก็จะมี
โอกาสเสมอ ในบทเรียนต่อไปเรามาลองทำความเข้าใจ
กับ ‘ความได้เปรียบของที่ 2’ กันครับ

บทที่ 4 - ความได้เปรียบของที่ 2

มาก่อนได้เปรียบ ไม่ได้เป็นตัววัดเพียงอย่างเดียวว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือเปล่า ในบางกรณี ธุรกิจที่มาก่อนก็จะมีชื่อเสียงเปรียบธุรกิจอื่นเป็นอย่างมาก ตามทฤษฎี ‘ความได้เปรียบของที่ 2’ หรือ Second-Mover Advantages

ความได้เปรียบของที่ 2 คือความได้เปรียบของธุรกิจที่ตามธุรกิจอื่นเข้าไปในตลาด หรือลอกเลียนแบบสินค้าที่มีอยู่แล้วในตลาด

สำหรับบางธุรกิจ การเป็นคนเปิดตลาด เปิดสินค้าตัวใหม่ๆ ถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเยอะมาก เพราะธุรกิจยังไม่รู้ว่าลูกค้าจะตอบรับสินค้าดีแค่ไหน และควรจะทำการตลาดแบบไหน

ในกรณีนี้ หากเรามีธุรกิจอื่นที่มันเป็นตัวอย่างให้เราเห็น เราก็จะสามารถประหยัดได้ทั้งงบการตลาดและการพัฒนาสินค้า ถือว่าเป็นความได้เปรียบของอันดับ 2 ที่เข้าไปในตลาด

ตลาดที่มีข้อมูลน้อย มีความไม่แน่นอน หรือมีความเสี่ยงสูง ก็ยอมส่งผลให้มีผู้เล่นน้อยลงเช่นกัน เรามาลองดู 4 โอกาสที่ธุรกิจสามารถสร้างจากการเป็นที่ 2

กลุ่มลูกค้า - คนที่ทำได้ก่อนก็คือคนที่ลองผิดลองถูก ลองเข้าหาลูกค้าหลายประเภท หลายตลาด ก่อนที่จะเจอตลาดที่ทำกำไรได้ ในส่วนนี้ความได้เปรียบของที่ 2 ก็คือที่ 2 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการลองผิดลองถูกหา กลุ่มลูกค้า และสามารถทุ่มเทกับการตลาดและการขายได้อย่างเต็มที่

การตลาดและการขาย - การตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่ หมายความว่าธุรกิจจำเป็นต้องทดสอบทั้งสินค้า ราคา

ช่องทางการขาย และวิธีการขาย ความสำเร็จเปรียบของที่ 2 ในส่วนนี้ก็คือการไม่ต้องลองผิดลองถูก โดยที่ 2 เพียงแค่ ‘คัดแปลง’ กลยุทธ์ของผู้ที่ทำก่อนเพื่อสร้าง ‘ความแตกต่าง’

การพัฒนาสินค้า - พัฒนาสินค้าจาก 0 เป็นสิ่งที่ยาก แต่การพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้วง่ายกว่า หากธุรกิจมีข้อมูลอยู่แล้วว่า ตอนนี้ตลาดมีปัญหาอะไร และใช้วิธีไหนแก้ปัญหา ธุรกิจที่มาที่ 2 ก็สามารถประหยัดเวลาทดลองสินค้าได้เยอะ

เอกสารต่างๆ - ในกรณีที่เป็นสินค้าที่มีความใหม่จริงๆ หมายถึงว่าลูกค้าไม่รู้ว่าจะใช้ยังไง รัฐบาลไม่รู้ว่าเป็นสินค้าตัวนี้มีความหมายยังไงกับประเทศ (ลองนึกถึงสมัยคนใช้ Facebook ใหม่ๆ หรือกฎหมายเรื่องไอที)

ธุรกิจที่เป็นอันดับ 2 ก็คงไม่ต้องมานั่งปวดหัวกับความยุ่งยากส่วนนี้เหมือนธุรกิจที่มาก่อนแรก

แน่นอนว่าการเป็นที่ 2 ของตลาด ก็หมายความว่าตลาดนั้นมี ‘การแข่งขัน’ ที่สูง หากธุรกิจมั่นใจว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีสมรรถนะหลักที่เหมาะสมสามารถแข่งกับธุรกิจที่มาก่อนได้ การเป็นที่ 2 ก็ถือเป็นความได้เปรียบอย่างหนึ่ง

ถ้าเรามองว่า Apple เป็นผู้สร้างตลาดมือถือและเป็นบริษัทที่มีกำไรหลายหมื่นล้านดอลลาร์ต่อปี บริษัทมือถือที่จีนก็เป็นผู้ที่ได้เปรียบจากการเป็นที่ 2 ใช้งบพัฒนาสินค้าน้อยกว่า แต่ก็ดีตลาดได้เยอะเช่นกัน

บทที่ 5 - วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ในธุรกิจไม่ใช่แค่คำคมที่มีไว้เขียนรายงานส่งอาจารย์ในห้องเรียน แต่วิสัยทัศน์คือตัวตนทั้งหมดของธุรกิจเลย

การสร้างวิสัยทัศน์ในธุรกิจ ก็คือการออกแบบอนาคตให้กับธุรกิจ เพื่อให้เราสามารถวางแผนและวางกลยุทธ์ในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้

หลักการบริหารธุรกิจก็คือ หากเราไม่ ‘วัดผล’ เราก็จะไม่สามารถ ‘พัฒนา’ ได้ และถ้าเราไม่มีการสร้างวิสัยทัศน์ เราก็จะไม่สามารถบอกได้ว่าส่วนไหนในการทำธุรกิจที่เราควรจะวัดผล

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

ทิศทางของธุรกิจ - ในหลายๆสถานการณ์ ‘ทิศทางของธุรกิจ’ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับนักบริหาร หากผู้บริหารรู้ว่าทิศทางของธุรกิจที่แท้จริงควรจะเป็นอย่างไร การตัดสินใจหลายๆอย่างก็จะกลายเป็นเรื่องง่ายขึ้นที่ ในทางกลับกันธุรกิจที่ไม่มีวิสัยทัศน์ก็จะกลายเป็นธุรกิจที่ตัดสินใจอะไรขัดแย้งกันบ่อยๆ หรือตัดสินใจไม่ถูกเลย

การบริหารและการสื่อสารในองค์กร - ผู้บริหารของบริษัททำงานอย่างไร พนักงานก็จะทำงานแบบนั้นด้วย วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือช่วยบริหารอย่างหนึ่ง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ผู้บริหารต้องพึ่งพาให้พนักงานตัดสินใจแทนตัวเอง

สาเหตุที่องค์กรต้องมีพนักงานหลายคน ก็เพราะว่า
ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถทำงานทุกอย่างด้วยตัวเอง
ได้ แต่การที่องค์กรจะขับเคลื่อนพนักงานทุกคนให้ไป
ในทิศทางเดียวกันนั้น องค์กรจะต้องมีความชัดเจน ซึ่ง
ความชัดเจนในการทำธุรกิจก็คือ ‘วิสัยทัศน์’

หนึ่งในวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผมชอบมากที่สุดก็คือ
ของบริษัท Disney ที่มีความเรียบง่ายและชัดเจนมาก:
Disney ต้องการทำให้ทุกคนมีความสุข

นอกจากนั้นแล้ว อีกองค์กรระดับโลกอย่าง Microsoft
เคยตั้งวิสัยทัศน์ว่าอยากจะ ‘ตั้งคอมพิวเตอร์บนโต๊ะ
ทำงานทุกที่’ ซึ่ง Microsoft ก็สามารถทำได้จริงไปแล้ว

“องค์กรตั้งวิสัยทัศน์อย่างไร

พนักงานก็จะทำงานตามนั้น”

หลักจากที่สร้างวิสัยทัศน์ธุรกิจเสร็จแล้ว

วิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องอาศัยปัจจัยมนุษย์
หมายความว่า การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำธุรกิจต้อง
สามารถก้าวผ่านอุปสรรคที่ขัดขวางวิสัยทัศน์นั้นๆ โดย
เริ่มต้นจากการหาวิธีสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน
ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เพราะต่อให้ธุรกิจเขียนวิสัยทัศน์ออกมาดีแค่ไหนใน
กระดาษ หากคนในบริษัทไม่เชื่อในวิสัยทัศน์นี้ องค์กร
ก็ไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้

วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ มีความทำ
หาย แต่ก็สามารถทำได้จริง

บทที่ 6 - ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

หากเรามองว่า ‘ธุรกิจ’ เป็นหนึ่งในกลไกของเศรษฐกิจทั้งหมด สิ่งที่ทำให้แต่ละธุรกิจมีบทบาทหรือมีคุณค่าจากภาพรวมทั้งหมดก็คือ ‘หน้าที่’ ของธุรกิจในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ว่าแต่ละกระบวนการ แต่ละหน่วยงานในองค์กร สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างไรบ้าง

โดยจุดหมายของการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ก็คือการหาช่องทางในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการสำหรับลูกค้า

พูดง่าย ๆ ก็คือว่า ในแต่ละวันเจ้าของธุรกิจต้องตัดสินใจอะไรหลายอย่างภายในเวลาที่จำกัด แปลว่าเจ้าของธุรกิจต้อง ‘เลือก’ ว่าส่วนไหนของธุรกิจที่สำคัญ เช่น ส่วนไหนที่ลูกค้าชอบ ส่วนไหนที่ทำกำไร

โดยที่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่แห่งคุณค่าสามารถ
ถูกแบ่งได้ 9 ชนิด

กิจกรรมหลักของห่วงโซ่แห่งคุณค่า

โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) - กิจกรรมที่
เกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดส่ง จัดเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบ
ต่างๆ

การดำเนินการ (Operations) - กิจกรรมที่เกี่ยวกับการ
ปฏิบัติการและการดำเนินการที่จะเปลี่ยนวัตถุดิบไป
กลายเป็นสินค้าที่พร้อมขาย เช่นการผลิต บรรจุภัณฑ์

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) - กิจกรรมที่
เกี่ยวกับการจัดส่ง จัดเตรียมสินค้าไปสู่มือลูกค้า

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) -

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายและการตลาด เช่นการทำ

โฆษณา การกำหนดราคา การเข้าหาลูกค้า

การบริการ (Customer Services) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้าสามารถคงคุณภาพและคุณค่า หลังจากที่ถูกชำระเงินและได้รับสินค้าแล้ว เช่นการบริการหลังการขาย

การสนับสนุนของห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การจัดหา/จัดซื้อ (Procurement) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและการจัดซื้อ สินค้าหรือวัตถุดิบที่จะเข้ามาในการผลิต

การวิจัยและพัฒนา (Technology Development) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือกระบวนการต่างๆ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) - กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้กระบวนการต่างๆมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

- กิจกรรมที่เกี่ยวกับการโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆของธุรกิจ เช่นการบัญชี การเงิน หรือการบริหาร

โดยส่วนมากแล้ว การพัฒนากระบวนการต่างๆของธุรกิจก็ควรเริ่มจากการพัฒนาจุดบกพร่องในกิจกรรมหลักของห่วงโซ่แห่งคุณค่าก่อน อย่างไรก็ตาม กิจกรรมหลักก็ไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่มีกิจกรรมสนับสนุน

เช่นหากองค์กรไม่มีการหาพนักงาน องค์กรก็คงไม่สามารถดำเนินการในส่วนต่างๆได้

ซึ่งการทำความเข้าใจห่วงโซ่แห่งคุณค่า จะเป็นตัวบอกว่า ‘ลำดับความสำคัญ’ ในการทำธุรกิจควรจะอยู่ส่วนไหน ธุรกิจควรจะพัฒนาส่วนไหนถึงจะสร้างสมรรถนะหลัก และหากเทียบกับคู่แข่งแล้วส่วนไหน

ในห่วงโซ่แห่งคุณค่าของเราถือว่าเป็นความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน

พัฒนา กิจกรรมหลัก และ กิจกรรมสนับสนุน ดังกล่าว เพื่อ ‘เพิ่มมูลค่า’ ให้กับสินค้าและบริการ



กลยุทธ์ และ การวางแผน ธุรกิจ

บทที่ 7 – การเพิ่มยอดขาย

การวางแผนธุรกิจส่วนมากหวังผลประโยชน์อยู่ 2 อย่าง
ถ้าไม่อยากเพิ่มกำไร ก็เพิ่มยอดขาย

หากคุณอยากจะเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ หลักการ
ง่ายๆมีอยู่แค่ 4 วิธีเท่านั้น 1) เพิ่มจำนวนลูกค้า 2) เพิ่ม
ปริมาณต่อการซื้อ 3) เพิ่มจำนวนครั้งในการซื้อของ
ลูกค้า และ 4) เพิ่มราคา

เรามาลองดูแต่ละหัวข้อกันเลย

- 1) **เพิ่มจำนวนลูกค้า** - เป็นวิธีการเพิ่มยอดขายที่
ตรงไปตรงมามากที่สุด ลูกค้าเยอะแค่ไหนรายได้ก็ยิ่ง
เยอะแค่นั้น มีข้อแม้อย่างเดียวก็คือราคาสินค้าต้องคงที่
บางคนลดราคาเพื่อเพิ่มยอดขายแต่กำไรลดเลยขาดทุน
- 2) **เพิ่มปริมาณต่อการซื้อ** - หมายถึงการให้ลูกค้าซื้อ
ของในปริมาณมากกว่าเดิมต่อครั้ง เช่นการขายขนมจีบ

ซาลาเปาเพิ่ม หรือการทำโปรโมชั่นลดราคาซื้อเยอะลด
เยอะ

ยิ่งลูกค้าซื้อเยอะยอดขายต่อครั้งก็เยอะขึ้นตาม แถมยัง
เป็นการใช้งบการตลาดให้คุ้มค่าที่สุดขึ้น เพราะเรียก
ลูกค้าที่เดิมแต่ขายได้มากกว่าเดิม

3) เพิ่มจำนวนครั้งในการซื้อของลูกค้า - แปลว่าให้
ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ ซื้อให้มีความถี่มากขึ้น หากคุณ
สามารถทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าจากเดือนละครั้ง
เป็นเดือนละ 2 ครั้ง รายได้ของคุณก็จะเพิ่มขึ้นเป็น 2
เท่า

ธุรกิจขายปลีกใช้บัตรสมาชิกในการเรียกลูกค้าให้
กลับมาซื้อซ้ำ ธุรกิจที่ทำงานกับธุรกิจด้วยการมักจะมี
พนักงานขายคอยดูแลลูกค้าที่กลับมาซื้อบ่อยๆ

4) เพิ่มราคา - แค่เพียงเราเพิ่มราคาสินค้า ยอดขายของ
เราก็จะเพิ่มแล้ว ข้อแม้หลักคือเราต้องเพิ่มราคาแต่ไม่

ทำให้จำนวนขายน้อยลง ซึ่งเป็นความท้าทายหลักของการทำธุรกิจเลย หากเราเพิ่มราคา แต่จำนวนขายไม่ได้ลดลง ลูกค้ายังกลับมาซื้อซ้ำเท่าเดิม ยอดขายของคุณก็จะเพิ่มขึ้น

ข้อปฏิบัติทั้ง 4 อย่างที่ผมได้เขียนมานั้นเป็นกฎหลักของการเพิ่มยอดขาย แต่ข้อปฏิบัติแต่ละอย่างก็มี ‘ข้อจำกัด’ เยอะมากเช่นกัน เราจะเพิ่มราคายังไงไม่ให้ลูกค้าหนีไปซื้อของคู่แข่ง? และเราจะขายยังไงให้ลูกค้าอยากซื้อสินค้าตัวอื่นเพิ่มด้วย?

ฉันเชื่อว่า ‘กลยุทธ์’ เราก็ต้องเลือกใช้งานให้เหมาะสม สิ่งที่เราควรพิจารณาไว้ก็คือ

ไม่ใช่ลูกค้าทุกคนที่เหมาะสมกับธุรกิจเรา ลูกค้าบางคนอาจจะต่อราคา หรือขอให้เราบริการเพิ่มมากเป็นพิเศษ ในกรณีนี้เราก็ต้องดูว่าการลดราคาเพื่อขายลูกค้าแค่คน

เดียว ‘คุ้ม’ หรือเปล่า และจะมีวิธีไหนที่ทำให้เราขาย
ลูกค้าได้หลายกลุ่มมากขึ้นโดยไม่ทำให้ ‘กำไรหาย’

การปฏิเสธลูกค้าไม่ใช่เรื่องที่น่าอาย ลูกค้าบางคน
อาจจะไม่พร้อมจะซื้อกับเรา ธุรกิจของเราก็อาจจะไม่
พร้อมที่จะให้บริการลูกค้าคนนี้

ผมจะอธิบายเรื่องการเพิ่มยอดขาย ผ่านหลักการ
‘การตลาดและการขาย’ ให้ละเอียดมากขึ้นในบทเรียน
ส่วนหลังนะครับ

บทที่ 8 - แรงกดดันทั้ง 5

อีกหนึ่งเครื่องมือที่นักเรียนบริหารธุรกิจทุกคนจะต้องใช้ให้เป็น เพราะ ‘แรงกดดันทั้ง 5’ หรือ ‘Five Forces Model’ เป็นการวิเคราะห์พื้นฐานของธุรกิจจากมุมมอง 5 แบบ ซึ่งจะทำให้เราสามารถนำจุดนี้มาพัฒนากลยุทธ์และแผนการทำธุรกิจได้อีกที

แรงกดดันทั้ง 5 คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์แรงกดดันจากปัจจัยภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้ แรงกดดันทั้ง 5 ได้แก่ คู่แข่งรายใหม่ ลูกค้า สินค้าทดแทน ผู้จัดหาวัตถุดิบ และการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แต่ละแรงกดดันอาจจะมีผลกระทบต่อธุรกิจแต่ละชนิด ในแต่ละสถานการณ์ ไม่เท่ากัน ธุรกิจที่มีจำนวนลูกค้าน้อยก็อาจจะโดนลูกค้านำราคาได้ง่าย หรือธุรกิจที่มี

คู่แข่งเยอะอาจจะโดนคู่แข่งตัดราคาสินค้าได้ง่าย
เช่นกัน

ทำความเข้าใจแรงกดดันทั้ง 5

คู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) - การแข่งขันทางธุรกิจ
เป็นเรื่องที่เลี่ยงไม่ได้ แต่สำหรับบางอุตสาหกรรม
คู่แข่งรายใหม่ก็สามารถเข้ามาได้ยากกว่า อาจจะเป็น
เพราะต้องมีทุนเยอะ มีกระบวนการขอเอกสาร
ใบอนุญาตที่ซับซ้อน หรือต้องใช้ความรู้เฉพาะทาง

ลูกค้า (Customers) - หากกลุ่มลูกค้าที่สร้างรายได้และ
กำไรก้อนใหญ่ให้กับธุรกิจมีอำนาจต่อรองเยอะ ลูกค้าก็
จะต่อราคาหรือขอให้ธุรกิจบริการเพิ่ม โดยเฉพาะใน
กรณีที่ลูกค้าสามารถย้ายไปทำธุรกิจกับคู่แข่งของเราได้
ง่าย

ยิ่งธุรกิจมีลูกค้าเยอะ ธุรกิจก็จะมีอำนาจต่อรองเหนือ
ลูกค้ามากเช่นกัน

สินค้าทดแทน (Substitute Products) - ในตลาดที่ตัวเลือกของลูกค้าเยอะ สินค้าทดแทนก็จะมีเยอะเช่นกัน ตัวอย่างเช่นการที่ลูกค้าสามารถเลือกทานอาหารไทยแทนอาหารญี่ปุ่นได้

ในส่วนนี้ธุรกิจต้องตอบคำถามให้ได้ว่า คุณค่าและมูลค่าของธุรกิจในสายตาของลูกค้าคืออะไรกันแน่ ธุรกิจกำลังแก้ปัญหาอะไรให้กับลูกค้าอยู่

ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) - ผู้จัดหาวัตถุดิบ หรือที่หลายคนเรียกว่า ซัพพลายเออร์ จะมีอำนาจต่อรองเหนือธุรกิจคุณ หากผู้จัดหาวัตถุดิบเป็นเจ้าของที่สามารถหาวัตถุดิบนี้ให้กับคุณได้

หมายความว่า ถ้าคุณไม่ยอมโดน โกงราคา คุณก็จำเป็นต้องหาผู้จัดหาวัตถุดิบหลายเจ้า หรืออาจจะเป็นการหาสินค้าทดแทน ให้ลองถามตัวเองว่าการเปลี่ยนวัตถุดิบในธุรกิจคุณนั้นทำได้ง่ายแค่ไหน

การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competition) - ธุรกิจมี คู่แข่งเยอะแค่ไหน และคู่แข่งแต่ละคนแข็งแกร่งแค่ไหน ให้ลองดูความได้เปรียบและสมรรถนะหลักของ คู่แข่งทั้งหมด เพื่อศึกษาว่าธุรกิจควรจะทำอย่างไรให้มีความแตกต่างหรือได้เปรียบมากกว่าคู่แข่ง

วิธีใช้แรงกดดันทั้ง 5

แรงกดดัน ถ้าจะให้ดูในอีกมุมมองก็คือ ‘อำนาจการ ต่อรอง’ ยิ่งธุรกิจเข้าใจว่าแรงกดดันจากภายนอกมี อะไรบ้าง และแรงกดดันไหนมีความสำคัญเป็นพิเศษ ธุรกิจก็จะสามารถสร้างกลยุทธ์และวางแผนที่จะ ‘ลดแรงกดดัน’ จากแต่ละส่วนได้

สุดท้ายแล้วการใช้เครื่องมือเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ และเข้าใจภาพรวมหลักก็เป็นแค่จุดเริ่มของการสร้าง กลยุทธ์ หลักการทำธุรกิจที่ดีที่สุดต้องรวมถึงการวาง

แผนการดำเนินการที่ทำได้จริงและมีประโยชน์ ทั้งใน
ระยะสั้นและระยะยาว

แรงกดดันทั้ง 5

ลูกค้า Customers	เพิ่มลูกค้าเพื่อกัน การต่อราคา
คู่แข่งรายใหม่ New Entrants	สร้างฐานลูกค้า กันคู่แข่งใหม่
การแข่งขันในอุตสาหกรรม Competition	สร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน
สินค้าทดแทน Substitute Products	สร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่าให้สินค้า
ผู้จัดหาวัตถุดิบ Suppliers	เพิ่มผู้จัดหาวัตถุดิบ เพิ่มอำนาจต่อราคา

บทที่ 9 - BCG Matrix

เครื่องมือนี้เป็นสิ่งที่ที่ปรึกษาทางธุรกิจส่วนมากจะรู้จักกัน ก็เป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความเข้าใจในตลาดและความต้องการของอุตสาหกรรม

BCG Matrix คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดเทียบคู่กับการเติบโตของตลาด โดยที่ BCG Matrix จะแบ่งบริษัทออกเป็น 4 หมวดหมู่ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าธุรกิจหรือสินค้าส่วนไหนที่สำคัญ และส่วนไหนที่ไม่สำคัญ

หากใครสงสัยว่า BCG Matrix ย่อมาจากอะไร คำตอบก็คือ BCG ย่อมาจากชื่อบริษัทที่คิดค้นเครื่องมือนี้ ก็คือ Boston Consulting Group แต่ก่อนที่จะไปลองทำความเข้าใจแต่ละหมวดหมู่ เรามาดูเรื่องพื้นฐานกว่านั้นก่อน

การเติบโต (Market Growth) - หมายถึงโอกาสในการเติบโตของธุรกิจและสินค้า

ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) - หมายถึงส่วนแบ่งตลาดของสินค้าหรือธุรกิจ เทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยที่ส่วนแบ่งอาจจะหมายถึงยอดขายหรือ จำนวนขายก็ได้

4 หมวดหมู่ธุรกิจตาม BCG Matrix

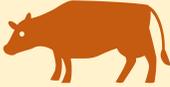
Dogs - หมายถึงหมวดหมู่ที่มีการเติบโตต่ำ และ ก็มี ส่วนแบ่งตลาดน้อย หากธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอ หรือหากสินค้าหมวดนี้ไม่ได้ทำกำไร เราก็ควรตัด Dogs ทิ้งออกไป

Stars - เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสูง และก็มีส่วนแบ่งตลาดสูงด้วย เรียกว่าเป็นธุรกิจในพื้นที่ของหลายคนเลย ธุรกิจส่วนนี้ต้องเลือกลงทุนอย่างฉลาด ควรหาวิธีสร้างกำไรในระยะยาว

Question Marks - เป็นธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ แต่
ก็มีการเติบโตสูง ส่วนมากจะเป็นธุรกิจหรือสินค้าใหม่
ที่องค์กรยังมีข้อมูลลูกค้ากับข้อมูลตลาดไม่ชัดเจนมาก
นัก ธุรกิจประเภทนี้ต้องลงทุนอย่างระมัดระวังเพราะอาจจะ
กลายเป็น Stars หรือ Dogs ก็ได้

Cash Cows - เป็นธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงแต่มีการ
เติบโตต่ำ หรือเรียกว่าธุรกิจที่อยู่ในจุดอิ่มตัว ควรจะหา
วิธีรีดเงินจาก Cash Cows ให้มากที่สุดเพื่อเอาเงินไป
ลงทุนธุรกิจอื่นที่จะสร้างกำไรให้เรามากกว่า วัวที่รีด
นมได้ก็ไม่ควรจะฆ่าทิ้ง

จัดลำดับความสำคัญของสินค้าและธุรกิจ

เติบโตเร็ว	 <p>หาข้อมูลเพิ่มเติม</p>	 <p>ลงทุนเพิ่ม</p>
เติบโตช้า	 <p>ควรตัดทิ้ง</p>	 <p>เก็บไว้ทำกำไร</p>
ส่วนแบ่งตลาดน้อย		ส่วนแบ่งตลาดเยอะ

ธุรกิจบางประเภท โดยเฉพาะธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจ
 เปิดใหม่ จะมีสินค้าชนิดเดียว ทำให้ทางธุรกิจถูกจัดอยู่
 ในหมวดหมู่ใดหมวดหมู่หนึ่งของ BCG Matrix

แต่ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ มีการกระจายความเสี่ยงแล้ว ก็
อาจจะมีสินค้าและกลุ่มลูกค้าหลากหลาย ทำให้กลยุทธ์
การเลือกลงทุนมีความซับซ้อนมากกว่า

เครื่องมือนี้ยังสามารถใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ
ของส่วนอื่นในธุรกิจได้ด้วย เช่นการจัดหมวดหมู่ของ
ช่องทางการตลาด ช่องทางการขาย ตามการเติบโตและ
กำไรที่สร้างให้บริษัท หรืออาจจะใช้ในการวิเคราะห์
'คุณสมบัติ' ของสินค้าใดสินค้าหนึ่ง ก็ได้

ต่อให้เครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจมีความซับซ้อนมากแค่ไหน
ไหน สุดท้ายแล้วกลยุทธ์การทำธุรกิจก็มีอยู่แค่ 2 อย่าง
เอง 1) ทำสิ่งที่สร้างกำไรต่อไป 2) เลิกทำสิ่งที่ทำให้
ขาดทุน

บทที่ 10 - SWOT

ผมได้อธิบายเครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจที่มีทฤษฎีซับซ้อนมามากแล้ว ในส่วนนี้เรามาลองดูเครื่องมือแบบง่ายๆที่หลายคนได้ใช้บ่อย

SWOT คือวิธีวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน-โอกาสอุปสรรค โดยจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ SWOT ก็คือการทำ ความเข้าใจปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะใช้ในการทำการตัดสินใจต่างๆ

โดยที่จุดอ่อนจุดแข็งจะถือว่าเป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และโอกาสอุปสรรคเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่องค์กรต้องหาวิธีปรับตัวตามจุดแข็ง - หมายถึงจุดแข็งที่องค์กรมีเหนือคู่แข่งคนอื่น เช่นสมรรถนะหลักหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จุดอ่อน - หมายถึงจุดอ่อนที่ทำให้องค์กรมีความ
ได้เปรียบน้อยกว่าคู่แข่ง เชิงยุทธวิธีหรือความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันของคู่แข่ง ที่องค์กรเราไม่มี

โอกาส - หมายถึงปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์กรมีความ
ได้เปรียบ เช่นสภาพเศรษฐกิจ ความต้องการของลูกค้า
การพัฒนาทางเทคโนโลยี

อุปสรรค - หมายถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อ
องค์กร ยกตัวอย่างเช่นสภาวะการเมือง อุปสรรคทาง
ดินฟ้าอากาศ

ในหนังสือเล่มนี้ ผมได้เขียนถึงเครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจ
หลายเครื่องมือที่สามารถนำมาวิเคราะห์คู่กับ SWOT
ได้อย่างดีเยี่ยม ยกตัวอย่างเช่น ‘แรงกดดันทั้ง 5’ ก็เป็น
เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ทุกคนยอมรับกัน

หลักการวิเคราะห์ธุรกิจด้วยเครื่องมือ SWOT จริงๆ
แล้วง่ายมาก แต่ปัญหาหลักก็คือ ‘รู้แล้วทำยังไงต่อ’

การวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง S	จุดอ่อน W
	โอกาส O	อุปสรรค T
ปัจจัยภายนอก	เป็นประโยชน์	เป็นอันตราย

การนำข้อมูลจาก SWOT ไปใช้ให้เห็นผล

การนำข้อมูลจาก SWOT ไปใช้ ก็คือการนำจุดอ่อนจุดแข็งไปเทียบกับโอกาสและอุปสรรค เพื่อหาวิธีนำปัจจัยภายในไปปรับปรุงปัจจัยภายนอก

จุดแข็ง-โอกาส - การนำจุดแข็งขององค์กรไปปรับปรุงใช้กับโอกาส เช่นองค์กรที่มีขนาดเล็กจะสามารถปรับตัวได้เร็วจึงเหมาะกับโอกาสการเข้าไปในตลาดใหม่มากกว่า

จุดแข็ง-อุปสรรค - การนำจุดแข็งไปหาวิธีก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ เช่นการนำสมรรถนะหลักของเรามาใช้พัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่

จุดอ่อน-โอกาส - การพัฒนาจุดอ่อนผ่านโอกาสต่างๆ เช่นการอาศัยโอกาสของฝั่งรัฐบาลที่สนับสนุนธุรกิจเปิดใหม่

จุดอ่อน-อุปสรรค - การกำจัดจุดอ่อน เพื่อลดผลร้ายจากอุปสรรคต่างๆ เช่นการเลิกขายในตลาดที่ดูไม่มีกำไร เพื่อลดปัญหาเวลาเศรษฐกิจไม่ดีภายหลัง

กฎการทำ SWOT ที่ดี

SWOT ที่ดี ต้องให้ข้อมูลที่องค์กรสามารถนำไปใช้จริงได้ อาจจะเป็นการจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน-โอกาสอุปสรรค หรือการสนับสนุนให้หลายแผนกในบริษัททำ SWOT มาแบ่งปันกันเพื่อให้ข้อมูลจุดแข็งจุดอ่อน-โอกาสอุปสรรค ของทั้งบริษัทเข้าถึงพนักงานทุกคน

จำไว้ว่า เครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจ ไม่ได้จำเป็นต้องจบแค่การเขียนรายงานส่งคุณครูเท่านั้น หากเราเข้าใจวิธีการใช้งานเครื่องมือพวกนี้จริงๆ เราก็สามารถนำมาสร้างกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งของเราได้

บทที่ 11 - กฎ 80-20 ของพारेโต

กฎของพारेโต เป็นทั้ง เครื่องมือทางธุรกิจ เครื่องมือการตลาด มากพอๆกับที่เป็นกฎของธรรมชาติเลย

กฎ 80-20 ของพारेโต แปลว่ากิจกรรมแค่ 20% ขององค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าให้มากถึง 80 % ขององค์กร โดยที่เป้าหมายของการใช้กฎของพारेโต สำหรับธุรกิจ ก็คือการลดกิจกรรมที่ไม่ได้จำเป็นในองค์กร

ตัวเลข 80-20 เป็นเหมือนตัวเลขในเชิงเปรียบเทียบ สำหรับองค์กรของคุณ ตัวเลขนี้อาจจะเป็น 90-10 หรือ 70-30 ก็ได้ หัวใจหลักก็คือการหากิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ในองค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป

เรียกได้ว่า ทุกที่ที่คุณสามารถ ‘วัดผล’ เป็นตัวเลขได้
คุณก็สามารถผูกพาเรโตะในการพัฒนาได้ อาจจะเป็น
ส่วนฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด สต็อกสินค้า หรือแม้แต่
ส่วนบัญชีการเงินก็ได้

เรามาคู 5 ส่วนหลักในธุรกิจ ที่สามารถนำผูกพาเรโตะมา
ใช้ได้

กระบวนการทำงานต่างๆ - พนักงานแต่ละคนควรที่จะ
จัดลำดับความสำคัญของงาน เรียงตามมูลค่าของงานที่
สร้าง หลายครั้งพนักงานอาจจะใช้เวลาหมดไปกับงาน
เอกสารหรือการเข้าห้องประชุม แทนที่จะนำเวลา
เหล่านั้นมาสร้างผลประโยชน์ให้กับบริษัท

ยอดขายและกำไร - ยอดขายและกำไรเป็นส่วนที่
เจ้าของธุรกิจทุกคนอยากจะทำให้ดีขึ้นเสมอ กฎของพา
เรโตะจะบอกว่าพนักงานขายหรือช่องทางการตลาด แค่
20% จะทำรายได้ให้กับองค์กรมากถึง 80%

ในส่วนนี้เราก็ต้องมาคิดว่าส่วนที่ดีจะทำให้ดีขึ้นได้
อย่างไร และส่วนที่แย่ควรจะหาวิธีแก้หรือควรจะตัดทิ้ง
ดี

ธุรกิจที่มีเว็บไซต์ - ธุรกิจที่มีการขายออนไลน์ หรือที่มี
เว็บไซต์ก็จะสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นตัวเลขได้เยอะ
กว่า ในส่วนนี้ธุรกิจอาจจะเห็นแล้วว่า โฆษณาบางชิ้น
สินค้าบางอย่าง หรือหน้าเว็บไซต์บางหน้า มักจะเป็น
ตัวที่ลูกค้าให้ความสำคัญ หรือ ‘ทักเข้ามา’ มากที่สุด
หมายความว่าเพียงแค่เราพัฒนากระบวนการส่วนที่
ลูกค้าเข้าถึงส่วนนั้น เราก็จะได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นเยอะมาก
แล้ว

ลูกค้าสัมพันธ์ - หากธุรกิจของคุณมีลูกค้าเดือนหรือบ่น
เข้ามาบ่อย คุณก็อาจจะใช้กฎของพาเรโตเพื่อดูว่าส่วน
ไหนของธุรกิจหรือสินค้าตัวไหนที่ลูกค้าพึงพอใจน้อย
ที่สุด (หรือบ่นมากที่สุด) ในกรณีนี้หากเราสามารถ

แก้ปัญหาส่วนที่ลูกค้าไม่พึงพอใจได้ เราก็สามารถลด
คำติเตียนของลูกค้าได้เยอะมากแล้ว

ข้อควรระวังของการใช้พาเรโต 80-20

‘กฎของพาเรโต’ เป็นเครื่องมือในการพัฒนา
กระบวนการและพัฒนาระบบในองค์กรได้ดี ยิ่งเรา
พัฒนา ‘จุดเล็กๆแต่สำคัญ’ ในบริษัทให้ดีขึ้น
ผลกระทบก็จะออกมาทวีคูณเป็นสองเท่าสามเท่า
แปลว่าทำงานน้อยลง แต่ได้ผลมากขึ้น

แต่ข้อควรระวังในการใช้กฎของพาเรโตก็คือ ผู้บริหาร
หลายคนเลือกที่จะ ‘ลงทุนมากเกินไป’ ในกฎพาเรโตนี้
จนลืมการ ‘ลดความเสี่ยง’

ยกตัวอย่างเช่น สมมติว่าสินค้า A ของบริษัท เป็นสินค้า
ที่ทำกำไรได้มากที่สุด ตามกฎของพาเรโตแล้ว เราก็
ควรลงงบการตลาด การพัฒนาสินค้า ไปกับสินค้าตัวนี้
เพื่อสร้างฐานลูกค้าที่จะกลับมาซื้อในระยะยาว

ปัญหาก็คือ ‘ความเสี่ยง’ ที่จะเกิดเวลาบริษัทลงทุนในสินค้าตัวเดียว หรือลูกค้ากลุ่มเดียวมากเกินไป หากวันหนึ่งสินค้าตัวนี้ตกเทรนด์ หรือลูกค้ากลุ่มนี้โดนคู่แข่งแย่งไป กระบวนการทุกอย่างที่เราพัฒนามาอย่างดี...ก็จะสูญค่าไปทันที

และวิธีแก้ก็ง่ายมากครับ ลงทุนส่วนที่ทำกำไรเป็นส่วนแรก แต่เราก็ต้องแบ่งทรัพยากรมาลงทุนในส่วนอื่นเพื่อทดแทนด้วย

บทที่ 12 - PESTEL

ในหนังสือเล่มนี้ผมได้พูดถึง ‘ปัจจัยภายนอก’ มาแล้วหลายครั้ง ในบทเรียนส่วนนี้เรามาคุยกันอย่างละเอียดกันเลยว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจมีอะไรบ้าง

PESTEL คือเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวและแข่งขันได้ โดยปัจจัยนี้สามารถแบ่งออกมาเป็นหมวดหมู่ใหญ่ได้ 6 อย่าง ได้แก่

Political การเมือง - ปัจจัยด้านการเมืองสามารถกระทบธุรกิจและเศรษฐกิจได้มากกว่าที่คุณคิด นโยบายต่างๆสามารถสนับสนุนการทำธุรกิจบางประเภทหรือเป็นอุปสรรคทำให้งานยากขึ้นก็ได้

Economic เศรษฐกิจ - เศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าของธุรกิจไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ธุรกิจขายปลีกหรือธุรกิจที่ทำงานกับผู้บริโภคอาจจะเห็นผลของ

เศรษฐกิจเร็วกว่า แต่ธุรกิจที่ทำงานกับธุรกิจด้วยกันเอง
ก็ไม่สามารถหนีจากปัจจัยเศรษฐกิจได้

Social สังคม - ปัจจัยด้านสังคมหมายถึงเทรนด์ตลาด
และ นิสัยผู้บริโภคต่างๆ เช่นการที่สังคมที่ผู้สูงอายุมาก
ขึ้น หรือ เทรนด์เกี่ยวกับความเชื่อทางศาสนาต่างๆ

Technological เทคโนโลยี - เทคโนโลยีเป็นหนึ่งใน
ปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญที่สุด หลายธุรกิจที่ต้อง
ปิดตัวลงก็เพราะไม่สามารถปรับตัวให้ทันตามเทรนด์
เทคโนโลยีได้

Environmental สภาพแวดล้อม - สภาพแวดล้อมเป็น
ปัจจัยที่เล็งได้ยากและที่สำคัญก็คือคาดเดายากด้วย
อาจจะเป็นปัญหาฝนตกน้ำท่วม ควันฝุ่น ปัญหาแห้ง
แล้ง หรือแม้แต่ปัญหาทั่วโลกเช่น ปรากฏการณ์โลก
ร้อน ทรัพยากรธรรมชาติเหลือน้อยลง

Legal กฎหมาย - หลายครั้งปัจจัยด้านกฎหมายและปัจจัยด้านการเมืองเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงต่อกัน ปัจจัยกฎหมายที่มีผลต่อธุรกิจเยอะได้แก่ กฎหมายด้านการนำเข้า-ส่งออก กฎหมายแรงงาน และ กฎหมายด้านทรัพย์สินทางปัญญา

จากในบทเรียนที่ผ่านมา เราจะเห็นได้ว่าปัจจัยภายนอกสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรสามารถนำปัจจัยภายนอกมาปรับให้เหมาะสมกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเองได้มากแค่ไหน

องค์กรทางด้านไอทีอาจจะโดนผลกระทบจากปัจจัยด้านเทคโนโลยีมากกว่า ส่วนองค์กรซื้อขายไปอาจจะโดยผลกระทบจากปัจจัยเศรษฐกิจมากกว่า เป็นต้น

หากการวิเคราะห์ PESTEL สำหรับองค์กรโดยรวมเป็นการมองภาพรวมที่กว้างเกินไป เราก็สามารถใช้ PESTEL เพื่อวิเคราะห์จุดที่เล็กกว่า เช่นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละแผนก หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละสินค้าขององค์กร

การวิเคราะห์ที่ ‘เจาะลึก’ มากกว่าจะทำให้เราสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจนได้มากขึ้น

ให้ลองเปรียบเทียบดูว่าปัจจัยภายนอกหมวดหมู่ไหนที่สำคัญสำหรับองค์กรของเราบ้าง หลังจากนั้นค่อยเลือกตัดสินใจว่า ‘การกระทำ’ แบบไหนถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับโอกาสหรืออุปสรรคจากปัจจัยเหล่านี้ได้

การตลาด การขาย

บทที่ 13 - การวิเคราะห์ STP

ผมเริ่มบทของการตลาดและการขายด้วยวิธีวิเคราะห์ STP เพราะก่อนที่เราจะเริ่มทำการขายหรือการตลาด เราก็ต้องดูก่อนว่ากลุ่มลูกค้าที่จะทำกำไรให้กับองค์กร ใดคือใคร และเราจะจัดตำแหน่งตลาดให้เหมาะกับ องค์กรนี้ยังง

การวิเคราะห์ STP คือเครื่องมือในการแบ่งส่วนตลาด เลือกกลุ่มเป้าหมาย และจัดตำแหน่งสินค้า เพื่อให้ธุรกิจ สามารถสร้างจุดขายให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มากที่สุด

สามส่วนประกอบของการทำ STP ได้แก่

Segmentation แบ่งส่วนตลาด - คือการแบ่งตลาด ออกมาตามความต้องการหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ตลาดแต่ละส่วนจะมี ‘ลักษณะ’ ไม่เหมือนกัน บางตลาดอาจจะมีคู่แข่งมาก บางตลาดอาจจะต้องใช้เส้นสายในการเข้าหา บางตลาดอาจจะต้องใช้ความรู้ทักษะเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเยอะ

Targeting เลือกกลุ่มเป้าหมาย - การเลือก

กลุ่มเป้าหมายคือการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้า โดยเกณฑ์ในการเลือกส่วนมากได้แก่ กลุ่มลูกค้าที่ทำกำไรได้มากที่สุด กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กร และ กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสมกับสมรรถนะหลักขององค์กร

ยกเว้นว่าคุณจะเป็นเจ้าของธุรกิจระดับพันล้านหมื่นล้านที่มีเงินไม่จำกัด คุณก็ต้องเลือกว่าตลาดกลุ่มไหนสำคัญที่สุด และตลาดกลุ่มไหนสำคัญรองลงมา อาจจะเลือกมา 2-3 กลุ่มตลาดเพื่อลดความเสี่ยงในการขายและการตลาด

Positioning จัดตำแหน่งสินค้า – คือการเลือกการจัดตำแหน่งสินค้า หรือ จัดจุดขายหลักของเราให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าหลักเพื่อให้ง่ายต่อการขายหรือการตลาด

การจัดตำแหน่งสินค้า เป็นการเข้าไปในหัวของลูกค้า เพื่อสร้างสินค้าที่ลูกค้าชอบมากที่สุด ซึ่งวิธีนี้ควรใช้ควบคู่กับเครื่องมือการตลาดเช่น 4P ซึ่งผมได้เขียนอธิบายในบทเรียนต่อไปนะครับ

ข้อแนะนำเกี่ยวกับ STP

เราจะเห็นได้ว่า หลักการของ STP เป็นอะไรที่เข้าใจง่ายมาก แต่กว่าเราจะ ‘หาข้อมูล’ ให้ลงรายละเอียดจนสามารถนำมาใช้จริงได้ หลายบริษัทก็ต้องลงทุนไปหลายแสนหลายล้านบาทเลย

หากคุณขายสินค้าพรีเมียมราคาแพง คุณจะเข้าหากลุ่มลูกค้าแบบไหน และคุณจะสร้างจุดขายหลักให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้านี้ได้ยังไง?

หากคุณขายสินค้าเด็กที่มีการแข่งขันสูง กลุ่มคุณแม่แบบไหนที่คุณจะเข้าหา และตำแหน่งสินค้าของคุณแตกต่างจากคู่แข่งอื่นอย่างไร?

บทที่ 14 - ส่วนผสมตลาด 4P

อีกหนึ่งบทเรียนที่มักมาควบคู่กับ STP ก็คือการวิเคราะห์ 4P ที่มีไว้สำหรับช่วยจัดวาง ‘แผนการตลาด’ ได้อย่างดีเยี่ยม

ส่วนผสมตลาด 4P ก็คือการวิเคราะห์ส่วนผสมตลาดประกอบไปด้วย สินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการขาย ซึ่งส่วนผสมตลาดทั้งสี่อย่างนี้ก็เป็นปัจจัยที่นักขายและนักการตลาดต้องพิจารณาก่อนเข้าหาลูกค้า

พูดให้เข้าใจง่ายๆ ก่อนที่คุณจะเริ่มขายหรือเริ่มทำการตลาด คุณก็ต้องทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าตัวเองก่อน เพื่อที่จะหาสินค้าที่เหมาะสม ตั้งราคาให้เหมาะสม หาวิธีการขายที่เหมาะสม และหาช่องทางการขายที่เหมาะสม

Product สินค้า - การเลือกสินค้าให้เหมาะกับผู้ที่ซื้อมากที่สุด

Price ราคา - ราคาที่ลูกค้าอยากได้แต่ก็สร้างกำไรให้เรามากที่สุด

Promotion การส่งเสริมการขาย - การโฆษณา การจัดโปรโมชัน การคิดข้อความและวิธีสื่อสารกับลูกค้า

Place ช่องทางการขาย - สถานที่ขาย ช่องทางการตลาด และ ช่องทางการขาย

โดยที่หลักการทำส่วนผสมตลาด 4P ที่ดีก็ต้องดูทั้งความต้องการของตลาด และการแข่งขันในตลาดด้วย กลยุทธ์ส่วนผสมตลาดทั้ง 4 อย่างนี้มาพร้อมกันเสมอ แต่คุณก็สามารถเริ่มจากการดูส่วนสินค้านั้นก่อนก็ได้ หรือจะดูราคา หรือช่องทางการขายก็ได้

แปลว่าต่อให้คุณเริ่มที่ส่วนผสมตลาดส่วนไหนก่อน
สุดท้ายแล้วทั้ง 4 อย่างก็ต้องมาพร้อมกันอยู่ดีในตอน
จบ

เพราะฉะนั้นถ้าคุณทำ 4P เสร็จแล้ว แนะนำให้นำข้อมูล
ทั้งหมดมาเทียบกันว่ากลยุทธ์ของทั้ง 4 ส่วนผสมนั้น
มีความเหมาะสมและเชื่อมต่อกันมากแค่ไหน เช่น สินค้า
เราสามารถขายได้ในราคานี้ในช่องทางการขายที่เรา
กำหนดจริงหรือเปล่า

สิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับการทำส่วนผสมตลาด 4P

วิเคราะห์เสร็จแล้ว ต้อง ‘ทดสอบ’ ก่อน - ถ้าคุณรู้แล้ว
ว่าอยากขายสินค้าอะไร ในราคาเท่าไหร่ ผ่านช่องทาง
ไหน คุณก็ควรทดสอบผลการวิเคราะห์ของคุณด้วย
อาจจะผ่านทางแบบสอบถามลูกค้า หรืออาจจะลอง
ลงทุนเล็กน้อยเพื่อเริ่มขายจริงด้วยค่าใช้จ่ายขั้นต่ำ
ก่อน

ส่วนผสมตลาด 4P เปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ -

หมายความว่าถึงแม้คุณจะได้วิเคราะห์ศึกษาส่วนผสมตลาดมาอย่างดีแล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงในตลาด ด้วยปัจจัยภายนอกต่างๆ กลยุทธ์ที่คุณสร้างมาด้วยส่วนผสม 4P ก่อนหน้านี้ ก็อาจจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข

ถึงแม้ว่าเครื่องมือส่วนผสมตลาด 4P อาจจะทำให้ความรู้สึกเหมือนเป็นเครื่องมือ ‘ทำรายงานส่งคุณครู’ ในห้องเรียนมากกว่าสิ่งที่นักธุรกิจทำกันจริงๆ อย่างไรก็ตาม ต่อให้องค์กรไม่ทำ 4P อย่างชัดเจน คนที่กำลังเริ่มขายก็ต้องคิดเรื่อง สินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย และ ช่องทางการขาย อยู่แล้ว

บทที่ 15 - จุดขายหลัก USP

สำหรับหลายคน ความได้เปรียบทางการแข่งขันและสมรรถนะการอาจจะเป็นเรื่องของการบริหารธุรกิจมากกว่าการตลาดและการขาย

เพราะฉะนั้นนักการตลาด นักการขายหลายคนถึงเลือกที่จะเน้นไปที่ ‘จุดขายหลัก’ หรือ Unique Selling Point (USP) ของสินค้าและบริการขององค์กรมากกว่า

จุดขายหลัก หมายถึงคุณลักษณะหลักของสินค้าหรือองค์กร ที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นมากกว่าคู่แข่งเจ้าอื่น เพราะฉะนั้นจุดขายหลักก็ควรจะเป็น ‘หัวใจของการสื่อสาร’ ในการตลาดและการขาย

ในสมัยก่อน จุดขายหลักของสินค้าก็มีอยู่แค่ 3 อย่าง นั่นก็คือ ดีกว่า ถูกกว่า และ เร็วกว่า แต่ในปัจจุบันเราจะเห็นได้ว่าในตลาดที่มีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งหลายคน มี

สินค้าทดแทนหลายอย่าง ‘จุดขายหลัก’ ก็เลยถูกนิยามใหม่ให้กลายเป็นว่า ‘ความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า’ ยกตัวอย่างเช่น ในตลาดเสื้อผ้าเด็ก มีคู่แข่งมากมาย หากธุรกิจของคุณมีจุดขายคือแค่ขายเสื้อผ้าเด็ก จุดขายนี้ก็ไม่ได้ทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างกับเจ้าอื่นเลย แต่หากธุรกิจของคุณมีจุดขายคือการ ‘ขายหมวกสำหรับเด็กอายุ 2 ขวบ’ โอกาสที่คุณจะปิดการขายสำหรับคุณแม่เด็กอายุ 2 ขวบจะมีมากขึ้น

ข้อคิดสำหรับจุดขายหลัก

ลูกค้าส่วนมากมีเกณฑ์ในใจอยู่ 2-3 อย่างอยู่แล้ว หากจุดขายหลักของเราสามารถตอบโจทย์ของลูกค้าได้ทั้งหมด โอกาสที่เราจะปิดการขายก็มีเยอะมาก

นั่นก็หมายความว่า หากสินค้าของเราได้คุณภาพที่ลูกค้าต้องการ และอยู่ในช่วงราคาที่ลูกค้าต้องการ หากเราเป็น ‘เจ้าแรก’ ที่ลูกค้าเข้าถึง โอกาสในการขายก็จะ

มีอยู่เยอะ เปรียบเทียบได้กับการที่คุณเป็นเซเว่นที่มา
เปิดหน้าปากซอย เทียบกับร้านซูเปอร์ที่ต้องขับรถไป
หาหลายสิบนาที

แต่แค่มีจุดขายที่ดีก็ไม่เพียงพอ คุณต้องรู้วิธีสื่อสารเรื่อง
นี้ให้กับลูกค้าด้วย นักตลาดบางคนเรียกส่วนนี้ว่า ‘การ
ขยี้’ ‘การจี้ใจลูกค้า’

วิธีการสร้างจุดขายหลัก Unique Selling Point

#1 ระบุกลุ่มเป้าหมายและปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย -
หากธุรกิจได้มีการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนแล้ว
ธุรกิจก็ควรจะรู้ว่ากลุ่มลูกค้ามีปัญหาและความต้องการ
อะไร ที่ธุรกิจสามารถแก้ได้บ้าง

2 ระบุจุดขายของธุรกิจที่ตอบโจทย์ปัญหาของ
กลุ่มเป้าหมาย - ในส่วนนี้คือการระบุข้อดีหรือจุดขาย
3-5 อย่างของธุรกิจที่ตอบโจทย์ปัญหาของลูกค้าให้มาก

ที่สุด ยิ่งเป็นปัญหาที่คู่แข่งเจ้าอื่นไม่สามารถแก้ไข
ลูกค้าได้ยิ่งดี

#3 หาจุดที่โดดเด่นและแตกต่าง – นำจุดขายในข้อที่ 2
มารวบรวมให้กลายเป็นจุดขายหลักที่มีความโดดเด่น
แตกต่างจากคู่แข่ง

#4 เรียบเรียงและหาวิธีสื่อสาร – หลังจากนั้นค่อยนำจุด
ขายหลักมาเรียบเรียงใหม่ให้เข้าใจง่าย ยิ่งจุดขายหลักมี
ความเรียบง่ายมากเท่าไร วิธีสื่อสารก็จะยิ่งง่ายขึ้น

หลักการของการตลาดที่ดีก็คือการเน้นการแก้ปัญหาให้
ลูกค้า トラバドที่เรายังมีวิธีที่จะสามารถติดต่อพูดคุยกับ
ลูกค้าได้ การตั้งจุดขายหลักก็ไม่ใช่ปัญหาที่ยากนัก

บทที่ 16 - การตั้งราคา 3 แบบ

การตั้งราคาเป็นปัญหาที่น่าหนักใจของนักการตลาดทุกคน ราคาแพงไปลูกค้าก็ไม่ซื้อ ราคาถูกไปก็อาจจะขายไม่มีกำไร

การตั้งราคา 3 แบบ ก็คือหลักการตั้งราคาตามชนิดของธุรกิจ ได้แก่ การตั้งราคาให้สามารถแข่งขันได้ การตั้งราคารอบคอบกำไรจากต้นทุน และการตั้งราคาตามความสามารถในการจ่ายของลูกค้า

เรามาดูกันว่าการตั้งราคาทั้ง 3 แบบนี้ต่างกันอย่างไร

การตั้งราคาให้สามารถแข่งขันได้ - สำหรับสินค้าที่มีการแข่งขันสูง ให้นำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งเยอะ สินค้าที่ไม่มีความแตกต่างก็ต้องปรับราคาตามคู่แข่งคนอื่นเสมอ เพราะถ้าเราไม่ขายลูกค้าก็ไปซื้อที่อื่นได้

การตั้งราคาบวกกำไรจากต้นทุน - สำหรับธุรกิจเปิดใหม่ หรือธุรกิจที่สามารถคำนวณต้นทุนได้ง่าย การตั้งราคาโดยการบวกกำไรจากต้นทุนกับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แต่ในอนาคตเมื่อธุรกิจมีข้อมูลของลูกค้ามากกว่านี้ ก็ควรปรับให้เหมาะสมกับตามความสามารถในการจ่ายของลูกค้าหรือตามการแข่งขันในตลาด

การตั้งราคาตามความสามารถในการจ่ายของลูกค้า - สำหรับธุรกิจที่มีความแตกต่างหรือมีจุดยืนชัดเจนในตลาด ธุรกิจแบบนี้สามารถตั้งราคาตามที่ลูกค้าพร้อมที่จะจ่ายได้ ราคาแพงกว่าคนอื่นก็ไม่เป็นไร

อย่างไรก็ตามลูกค้าแต่ละกลุ่มตลาดอาจจะมีความสามารถในการจ่ายไม่เท่ากัน ซึ่งเราก็ต้องระวังการตั้ง ‘ราคาแบบหว่านแห่ทุกตลาด’ ให้ดี

ปัญหาก็คือเราสามารถใช้อุทฤษฎีในการตั้งราคาได้หลายรูปแบบ แต่ในเชิงปฏิบัติ เรายังต้องมี ‘การทดสอบ’

อยู่ที่ ในช่วงแรกสิ่งที่คุณควรทำก็คือการสำรวจตลาด และหากเป็นไปได้ก็**ควรมีการทดสอบปรับราคา**เพื่อดูปฏิกิริยาของลูกค้า

ก่อนที่จะเริ่มตั้งราคา

เพื่อให้วิธีการตั้งราคามีความจับต้องได้ ไม่เป็นทฤษฎีมากเกินไป เรามาลองดูปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้คุณตั้งราคาได้ง่ายขึ้น

เป้าหมายของธุรกิจตอนนี้คืออะไร - สำหรับธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การตั้งราคาต่ำในช่วงแรกเพื่อเรียกลูกค้าเป็นกลยุทธ์ที่ดี เพราะฉะนั้นเราต้องตอบคำถามให้ได้ว่าเป้าหมายของธุรกิจตอนนี้คืออะไร เป็นการตีตลาด การสร้างกำไร หรือการสร้างแบรนด์

ธุรกิจของเราจะแตกต่างด้วยอะไร - คุณใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจว่าธุรกิจของคุณประสบความสำเร็จ อาจจะเป็นความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนสินค้าที่ขาย

ได้ต่อปี ยอดขายต่อปี หรืออาจจะเป็นคุณภาพของ
สินค้า

สิ่งที่ควรจะรู้เกี่ยวกับราคา

ราคาสามารถผันแปรได้ แต่ส่วนมากแล้วตั้งราคาแพง
ไว้ก่อนแล้วมาลดทีหลัง ลูกค้าน่าจะบ่นน้อยกว่าตั้งราคา
ถูกแล้วต้องมาขึ้นราคา

ราคาและช่องทางการขาย สินค้าอย่างเดียวกันอาจจะมี
ราคาไม่เหมือนกันในแต่ละช่องทางการขาย ยกตัวอย่าง
เช่นน้ำเปล่าที่ขายในเซเว่น กับน้ำเปล่าที่ขายในโรงแรม
หรู

ราคาและการส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขายเช่น
การจัด โปร โมชัน เป็นการทดสอบหาข้อมูลราคา
ที่ลูกค้าพร้อมจ่ายที่ดี เราสามารถลดราคาได้ภายใน
ระยะเวลาจำกัด โดยที่ลูกค้าจะไม่มาติเราภายหลัง

คู่แข่งและสินค้าทดแทน หากเรามองว่าลูกค้าซื้อของ เพราะอยากที่จะแก้ปัญหาอะไรบางอย่าง คู่แข่งและ สินค้าทดแทนของธุรกิจเราก็คงสามารถแก้ปัญหาส่วน นี้ให้ลูกค้าได้เช่นกัน ในกรณีนี้เราต้องมาพิจารณาว่า จุดขายหลักของเรามีค่ากับลูกค้ามากพอกับราคาที่เร อยากจะตั้งหรือเปล่า

บทที่ 17 - ตำแหน่งสินค้า Positioning

ตำแหน่งสินค้าเป็นเรื่องที่ผมได้อธิบายไปแล้วในบทเรื่อง STP แต่เนื่องจากว่าทั้งหลักการของ ‘จุดขาย’ และ ‘การสร้างแบรนด์’ นั้นก็ต้องอาศัย ‘ตำแหน่งสินค้า’ ที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นเราก็ควรศึกษาให้ลึกกว่าเดิม

ตำแหน่งสินค้า หมายถึงตำแหน่งของสินค้าในใจของลูกค้า การสร้างตำแหน่งของสินค้าหมายถึงการสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้ผู้ซื้อสามารถมองเห็นได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

โดยที่ประโยชน์ของการมีตำแหน่งสินค้าที่ชัดเจนก็คือ **การสร้างความแตกต่าง และ ความง่ายในการสื่อสารให้กับผู้บริโภค**

ตัวอย่างของตำแหน่งสินค้าขององค์กรอาจจะเป็น ‘สินค้านำราคาถูก’ ‘สินค้าคุณภาพดี’ หรือแม้แต่ ‘ร้านค้าที่มีสินค้าครบ’

ส่วนมากแล้ว ตำแหน่งสินค้าจะประกอบไปด้วย ‘จุดขายหลัก’ 2-3 อย่างที่ธุรกิจสร้างขึ้น และถ้าองค์กรมีวิธีอธิบายจุดขายที่เข้าใจง่าย มีเรื่องราวอธิบายแบรนด์ตัวเองอย่างชัดเจน ผู้บริโภคก็จะรับรู้ถึงตำแหน่งสินค้านี้ได้ง่ายขึ้น

ในโลกอุดมคติ องค์กรของคุณก็อาจจะเป็นองค์กรเดียวที่มีตำแหน่งสินค้านี้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว จุดขายและตำแหน่งสินค้าในตลาดที่มีคู่แข่งเยอะนั้น...มีซ้ำกันได้ง่ายมาก

กลยุทธ์ตำแหน่งการตลาด

ในตลาดที่มีคู่แข่งอยู่เยอะ มีคู่แข่งที่ตำแหน่งตลาดดีกว่าเรา มีคู่แข่งที่ตำแหน่งตลาดแย่กว่าเรา สิ่งที่เราต้องแยกให้ได้ก็คือ ‘จุดขายหลัก’ และ ‘จุดอ่อนหลัก’ ของคู่แข่งเจ้าอื่น แตกต่างจากเราอย่างไร

อาจจะเป็นการขายสินค้าที่คุณภาพไม่เหมือนกัน การจัดส่งที่เร็วกว่า ลูกค้าสามารถใช้บัตรเครดิตได้ ยิ่งคู่แข่งเรามี ‘จุดอ่อน’ ที่เราสามารถ ‘ทำได้ดี’ และ ‘ลูกค้าอยากได้’ ตำแหน่งตลาดของเราก็จะยิ่งดีขึ้น

ตำแหน่งการตลาดและกลุ่มลูกค้า

ตำแหน่งตลาดขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าด้วย หากเรามองว่าธุรกิจหนึ่งอย่างอาจจะมีลูกค้าหลายกลุ่ม เช่น ธนาคารมีลูกค้าทั่วไป ลูกค้าธุรกิจ ลูกค้ารายได้เยอะ

และมันก็คงไม่ใช่สิ่งน่าแปลกใจอะไรที่เราจะเห็นว่าลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีมุมมองต่อ ‘ตำแหน่งตลาด’ ธุรกิจเดียวกันไม่เหมือนกัน

เช่น ลูกค้าธุรกิจอาจจะชอบจุดขายนี้ของแบงก์สีแดง ลูกค้าทั่วไปอาจจะชอบอีกจุดขายหนึ่งของแบงก์สีม่วง ลูกค้ารายได้เยอะอาจจะชอบอีกจุดขายหนึ่งของแบงก์สีเขียว

หากจะให้ผมเรียงลำดับความสำคัญ เราควรเริ่มตาม
สูตร STP ก็คือ

กลุ่มลูกค้า > จับจุดขาย > สร้างตำแหน่งตลาด

บทที่ 18 - Sales & Marketing Funnel

อีกหนึ่งหัวข้อที่นักการตลาดและนักขายหลายคนนิยมใช้กันก็คือ ‘กรวยการขาย/การตลาด’ หรือที่คนเรียกกันว่า Sales & Marketing Funnel

Sales & Marketing Funnel คือการอธิบายพฤติกรรมผู้บริโภคที่เริ่มจากการทำความรู้จักแบรนด์หรือสินค้า ไปสู่การตัดสินใจและซื้อสินค้า เป้าหมายของ Funnel ก็คือการเพิ่มโอกาสในการซื้อผ่านการแก้ไขปัญหาให้ผู้บริโภค

หากเรามองว่าลูกค้าที่เดินผ่านหน้าร้านในห้างมี 1000 คนทุกวัน

จาก 1000 คนที่เดินผ่านร้าน จะมี 100 คนที่เลือกที่จะเดินเข้ามาดูของในร้าน

จาก 100 คนที่เดินเข้ามาในร้าน จะมี 10 คนที่เลือกซื้อสินค้า

โดยที่ **Sales & Marketing Funnel** จะแบ่งพฤติกรรมผู้บริโภคเป็น 4 ขั้นตอน

Awareness รับรู้ - หมายถึงช่องทางแรกที่ลูกค้าทำความรู้จักสินค้าของเรา อาจจะเป็นการเดินผ่านร้าน หรือการเห็นโฆษณา เป้าหมายของการติดต่อกับลูกค้าส่วนนี้คือการเพิ่มความสนใจ

Interest สนใจ - กลุ่มลูกค้าที่แสดงความสนใจในสินค้า เช่นคนที่กดโฆษณาเข้ามาอ่านข้อมูลเพิ่มเติม คนที่ทักพนักงานขาย เป้าหมายส่วนนี้คือการให้ข้อมูลเพื่อให้ลูกค้าสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

Decision ตัดสินใจ - กลุ่มลูกค้าที่มีความกระตือรือร้นมากขึ้น โดยลูกค้ากลุ่มนี้กำลังตัดสินใจอยู่ว่าจะซื้อหรือไม่ หรือเปล่า หน้าที่ของธุรกิจในส่วนนี้ก็คือการโน้มน้าว

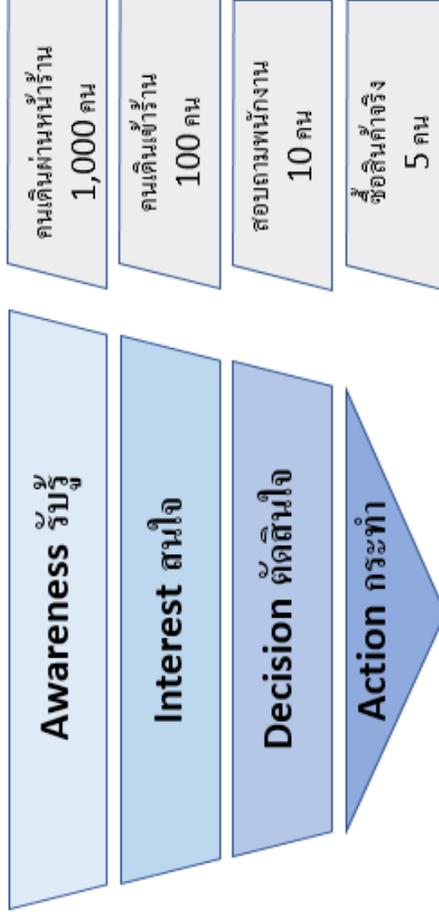
ด้วยข้อดีของสินค้า หรือข้อเสียหากลูกค้าไม่ได้ซื้อ
สินค้า

Action กระทำ – สำหรับธุรกิจส่วนมากคือ ‘การ
ตัดสินใจซื้อสินค้า’ ส่วนมากมักจะวัดเป็นเศษส่วนของ
ลูกค้าที่แสดงความสนใจ เช่นหากลูกค้ากดโฆษณาเรา
เข้ามาดู 100 คน แล้วมีแค่ 10 คนที่ซื้อ ความเป็นไปได้
ในการปิดการขายของคุณก็อยู่ที่ 10%

ยังเป็นร้านค้าออนไลน์ เราก็ยังสามารถเก็บข้อมูลส่วน
นี้ได้ง่าย

งานวิจัยการตลาดและการขายได้อธิบายไว้ว่า ลูกค้า
ส่วนมากต้องทำการรู้จักและติดต่อบริษัท ‘ถึง 7 ครั้ง’
กว่าที่จะตัดสินใจซื้อ หมายความว่าขั้นตอน การรับรู้
สนใจ และ ตัดสินใจ นั้น ส่วนมากแล้วจะมี
กระบวนการที่ยาวกว่าที่คุณคิด

Sales & Marketing Funnel



การตลาดผ่านมุมมองของ Funnel

ต้องทำให้ลูกค้าไปขั้นตอนต่อไป

...ด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูกลงที่สุด

อาจจะเป็นการที่เห็นโฆษณาสินค้า ทักเข้ามาหน้าร้าน หรือ มีเพื่อนแนะนำให้รู้จัก ก็ได้

ซึ่งหัวใจของการทำการตลาดผ่านมุมมองของ ‘กรวย’ ก็คือ การทำให้ลูกค้าก้าวผ่านไปในช่วงขั้นตอนต่อไป...ด้วยค่าใช้จ่ายที่ถูกลงที่สุด

ความท้าทายของ Sales & Marketing Funnel

การจัดเก็บข้อมูล - หนึ่งในสาเหตุที่บริษัทออนไลน์สามารถโตได้เร็วก็เพราะว่ามีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีกว่า หากธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจออนไลน์ คุณก็ควรใช้ประโยชน์จากส่วนนี้ให้มากที่สุด แต่ถ้าธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจที่มีหน้าร้าน คุณก็ควรลงทุนหาวิธีจัดเก็บข้อมูลส่วนนี้ อาจจะเป็นวิธีง่ายๆ อย่างการหาพนักงานมานับลูกค้าหน้าร้านทุกวัน

การโน้มน้าวลูกค้า - เป้าหมายหลักของกรวยการตลาด และการขายก็คือการหาวิธีโน้มน้าวให้ลูกค้าก้าวผ่าน

จากการรับรู้ ไปสู่การสนใจ และการตัดสินใจกับการกระทำ กระบวนการส่วนนี้ควรจะเป็นกระบวนการที่สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ทำงานได้โดยที่คุณไม่ต้องบริหารงานมากนัก หรือต้องเข้ามาแก้ไขปัญหาทุกวัน คุณต้องออกแบบงานให้เป็นระบบให้ได้

ค่าใช้จ่าย - สุดท้ายแล้วเรื่องการตลาดกับการขาย ก็ต้องดูส่วนกำไรขาดทุน หมายความว่า การลดค่าใช้จ่ายในการเข้าหาและโน้มน้าวลูกค้าควรที่จะเป็นหน้าที่หลักของคนออกแบบระบบการขายและการตลาด

บทที่ 19 - การสร้างฐานลูกค้า

ในบทเรียนที่แล้วเราได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกรวยแห่งการขายการตลาด ได้อธิบายว่าหัวใจหลักของ ‘กรวย’ ก็คือการโน้มน้าวให้ลูกค้า ‘เลื่อนระดับ’ จากแค่สนใจเป็นซื้อจริง

แต่อีกบทเรียนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้กันในการเข้าหาลูกค้าก็คือการหาลูกค้าใหม่และการสร้างฐานลูกค้า หรือที่หลายคนเรียกว่า Lead Generations

การสร้างฐานลูกค้า คือกระบวนการดึงดูดและจัดเก็บข้อมูล ‘คนที่สนใจ’ เพื่อนำคนส่วนนี้เข้าไปใน ‘กรวยการขายการตลาด’ และโน้มน้าวให้เกิดการซื้อขาย ตัวอย่างของการดึงดูดลูกค้าได้แก่ โฆษณา การเขียนคอนเทนต์ จัดโปรโมชัน

ความสำคัญของการสร้างฐานลูกค้า

จากบทเรียนที่แล้ว เราเห็นได้ว่าโอกาสที่ลูกค้าที่พึงรู้จัก เราจะมี ความอยากซื้อสินค้าของเรานั้นถือว่าเป็นไปได้ยาก แต่ถ้าเป็นคนที่ทำความรู้จักองค์กรผ่านโฆษณา และสื่อต่างๆ มาหลายทีแล้ว โอกาสที่คนคนนั้นจะซื้อ ก็มีเยอะกว่า

ในส่วนนี้ต้องมีทั้งการดึงลูกค้าและการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า ธุรกิจส่วนมากก็เลือกที่จะเก็บข้อมูลลูกค้าผ่านทางอีเมลหรือเบอร์โทรศัพท์ เพื่อให้ง่ายต่อการติดต่อใหม่ภายหลัง

หรือธุรกิจที่มีงบมากหน่อยก็จะทุ่มทุน ลงงบประมาณไปกับการทำโฆษณาระดับใหญ่ เพื่อให้คนรู้จักแบรนด์หรือสินค้าโดยกว้าง ยกตัวอย่างเช่น โด้ก หรือ ไนกี้ นักการตลาดเรียกกิจกรรมนี้ว่าการสร้างแบรนด์ (Brand Awareness)

การจัดหมวดหมู่ กรองคุณภาพของลูกค้า

หลังจากที่ธุรกิจมีการดึงดูและจัดเก็บข้อมูลผู้ที่สนใจสินค้าเบื้องต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ ‘การจัดหมวดหมู่กรองคุณภาพลูกค้า’ เพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากรขององค์กร หมายความว่าแทนที่เราจะให้ฝ่ายขายติดต่อกับลูกค้าทุกคนในรายชื่อ เราก็ให้ฝ่ายขายติดต่อกับกลุ่มคนที่ดูน่าสนใจ มีแนวโน้มที่จะซื้อแทน หรือถ้าคุณยิงโฆษณาเฟสบุ๊กเป็นคุณก็อาจจะเน้นที่กลุ่มลูกค้าบางกลุ่มที่แสดงความสนใจเป็นพิเศษเป็นต้น

กระบวนการกรองคุณภาพลูกค้าก็มาในหลายรูปแบบ อาจจะเป็นเหมือนบริษัทประกันที่ให้พนักงานโทรไปสอบถามเบื้องต้น หรือเหมือนร้านขายของออนไลน์ที่บอกให้ลูกค้าแอดไลน์หรือทักเข้ามาสอบถามเพิ่ม

โดยที่การ ‘หาลูกค้าที่สนใจ’ ก็ขึ้นอยู่กับชนิดของลูกค้า และชนิดของอุตสาหกรรม บางครั้งก็อาจจะเป็นการทำ

โฆษณาให้ลูกค้าตกเข้ามา บางบริษัทก็อาจจะต้องจ้างพนักงานขายวิ่งเข้าไปหาลูกค้าเอง

สิ่งที่คุณควรรู้เกี่ยวกับการสร้างฐานลูกค้า

จัดคะแนนคุณภาพของผู้ที่สนใจ (Lead Quality/Lead Scoring) - กระบวนการกรองลูกค้าควรจะมีการให้คะแนนหรือจัดลำดับความสนใจของลูกค้า ตั้งแต่มีความสนใจ ติดต่อกายหลัง ไม่สนใจ หรือพร้อมที่จะให้ปิดการขาย

ค่าใช้จ่ายในให้คนสนใจ (Cost per Lead) - องค์กรควรมีการเก็บข้อมูลว่าค่าใช้จ่ายในส่วนนี้มากแค่ไหน เพราะหากเราใช้เงิน 500 บาทเพื่อเรียกลูกค้า แต่ลูกค้าซื้อสินค้าแค่ 300 บาท เราก็จะขาดทุน

สำหรับร้านค้าที่รู้สึกว่ายขายไม่ดี ขายไม่ได้ เพราะไม่มีใครทักมา ก็อาจจะต้องลองศึกษาเรื่องการออกแบบระบบที่สามารถช่วยให้คุณหาลูกค้าใหม่ได้เรื่อยๆแบบนี้

การพัฒนาองค์กร

บทที่ 20 – ค่านิยมขององค์กร

หลักการของการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นหลักการที่ เกี่ยวข้องกับปัจจัยมนุษย์เป็นอย่างมาก ในบทเรียนแรก เกี่ยวของหัวข้อพัฒนาองค์กรนี้ เรามาดูการศึกษา เกี่ยวกับเรื่อง ค่านิยมขององค์กร หรือ Core Values

ค่านิยมขององค์กร คือหลักการทำงานที่พนักงานใน องค์กรทุกคนควรปฏิบัติและใช้ในการตัดสินใจตอน ทำงาน โดยแต่ละองค์กรควรมีค่านิยม 3-5 อย่าง

และแนวคิดค่านิยมขององค์กรก็มีความสำคัญไม่ว่าจะ สำหรับธุรกิจเจ้าของคนเดียว หรือธุรกิจที่มีพนักงาน หลายพันหลายหมื่นคน

ไม่ว่านักการเงินหรือนักลงทุนจะพูดอย่างไรก็ตาม ไม่ เคยมีเป้าหมายขององค์กรไหนจบแค่การ ‘สร้างกำไร’ อย่างเดียว ทุกองค์กรมีเป้าหมายหรือค่านิยมที่องค์กร อยากจะทำให้เป็นจริงเสมอ อาจจะเป็นอะไรเรียบง่าย

อย่าง ‘การขายเสื้อผ้าผู้หญิง’ หรืออะไรที่ยิ่งใหญ่อย่าง
‘การเปลี่ยนโลกด้วยเทคโนโลยีมือถือ’

ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าหลักการความเชื่อขององค์กรนั้นมีความคล้ายหลักการของวิสัยทัศน์ในองค์กรที่เราได้พูดถึงในบทเรียนของการพัฒนาธุรกิจ โดยปกติแล้ว ‘วิสัยทัศน์ขององค์กร’ ก็จะถูกแยกออกมาเป็นค่านิยม 3-5 อย่าง

ประโยชน์ของค่านิยมขององค์กร

ทำให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น - อาจจะเป็นเวลาที่เจ้าของไม่อยู่ หรือเวลาที่ต้องตัดสินใจเรื่องยากๆ เช่นการเลือกระหว่างการบริการลูกค้ากับการประหยัดค่าใช้จ่าย

สามารถสื่อสารให้กับลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจ - หากพนักงานเชื่อและปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กร ลูกค้าและคู่ค้าทางธุรกิจก็จะสามารถรับรู้ในส่วนนี้ได้ และก็

เป็นวิธีในการสื่อสารจุดขายหลักให้กับลูกค้าได้ง่าย
เช่นกัน

ใช้เป็นเกณฑ์ในการจ้างพนักงาน - สำหรับบริษัทที่มี
ความเชื่อขององค์กรอย่างชัดเจน การนำหลักความเชื่อ
นี้มาใช้ในการหาพนักงานก็จะทำให้เลือกพนักงานได้
ง่ายขึ้น พนักงานก็จะลาออกน้อยลง

ข้อเสนอแนะในการสร้างค่านิยมขององค์กร

เริ่มจากวิสัยทัศน์หลัก – ในบทเรียนที่ 5 ผมได้เขียน
เรื่องการสร้างวิสัยทัศน์หลักแล้วให้นำวิสัยทัศน์หลัก
มาเป็นฐานในการสร้างความเชื่อขององค์กร

นำจุดขายหลักมาดัดแปลง - ความเชื่อขององค์กร
รวมถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้จากการเข้าหาองค์กร
ซึ่งประสบการณ์ส่วนนี้ควรมีความแตกต่างและโดดเด่น
เพราะฉะนั้นความเชื่อขององค์กรควรจะเป็น
ส่วนผสมของจุดขายหลักด้วย

วิธีอธิบายต้องเรียบง่าย - ค่านิยมขององค์กร ต้องสามารถอธิบายได้ด้วยคำเพียงไม่กี่คำ เช่น ความน่าเชื่อถือ การทำดี ถูกค่าต้องมาก่อน

ขัดเกลาค่านิยมอย่างต่อเนื่อง - อย่าให้ค่านิยมที่ถูกสร้างมาในตอนแรกเป็นกำแพงขวางไม่ให้องค์กรสามารถถูกพัฒนาหรือปรับตัวให้ดีขึ้นได้ ค่านิยมในองค์กรต้องถูกขัดเกลาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

ตัวอย่าง ค่านิยมขององค์กร

- ทำงานให้เสร็จ
- ทำงานให้เรียบร้อย
- การปรับตัว
- ทำสิ่งที่ถูกต้อง
- สนุกกับงาน
- สร้างของที่ยั่งยืน
- ทำให้ดีกว่าเมื่อวาน
- ทำงานโปร่งใส
- สนับสนุนลูกค้า
- สร้างผลงานที่ดี
- พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาผู้คน
- มีความรับผิดชอบ
- ลูกค้ามาก่อน
- ทำงานเป็นทีม
- คิดการใหญ่
- ทำงานมีคุณธรรม
- ทำสิ่งที่แตกต่าง
- ประหยัดเงิน
- ให้ความสุข
- อ่อนน้อมถ่อมตน
- ขยันหมั่นเพียร
- ทำสิ่งใหม่
- ไม่ยอมแพ้
- สร้างนวัตกรรม
- ความเชื่อมั่น

บทที่ 21 - ผู้นำ 8 รูปแบบ

อีกหนึ่งทักษะการบริหารองค์กรที่มีค่าในสายตาหลายคนก็คือทักษะความเป็นผู้นำ เรามาลองดูกันว่าความเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบนั้นแตกต่างกันอย่างไร และเราควรจะเลือกรูปแบบการเป็นผู้นำแบบไหน

รูปแบบความเป็นผู้นำ 8 อย่าง

ประชาธิปไตย (Democratic) - รูปแบบความเป็นผู้นำที่องค์กรใช้บ่อยที่สุด เพราะประชาธิปไตยทำให้พนักงานทุกอันดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้ แต่สุดท้ายแล้วผู้บริหารก็จำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจภายหลังอยู่ดี

เผด็จการ (Autocratic) - เป็นรูปแบบที่ผู้นำตัดสินใจโดยไม่ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยกตัวอย่างเช่นเวลาที่เจ้าของบริษัทเปลี่ยนกะทำงานของพนักงานโดยไม่ได้สอบถามความพึงพอใจ โดยรวมแล้ววิธีการ

บริหารแบบนี้จะทำให้พนักงานหมดไฟและลาออกได้ง่าย

เสรีนิยม (Laissez-Faire) - หมายถึงการบริหารที่ให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงานหมดเลย ผู้บริหารไม่ต้องตัดสินใจ วิธีนี้จะทำให้พนักงานมีความสุขแต่ในทิศทางเดียวกัน โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดก็มีเยอะขึ้นมาก เป็นรูปแบบผู้นำที่สามารถนำมาใช้ได้แต่ควรมีข้อจำกัด

นักกลยุทธ์ (Strategic) - เป็นรูปแบบผู้นำที่รับผิดชอบทั้งการบริหารการปฏิบัติการและการวางทิศทางการเติบโตของธุรกิจ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะประกอบไปทั้งข้อดีของการบริหารพนักงานและข้อดีของการวางแผนธุรกิจในระยะยาว แต่รูปแบบผู้นำแบบนี้ก็ทำได้ยาก เพราะผู้บริหารต้องรับผิดชอบหน้าที่หลายอย่าง

พี่เลี้ยง (Coach) - ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือคุณครูสอนทักษะต่างๆให้กับพนักงาน รูปแบบนี้จะเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานสามารถต่อไปได้พร้อมกันองค์กร

ผู้เปลี่ยนแปลง (Transformational) - ผู้เปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับบริษัท

โดยส่วนมากจะมาในรูปแบบของการตั้งเป้าหมายการทำงานให้กับพนักงานแต่ละคน ซึ่งมักจะเริ่มที่เป้าหมายง่ายๆและค่อยๆตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบนี้จะเป็นการท้าทายพนักงานเพื่อให้บริษัทเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้แลกเปลี่ยน (Transactional) - หมายถึงรูปแบบการจูงใจพนักงานผ่านการแลกเปลี่ยนต่างๆ เช่นกันให้เงินเพิ่ม พาไปเลี้ยง หรือแจกโบนัส ซึ่งก็เป็นหลักการบริหารองค์กรที่ทำกันบ่อย ข้อแนะนำก็คือเป้าหมาย

และรางวัลที่ให้พนักงานควรจะเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของบริษัทหรือการทำงาน เช่นการเพิ่มยอดขาย การลดค่าใช้จ่าย

ระบบราชการ (Bureaucratic) - รูปแบบนี้คือทำตามหลักการและกฎเกณฑ์ของบริษัท ผู้นำอาจจะฟังความคิดเห็นของพนักงาน แต่สุดท้ายแล้วหากความคิดเห็นนั้นไม่ตรงกับหลักการหรือกฎเกณฑ์ของบริษัท ผู้นำก็จะเลือกหลักการมากกว่า

วิธีบริหารแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่หากพนักงานทำผิดพลาดจะเกิดความเสียหายเยอะ แต่วิธีนี้ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด ไม่มีอิสระ

เราจะเห็นได้ว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องเลือกแค่รูปแบบผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น หลายองค์กรก็ใช้รูปแบบผู้นำหลายอย่างเพื่อผลักดันให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ในบางครั้งการเลือกรูปแบบการบริหารให้เหมาะกับสถานการณ์ ก็อาจจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ตราบใดที่

องค์กรไม่ได้เปลี่ยนรูปแบบการบริหารบ่อยเกินไปจน
ทำให้พนักงานรู้สึกสับสน

บทที่ 22 - 6 ทักษะการจูงใจ

ทักษะการจูงใจคนก็เป็นอีกหนึ่งหัวข้อที่สำคัญสำหรับการบริหารองค์กร ในบทเรียนนี้เรามาลองศึกษาเกี่ยวกับ 6 ทักษะการจูงใจคน ซึ่งเป็นงานวิจัยของนักจิตวิทยาและนักการตลาดระดับโลกอย่าง Robert Cialdini

6 ทักษะการจูงใจ

การพึ่งพาตอบแทน (Reciprocity) - หลักการจูงใจอย่างแรกก็คือการตอบแทน หมายถึงถ้าเราทำอะไรให้อีกฝ่าย อีกฝ่ายก็มีแนวโน้มที่จะทำอะไรเพื่อเราในอนาคต เพราะฉะนั้นการให้อะไรให้คนอื่น แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยๆก็อาจจะมีความสำคัญกว่าที่คุณคิด

ความขาดแคลน (Scarcity) - ความขาดแคลนก็เป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ทำให้ทั้งมนุษย์อยากได้อะไรบางอย่าง เช่นอยากซื้อเพราะเป็นสิ่งของที่มีจำนวนจำกัด มีเวลา

เลิกจำกัด ความขาดแคลนจะเพิ่มโอกาสในการโน้มน้าวให้อีกฝ่ายเชื่อใจทำตามเรามากขึ้น

อำนาจและความเชี่ยวชาญ (Authority) - ไม่ว่าใครก็เชื่อถือคนที่มีความรู้ทั้งนั้น โดยเฉพาะคนที่มีอำนาจและความเชี่ยวชาญที่ตัวเองไม่มี อย่างหมอ ครู หรือหัวหน้างาน โอกาสในการจูงใจคนอยู่ที่ความสามารถในการแสดงความรู้หรือความเชี่ยวชาญของตัวเอง

ความมั่นคง (Consistency) - ความมั่นคงหมายถึงการที่อีกฝ่ายจะสามารถพึ่งพาหรือคาดเดาการกระทำของเราได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 อย่าง ก็คือการประกาศสิ่งที่เราอยากจะทำ และการทำตามที่เราพูดไว้เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับผู้รับฟัง (ความน่าเชื่อถือ)

ความชอบ (Liking) - คนส่วนมากจะทำตามและเชื่อใจคนที่ตัวเองรู้จักหรือสนิทด้วยมากกว่าทำตามคนแปลกหน้า ในส่วนนี้เราควรที่จะหาสิ่งที่คล้ายกันระหว่างตัวเราและอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายมี

ความคล้ายคลึงกันอยู่มาก หัวใจหลักของส่วนนี้อยู่ที่
ความจริงใจ

ตามส่วนรวม (Consensus) - มนุษย์เป็นสัตว์สังคม
เวลาที่เราเห็นคนส่วนมากทำอะไรหรือชอบอะไร เราก็
จะมีความอยากรู้ อยากเห็น อยากร่วมด้วย การที่เราจะ
จูงใจคนกลุ่มใหญ่ เราก็ควรเริ่มจากการจูงใจคนหนึ่ง
คนก่อน เพราะการจูงใจคนได้หนึ่งคนก็หมายความว่า
การจูงใจคนต่อไปก็จะง่ายขึ้น

ทักษะการจูงใจในองค์กร

สุดท้ายแล้วสิ่งที่จะช่วยจูงใจคนอื่นได้ดีที่สุดก็คือ
‘บุคลิกและความจริงใจ’ การนำทักษะจูงใจคนมาใช้
เพื่อเอาเปรียบพนักงานหรือลูกค้าอาจจะได้ผลแค่ใน
ระยะสั้นแต่ในระยะยาวแล้วทุกคนก็คงจะรู้ทัน

จริงๆ แล้วทักษะการจูงใจสามารถใช้ได้กับหลาย
สถานการณ์นอกเหนือการบริหารองค์กรอีก โดยเฉพาะ
กับงานการตลาดและการขาย เรียกว่าตราบไคที่คุณยัง
ทำงานกับคนอื่นอยู่ ทักษะนี้ก็สำคัญ

ให้ลองศึกษาและนำไปดัดแปลงใช้กับงานของตัวเองดู
นะครับ

บทที่ 23 - การบริหารความ เปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ อาจจะเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก เช่นบริษัทโตขึ้น บริษัทต้องลดขนาด เศรษฐกิจเปลี่ยน แต่ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงแบบไหน ผลกระทบอย่างแรกเลยก็คือ ‘พนักงาน’

ถึงแม้มนุษย์จะเก่งเรื่องการปรับตัว แต่หากจะให้พนักงานทุกคนปรับตัวทันทีตามความต้องการขององค์กรนั้นก็เป็นที่ยาก

ซึ่งปัญหานี้ก็ทำให้หลักการบริหารความเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร

เป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ลดการต่อต้านเพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวได้ง่าย - หากเรามองว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่ได้ หน้าที่ของการบริหารความเปลี่ยนแปลงก็คือการทำให้พนักงานและโครงสร้างบริษัทมีความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลง โดยเป้าหมายหลักก็คือลดแรงต้าน เช่นความไม่พร้อม ความไม่ยอมทำ

เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - การเปลี่ยนแปลง หมายถึงการทำอะไรใหม่ๆ และการทำอะไรใหม่ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยลงในช่วงแรก ในกรณีนี้การบริหารความเปลี่ยนแปลงคือการทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น เช่นการจัดการอบรม หรือ การทดสอบงานเพื่อปรับรูปแบบกระบวนการทำงาน

เตรียมพร้อมก่อนบริหารความเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง - สิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องเตรียมก็คือ ‘ผู้นำการเปลี่ยนแปลง’ โดยที่ผู้นำคนนี้จะเป็นคนสร้างทีมเพื่อชี้แนะและเตรียมพร้อมพนักงานคนอื่นในบริษัทสำหรับการเปลี่ยนแปลงในบริษัท

ทีมการเปลี่ยนแปลง - ผู้นำควรจะรวบรวมทีมงาน ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานจากหลายระดับและหลายแผนก โดยที่เป้าหมายของทีมการเปลี่ยนแปลงคือการระดมสมองและวางแผนที่จะเตรียมพร้อมพนักงานในองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

เริ่มจากเล็กไปใหญ่ - ปัญหาของการบริหารความเปลี่ยนแปลงก็คือ ความเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเกิดขึ้นในขนาดกว้าง เกิดกับหลายแผนกพร้อมกัน หมายความว่าทางผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงและองค์กรจะไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

สิ่งที่จะต้องทำก็คือเริ่มเปลี่ยนจากแผนกหรือส่วนเล็กๆ ขององค์กรก่อน เพื่อให้ผู้นำและทีมงานการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างระบบและกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่นำไปใช้จริงได้ในขนาดกว้าง ซึ่งหลักการก็คือการเริ่มจากแผนกที่มีพนักงานน้อย หรือมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

การสนับสนุนจากผู้บริหาร - การเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถทำได้เลยหากไม่มีผู้บริหารคอยสนับสนุน ซึ่งรวมถึงการออกมาพูดแสดงความมั่นใจไว้วางใจ และการให้ทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับโครงการนี้ ทางที่ดีที่สุดคือผู้บริหารต้องเข้าร่วมด้วย

คนที่รับผิดชอบแต่ละส่วน - การเปลี่ยนแปลงแต่ละส่วนควรที่จะมีพนักงานรับผิดชอบโดยตรง เช่น ผู้จัดการแผนกบัญชีควรจะรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงในแผนกบัญชี อาจจะเป็นการสอนให้พนักงานใช้โปรแกรมใหม่ๆ เป็น หรือการเข้าร่วมในการจ้างหรือ

เลิกจ้างพนักงาน ความรับผิดชอบจะทำให้เกิดความ
มุ่งมั่น

บทที่ 24 - โครงสร้างองค์กร

หากเราอยากที่จะพัฒนาองค์กร เราก็ต้องรู้จักการ
ออกแบบโครงสร้างองค์กร

ถึงแม้ว่าหลักการของโครงสร้างองค์กรอาจจะดูเป็น
เรื่องง่ายๆ แต่จริงๆแล้ว โครงสร้างองค์กรมีผลต่อ
วิธีการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานของ
พนักงานเป็นอย่างมาก

การออกแบบโครงสร้างองค์กร ควรจะมีความ
สอดคล้องกับรูปแบบอุตสาหกรรมขององค์กร และ
เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถใช้งาน
สมรรถนะหลักขององค์กรได้อย่างเต็มที่ และเพื่อสร้าง
ความได้เปรียบทางธุรกิจที่ลูกค้าต้องการ

โครงสร้างขององค์กรมีผลกระทบต่อวิธีการทำงานของ
พนักงานเป็นอย่างมาก และเป็นการสื่อสารจากเจ้าของ

ธุรกิจผู้พนักงานว่า ‘งานส่วนไหนที่องค์กรให้ความสำคัญ’

การออกแบบโครงสร้างองค์กร 3 รูปแบบ

ตามหน้าที่การงาน Functional - เป็นการแบ่ง

โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ เช่นแผนกการตลาด
แผนกฝ่ายผลิต แผนกบัญชี

โครงสร้างแบบนี้ เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่หลายองค์กรใช้กัน และทำให้ช่วยประหยัดทรัพยากรในองค์กรได้เยอะ แต่ถ้าหากองค์กรมีสินค้าหลายชนิด ขายสินค้าในหลายตลาด ก็อาจจะทำให้การทำงานซ้ำได้

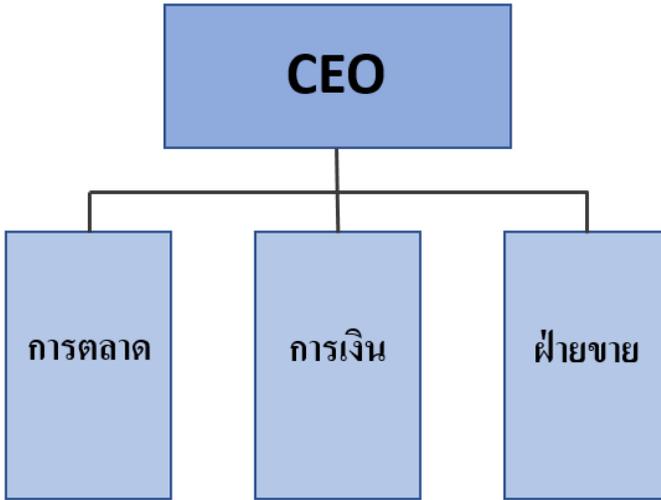
ตามผลผลิต Product - เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กร

ตามชนิดสินค้า หน่วยการผลิต หรือตลาดกลุ่มลูกค้า
โครงสร้างแบบนี้ทำให้องค์กรสามารถลงทรัพยากรไป
ยังแต่ละหน่วยสินค้า หน่วยกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในเชิงหน้าที่เช่นการบัญชี การเงิน ก็จะมีการทำงานซ้ำซ้อนไปบ้าง

คละกัน Matrix - คือการทำงานผสมรวมกันระหว่างโครงสร้างตามผลผลิตและหน้าที่การงาน มักนิยมใช้ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ โครงสร้างแบบนี้จะมีความซับซ้อน ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ทำให้บริหารงานยากเช่นกัน

ปัญหาของรูปแบบนี้คือพนักงาน 1 คนอาจจะมีหัวหน้างานหลายคน ผู้บริหาร 1 คนอาจจะต้องบริหารงานหลายแผนก หลายสินค้า

ตามหน้าที่การงาน **Functional**

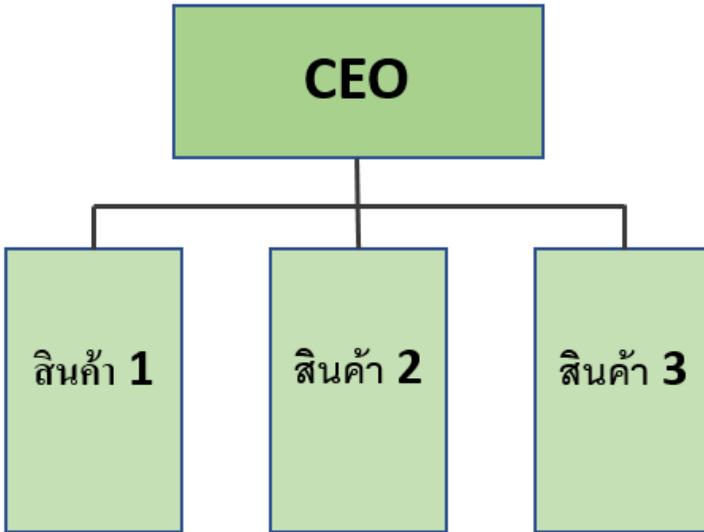


ประหยัดทรัพยากรในองค์กร

แต่ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีสินค้าหลายชนิด

เพราะทำให้ทำงานซ้ำได้

ตามผลผลิต Product

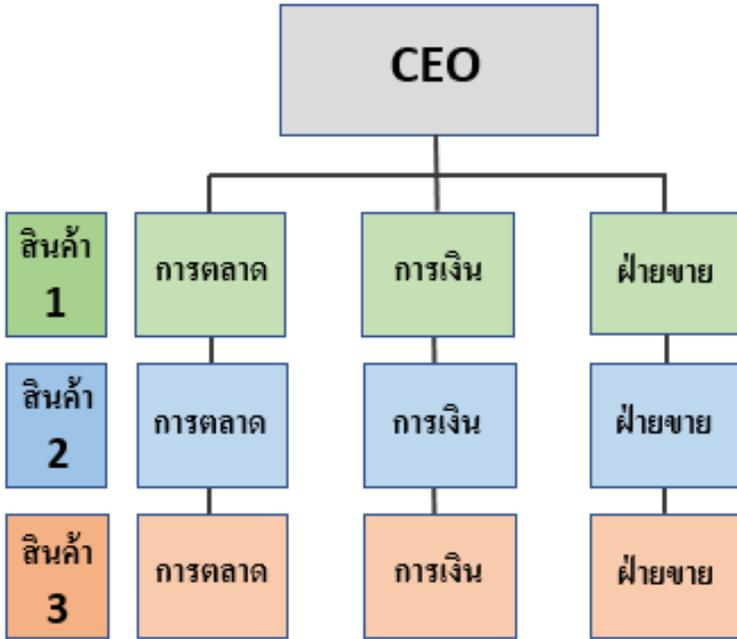


เหมาะสำหรับองค์กรที่

มีสินค้าหลายชนิด ขายในหลายตลาด

แต่หน้าที่เช่นการบัญชี การเงิน

จะมีการทำงานซ้ำซ้อน

ตามหน้าที่และสินค้าละกัน **Matrix**

โครงสร้างมีความซับซ้อน

ทำให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แต่ก็ทำให้บริหารงานยาก

การเลือกและออกแบบโครงสร้างองค์กร

แน่นอนว่าเราก็ต้องเลือกโครงสร้างองค์กรให้เหมาะกับชนิดขององค์กรของเรา องค์กรขนาดเล็ก ที่มีทรัพยากรน้อยอาจจะต้องแบ่งงานตามหน้าที่การงาน (Functional) เพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีสินค้าหลายชนิด และสินค้าแต่ละชนิดถูกขายให้กับกลุ่มลูกค้าไม่เหมือนกัน ก็ต้องแบ่งองค์กรตามผลผลิต (Product) เพื่อให้กระบวนการทำงานรวดเร็วเพียงพอกับความต้องการตลาด เช่น สามารถตอบลูกค้าได้ทัน หรือสามารถบริการลูกค้าได้ตามลูกค้าต้องการ

แต่องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีสินค้าเยอะ มีการขายในหลายตลาด รวมไปถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่มีองค์กรย่อยอยู่ในเครือบริษัท การแบ่งโครงสร้างองค์กรออกมาให้

เป็นในรูปแบบคละกัน (Matrix) ก็จะทำให้องค์กรมี
ประสิทธิภาพเยอะที่สุด

การนำโครงสร้างองค์กรไปใช้จริง

แต่เราจะนำโครงสร้างองค์กรไปใช้จริงได้อย่างไร
คำถามแรกก็คือผู้บริหารและพนักงานแต่ละคนตอนนี้
ทำงานกับใครบ้าง และ ผู้บริหารคนไหนเป็นคน
รับผิดชอบพนักงานคนไหนกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานแต่ละ
แผนก แต่ละสินค้า จะเป็นปัจจัยบอกว่าโครงสร้าง
องค์กรของเราเป็นอย่างไร และความรับผิดชอบส่วน
ไหนที่จะเป็นตัวผลักดันให้บริษัทเติบโตได้

บทที่ 25 - วัฒนธรรมองค์กร

บทเรียนสุดท้ายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรก็คือเรื่อง ‘วัฒนธรรมองค์กร’ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรได้ดี ยิ่งกว่าการมีผู้บริหารมานั่งจ้องงานพนักงานซะอีก

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงค่านิยม ทักษะคติและความเชื่อที่ทุกคนในบริษัทมีส่วนร่วมเกี่ยวกับองค์กร โดยที่วัฒนธรรมขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการตัดสินใจของพนักงาน

สุดท้ายแล้วก็ไม่มีผู้บริหารคนไหนที่สามารถเดินตามพนักงานได้เรื่อยๆทั้งวัน หมายความว่าผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเชื่อใจและปล่อยให้พนักงานทำงานด้วยตัวเอง

แต่อะไรคือสิ่งที่แตกต่างระหว่างองค์กรที่มีพนักงานที่มีใจพร้อมบริการลูกค้า องค์กรที่มีพนักงานที่พร้อมจะ

เสี่ยงทำอะไรใหม่ๆ และองค์กรที่พนักงานกลัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย?

เราจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดีก็คือวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิธีการทำงานของธุรกิจ

ธุรกิจที่อยากสร้างนวัตกรรมเยอะๆ ก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะลองทำอะไรใหม่ๆ ถึงแม้พนักงานอาจจะมีโอกาสทำผิดพลาดจนองค์กรเสียหาย

ในทางตรงข้าม ธุรกิจที่มีการทำงานซ้ำ ทำงานอย่างเดิมทุกวัน ก็อาจจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำตามกฎระเบียบ เพื่อลดความเสียหายจากความผิดพลาด

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสำหรับธุรกิจ

#1 **นิยามวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร** องค์กรที่อยากสร้างนวัตกรรมก็ต้องสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการสร้างนวัตกรรม

เช่นเดียวกับ องค์กรที่อยากขายของ หรือองค์กรที่เน้นการผลิต ก็ต้องมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

#2 วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันและหาช่องทางในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับที่เราต้องการ เกิดขึ้นได้ 2 กรณี ก็คือองค์กรจ้างพนักงานมาผิด เลยทำให้วัฒนธรรมองค์กรผิดไปจากที่ต้องการ หรือองค์กรได้มีการเปลี่ยนค่านิยมใหม่ อาจจะเพราะการเปลี่ยนแปลงทางปัจจัยธุรกิจ หรือความเปลี่ยนแปลงด้วยปัจจัยภายนอก

#3 หาหรือจ้างพนักงานที่สามารถช่วยในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ ควรเป็นพนักงานที่มีทักษะการเข้าสังคมที่ดี เข้ากับคนได้หลายประเภท แต่ก็ต้องมีนิสัยเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เราอยากจะทำเปลี่ยนแปลง

#4 ลงทุนในการอบรมและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องใช้เวลา และการที่จะโน้มน้าว

นำพนักงานจำนวนมากในองค์กร ก็อาจจะต้องใช้
ทรัพยากรมากกว่าที่คุณคิด

#5 จ้างแต่พนักงานใหม่ที่เหมาะกับวัฒนธรรม

องค์กร การจ้างพนักงานที่เกี่ยวข้องก็จะทำให้พนักงานคน
อื่นที่เกี่ยวข้องตาม นิสัยและบุคลิกของพนักงานที่จ้างเป็น
สิ่งที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติของคุณได้

#6 หาวิธีส่งเสริมค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ควร
หาวิธีวัดผลและพัฒนากระบวนการสร้างวัฒนธรรม
องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผมเขียนไว้อาจจะ
ดูสั้นไปนิดหน่อย หากใครอยากศึกษาเพิ่มเติมผม
แนะนำให้กลับไปดูบทเรียนเรื่อง ‘การบริหารความ
เปลี่ยนแปลง’ และการสร้าง ‘ค่านิยมขององค์กร’ อีกที

บทเรียนชุดสุดท้าย

บทที่ 26 - จริยธรรมทางธุรกิจ

ผมเข้าใจว่าหลายคนอาจจะไม่ได้อยากอ่านเรื่อง
จริยธรรมการทำธุรกิจมาก เพราะฉะนั้นผมจะอธิบาย
ส่วนนี้ให้สั้นและเรียบง่ายที่สุดนะครับ

จริยธรรมไม่ใช่เครื่องมือที่ทำให้องค์กร ‘ดูดี’ ในสายตา
คนอื่น แต่จริยธรรมเป็นหัวใจของการทำธุรกิจเลย
ธุรกิจที่ประกอบการอย่างไม่มีจริยธรรมก็จะอยู่ได้แค่
อย่างฉาบฉวย เปิดได้ไม่นานก็ต้องปิดตัวลง

การสร้างจริยธรรมทางธุรกิจที่ดี คือการดำเนินการ
อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง และการหา
วิธีช่วยสังคมในเวลาที่สังคมต้องการ

การทำดีเป็นเรื่องที่ทำยาก แต่ก็สิ่งที่จะต้องทำ

ธุรกิจมูลค่าหลายพันล้านก็ล้มกันมาแล้วเพราะ
ดำเนินการผิดจริยธรรมการทำธุรกิจ เรามาลองดูกันว่า

ปัญหาของธุรกิจที่ไม่มีจริยธรรมมีอะไรบ้าง...ผมคัดมา
แค่ปัญหาที่จับต้องได้นะครับ

ปัญหาของธุรกิจที่ทำงานอย่างไม่มีจริยธรรม

ปัญหาทางกฎหมาย - หลายครั้งที่การตัดสินใจ
เล็กๆน้อยๆ ที่เจ้าของธุรกิจอาจจะคิดว่าไม่มีใครเห็น
หรือนานๆทำทีคงไม่เป็นไร ก็กลับมาทำร้ายธุรกิจเอง
ในรูปแบบของการฟ้องร้องและปัญหาทางกฎหมาย
ต่างๆ ไม่ว่าจะกฎหมายแรงงาน ภาษี หรือแม้กระทั่ง
การปฏิบัติกับลูกค้าไม่ดี

ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน - การให้
พนักงานทำสิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่พนักงานเชื่อ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นสิ่งที่พนักงานคิดว่าผิด อาจจะ
ทำให้แก้ปัญหาคือได้ในระยะสั้น เช่น พนักงานคือไม่ยอม
ทำ

แต่ในระยะยาวก็คงไม่มีพนักงานคนไหนอยากจะ
ทำงานกับผู้ประกอบการแบบนี้ไปนานๆ องค์กรจะ

เหลือแค่พนักงานที่หมดไฟและพนักงานที่ไม่สามารถ
หางานใหม่ได้

ความน่าเชื่อถือขององค์กร - ในยุคสมัยที่อินเทอร์เน็ต
สามารถทำให้ผู้คนสื่อสารกันได้กว้างไกลขึ้น ความ
ผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ ก็อาจจะกลายเป็นปัญหาในระดับ
ใหญ่สำหรับองค์กร ที่นี้คำถามก็คือ ธุรกิจจะดำเนินการ
อย่างไรหากไม่มีความน่าเชื่อถือ นักลงทุนหรือธนาคาร
ที่ไหนจะให้ยืมเงิน ลูกค้าที่ไหนอยากจะร่วมงานด้วย?

ผมว่าปัญหาหลักของจริยธรรมทางธุรกิจก็คือ หลาย
ครั้งธุรกิจคิดว่า ‘ถ้าไม่มีใครรู้ก็ไม่ใช่ไร’ ซึ่งก็อาจจะ
เป็นความจริงสำหรับปัญหาขนาดเล็กๆ

แต่สุดท้ายแล้วการอะลุ่มอล่วยที่ปล่อยให้เกิดการ
ตัดสินใจแบบผิดจริยธรรมครั้งสองครั้ง ก็มักทำให้เกิด
ครั้งที่ 3 ครั้งที่ 4 ไปได้เรื่อยๆ จนกระทั่งถูกจับได้ใน
ที่สุด

บทที่ 27 - ธุรกิจต้องปรับตัว?

คำว่า ‘ธุรกิจต้องปรับตัว’ ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งมีมาไม่กี่ปีนี้ แต่เป็นคำพูดที่ถูกถ่ายทอดติดต่อกันมาหลายสิบหลายร้อยปี สิ่งที่ผมเห็นก็คือคนส่วนมากแนะนำให้ธุรกิจปรับตัว แต่ไม่เคยบอกว่า ‘ต้องทำยังไง’ ถึงจะปรับตัวได้

ธุรกิจต้องปรับตัว หมายถึงว่าธุรกิจต้องไม่สร้างรายจ่าย โดยที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ตัวเองอยู่ในสภาพคล่องตลอดเวลาและทำให้ธุรกิจสามารถเคลื่อนไหวและปรับตัวได้ง่าย

นอกจากนั้น ธุรกิจควรจะลงทุนในระยะยาวกับสิ่งที่มีความเสี่ยงน้อย เช่นการเพิ่มทักษะให้ตัวเอง และการเปิดตลาดใหม่ที่มีคู่แข่งไม่มาก

ความสามารถในการปรับตัว

อย่าผูกมัดกับค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น - ธุรกิจหลายที่เลือกลงทุนในระยะยาวเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้ตัวเอง แต่ทำผิดวิธีจนกลายเป็นการผูกมัดค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

ยกตัวอย่างเช่นร้านซื้อมาขายไป อาจพยายามซื้อสินค้าจำนวนมากเกินไปเพื่อให้ได้ราคาถูกลงแต่การซื้อครั้งนี้ก็ทำให้เงินสำรองน้อยลง จนทำให้บริษัทหมดสภาพคล่อง

สำหรับบริษัทที่ใหญ่ขึ้นมาหน่อยก็อาจจะเป็นการ ‘เปิดโรงงาน’ เพราะผลิตเองถูกกว่า ในกรณีนี้เราก็ต้องมาดูว่าสิ่งที่เรากำลังจะทำสอดคล้องกับสมรรถนะหลักเราแค่ไหน

เงินหมุน - สู้ตายแล้วปัญหาธุรกิจก็หนีไม่พ้นเงินหมุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจที่มีกำไรน้อย ทำให้ต้องอาศัยการหมุนเงินเพื่อให้ธุรกิจเติบโต

หลักการบริหารเงินมีอยู่หลายอย่าง ทั้งการขายของให้
กำไรเยอะขึ้น การยืดเครดิตชำระเงิน แต่พื้นฐานของ
พื้นฐานก็คือเราจำเป็นที่จะต้องดูการหมุนเวียนของเงิน
ในบัญชีทุกวัน ทุกอาทิตย์ ทุกเดือน ยิ่งธุรกิจสามารถ
คาดการณ์รายรับและรายจ่ายล่วงหน้าได้เยอะก็ยิ่งดี
ให้ลองเทียบเงินที่ธุรกิจคุณมีกับรายจ่ายของธุรกิจดูว่า
เพียงพอสำหรับการทำงานมากแค่ไหน

**ทักษะของผู้บริหารและพนักงาน - จุดบอดในการ
ปรับตัวก็คือทักษะของผู้บริหาร และสำหรับองค์กร
ใหญ่ก็คือทักษะของพนักงานด้วย**

หากผู้บริหารรู้สึกว่าคุณใช้เวลาส่วนมากกับการ
บริหารงานประจำวันมากเกินไป ก็ถึงเวลาที่ผู้บริหาร
จะต้องพิจารณาจ้างคนมาช่วยดูแลส่วนนี้ เพื่อสร้าง
โอกาสให้ตัวเองไปศึกษาหาทักษะใหม่ๆมาช่วยพัฒนา
ธุรกิจ

ในขณะที่เดียวกัน พนักงานที่มีความซื่อสัตย์ มีแนวโน้มนที่จะอยู่นาน ก็ควรได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะเรื่อยๆ เพราะในยามที่ธุรกิจมีปัญหาพนักงานส่วนนี้จะ เป็นคนที่ช่วยคุณ ได้ดีที่สุดใน

ต้องหาตลาดใหม่เสมอ – หากเราเข้าใจ ‘วัฏจักร’ ของสินค้าและเศรษฐกิจ เราก็จะเห็นได้ว่าไม่มีช่องทางการตลาด ช่องทางการขาย หรือสินค้าตัวไหนที่จะทำกำไรได้ตลอดเวลา สมัยนี้ถ้าทำไปได้ 5 ปี 10 ปี สินค้าที่ขายดีก็ย่อมเจอคู่แข่งมาตัดราคาเสมอ

ในส่วนนี้ธุรกิจก็ควรที่จะลงทุนจำนวนหนึ่งในการหาตลาดใหม่ หาสินค้าใหม่ หรือหาช่องทางใหม่เรื่อยๆ โดยที่ข้อจำกัดก็คือไม่ควรลงทุนมากเกินไปกว่าที่ตัวเองจะรับได้

ธุรกิจที่กำไรเยอะก็อาจจะลงทุนได้ 30% ของกำไร
ธุรกิจที่กำไรน้อยก็อาจจะเลือกลงทุนแค่ 5-10% ก่อน

บทที่ 28 - ‘ความหวัง’ ไม่ใช่กลยุทธ์

หลุมพรางที่จุดไม่ทำให้เจ้าของธุรกิจสามารถเติบโตหรือปรับตัวได้ง่ายก็คือความหวัง

ผมไม่ได้บอกว่าความหวังเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ความคิดที่ว่า ‘ทำๆไปก่อน เดี่ยวทุกอย่างก็ดีขึ้นเอง’ ไม่ใช่กลยุทธ์ทางธุรกิจ

ในเวลา ธุรกิจอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อาจจะเป็นเพราะทำอะไรที่มีความเสี่ยงสูง หรือโชคร้ายอยู่ในสภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี ‘การรอให้ทุกอย่างดีขึ้น’ ควรจะเป็นการรอที่มีกำหนดระยะเวลาชัดเจน

หากธุรกิจรอนหมดเวลาแล้ว ก็ควรมี ‘แผนสำรอง’
หรือ ‘กลยุทธ์การถอนตัว’

กลยุทธ์การถอนตัว Exit Strategy คือแผนสำรองของนักลงทุนหรือเจ้าของธุรกิจที่มีไว้เพื่อปกป้องสถานการณ์ และปกป้องทรัพย์สิน ในเวลาที่ธุรกิจ

ดำเนินการ ไปถึงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่นหมดเวลาแล้ว หรือหมดทุนแล้ว

ผมมองว่าปัญหาส่วนมากในธุรกิจก็คือเจ้าของไม่รู้ว่าจะต้องทำยังไงถึงจะแก้สถานการณ์ได้

แต่สำหรับในกรณีทดลองทำแล้วไม่ได้ผล ปัญหาที่เจ้าของคิดค้นที่จะทำต่อ (โดยไม่พยายามแก้อะไรเลย) ส่วนมากจะเป็นเรื่องของอีโก้มากกว่า

อย่างไรก็ตาม ส่วนมากแล้วเจ้าของธุรกิจที่สามารถทำอะไรยิ่งใหญ่ได้ ก็คือคนที่กล้าจะทำอะไรที่หลายๆคนไม่เชื่อ ไม่กล้าที่จะทำ

แต่ ‘เกณฑ์การรับความเสี่ยง’ ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นในส่วนนี้ผมจะขอพูดถึงเรื่องการรับยอมรับความจริงมากกว่า

3 ทางเลือกหากรู้ว่า ‘การรอ’ ไม่ช่วยอะไร

#1 **แก้ไข** - อย่างแรกเลย หากเจ้าของธุรกิจรู้สึกว่สิ่งที่ตัวเองทำอยู่เป็นแค่การรออย่างเดียว

ไม่ได้มีการแก้ไขสถานการณ์อะไร ไม่ได้มีการพัฒนากระบวนการทำงานเพิ่มเติม

ในส่วนนี้ก็ควรที่จะเลิกวิตกกังวลอย่างเดียวและหันมาดูความเป็นจริงว่าจุดบอดของธุรกิจอยู่ส่วนไหน และธุรกิจมีสมรรถนะพอที่จะแก้ตรงนี้หรือเปล่า

ปัญหาส่วนมากก็คือเจ้าของธุรกิจไม่รู้ว่าจะแก้ยังไง ในช่วงแรกก็อาจจะวิตกกังวลลงทำนู่นทำนี่ดู แต่พอทำแล้วไม่ได้ผลก็กลับมาอยู่ในสภาวะจิตใจที่ซึนซา กลายเป็นคิดว่าแค่รอต่อไปเรื่อยๆทุกอย่างก็จะดีขึ้น

หากธุรกิจมีปัญหา ก็ควรหาผู้ช่วยหรือไม่ก็หาความรู้เพิ่มเติม

#2 พักไว้ก่อน - หากการเลือกทำเป็นสิ่งที่ ‘ขัดต่ออีโก้’
เจ้าของธุรกิจ หนึ่งสิ่งที่น่าลองดูก็คือการพัก โดยเป็น
การพักที่จะทำหรือการพักเพื่อลดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ไป
ก่อน ไว้ธุรกิจมีสภาพการเงินที่ดีมากกว่านี้ มีทักษะ
มากกว่านี้ค่อยกลับมาทำใหม่

ส่วนทรัพย์สินส่วนไหนที่สามารถนำมาใช้ได้หรือ
นำมาขายต่อได้ ก็ควรนำมาใช้ให้มีคุณค่ามากที่สุด
อย่าให้เงินจมไปกับสิ่งที่ผิดพลาดจนไม่มีทางแก้มา
ขวางไม่ให้คุณลงทุนเพิ่มในสิ่งที่น่าจะมีโอกาสมากกว่า
นี้

#3 เลิกทำ - สำหรับหลายคนแล้วการเลือกทำอาจจะ
เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เลิกก่อนที่จะขาดทุนไปมากกว่า
นี้ แล้วไปหาโอกาสทำอย่างอื่นที่มีกำไรมากกว่า

แต่จำไว้ว่าก่อนที่เราจะเลิกทำอะไร เราต้องซื่อสัตย์กับ
ตัวเองก่อนว่าเราทำทุกอย่างที่เราคิดออกไปแล้ว เราไม่

มีวิธีแก้ไขที่ดีกว่านี้แล้ว และเราทำงานหมดเวลาหรือทุน
ที่ตัวเองกำหนดไว้แล้ว

บทที่ 29 - การเจรจาธุรกิจ

อีกหนึ่งทักษะที่มีความสำคัญก็คือทักษะการเจรจาธุรกิจ

ทักษะการเจรจาธุรกิจ สามารถใช้ได้หลายกรณี อาจจะใช้ในการพูดคุยระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง บริษัทกับลูกค้า หรือบริษัทกับคู่ค้าทางธุรกิจ

ตราบใดที่ธุรกิจยังมีการทำงานกับมนุษย์ผู้อยู่ การเจรจาธุรกิจก็เป็นเรื่องที่ไม่ได้

หลักการเจรจาธุรกิจที่ควรรู้

การทอดสมอ Anchoring - การทอดสมอหมายถึงการใช้หลักการจิตวิทยาที่คนมักจะ ‘ยึดติด’ กับตัวเลขแรกที่ได้รับ และมักจะใช้ข้อมูลนี้ในการตัดสินใจหรือประเมินมูลค่าต่างๆ

เช่นหากคุณคิดว่าอยากซื้อเสื้อราคา 300 บาท แต่พ่อแม่ค้าบอกว่าเสื้อราคา 500 บาท คุณก็เลยต่อราคาเสื้อแม่ค้าแค่ 450 ถึงแม้ว่าราคาในใจของคุณจะอยู่ที่ 300 เองก็ตาม

ซึ่งหลักการคิดแบบนี้เกิดจากหลายสาเหตุ เช่นความเกรงใจ ความไม่มั่นใจ คุณอาจจะคิดว่าสินค้าตัวนี้มีอะไรดีกว่าที่คุณคิดก็ได้ แม่ค้าเลยตั้งราคาแพง

BATNA - ย่อมาจาก Best Alternative to a Negotiated Agreement หรือ ‘สิ่งถัดมาที่ดีที่สุดถ้าการเจรจาล้มเหลว’ หมายความว่าคนที่มีความยืดหยุ่นมากกว่าจะมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า

ถ้าเรามองว่าการเจรจาธุรกิจก็คือการที่ทั้งสองฝ่ายมา ‘ประเมินมูลค่าสินค้า’ คนที่อยากได้สินค้ามากกว่าก็คือคนที่พร้อมที่จะจ่ายเยอะกว่า ส่วนคนที่ไม่รีบซื้อ ไม่รีบขาย ก็สามารถที่จะปฏิเสธการซื้อขายได้ (เพราะมีตัวเลือกอื่นๆที่ดีกว่าอยู่แล้ว)

เช่นถ้าคุณกำลังขายที่ดินอยู่ แล้วมีคนให้ราคาที่ดินคุณ
สิบล้านบาทซึ่งก็เป็นราคาที่พอใจอยู่แล้ว ต่อให้มี
คนที่สองที่สามมาให้ราคาต่ำกว่า 10 ล้าน คุณก็สามารถ
ปฏิเสธได้ง่าย เพราะตัวเลือกอื่นของคุณดีพออยู่แล้ว

หมายความว่าทุกครั้งที่คุณกำลังเข้าไปเจรจาธุรกิจ คุณก็
ควรที่จะคิดและเตรียม BATNA ไว้ก่อน หากการเจรจา
ล้มเหลว คุณจะเดินออกจากห้องเจรจาไปด้วยอะไรได้
บ้าง?

**การแลกเปลี่ยนของที่มีมูลค่าไม่เท่าเทียมกัน (Trading
Items of Unequal Values) - เป็นหลักการเจรจาธุรกิจ
ที่คำนึงถึงปัจจัยมนุษย์เป็นอย่างดี มนุษย์ส่วนมากใช้
อารมณ์เป็นตัวตั้งมูลค่าสินค้า ยกตัวอย่างเช่นสินค้า
อย่างบ้าน รถ หรือที่ดิน ที่มีมูลค่าทางจิตใจ**

หากเราเข้าใจว่าอีกฝ่ายให้คุณค่ากับสิ่งของใดมากกว่า และให้คุณค่ากับสิ่งของใดน้อยกว่า เราก็จะสามารถหาวิธีแลกเปลี่ยนสินค้าที่ ‘มีมูลค่าไม่เท่าเทียม’ ได้

ก่อนที่จะใช้วิธีเจรจาธุรกิจแบบนี้ เราต้องทำความเข้าใจนิสัยและความชอบ ของอีกฝ่ายเสียก่อน ซึ่งก็ต้องอาศัยทักษะการเข้าสังคมพอสมควรเลย

สุดท้ายนี้เราต้องทำความเข้าใจว่า ไม่มีนักขายคนไหนที่สามารถปิดการขายได้ตลอดเวลา และก็ไม่มีนักเจรจาธุรกิจคนไหนที่จะประสบความสำเร็จ 100% ในบางครั้ง หากเรารู้ว่าการเจรจาจะไม่เป็นผล เราก็ต้องเรียนรู้ที่จะเดินออกมา

บทที่ 30 - ธุรกิจพอเพียง

บทเรียนสุดท้ายเป็นสิ่งที่คนไทยทุกคนน่าจะเคยได้ยินมาบ้างแล้ว แต่เท่าที่ผมเห็นมาเหมือนหลายคนยังไม่ค่อยเข้าใจหลักการของ ‘ธุรกิจพอเพียง’ มากเท่าไร

ในบทเรียนนี้ผมจะขออธิบายเกี่ยวกับข้อดีของธุรกิจพอเพียง และขั้นตอนการสร้างธุรกิจพอเพียง

ความพอเพียง ประกอบไปด้วย **ความพอประมาณ** **ความมีเหตุผล** และ **ความมีภูมิคุ้มกัน** โดยที่ธุรกิจควรดำเนินการเพื่อสร้างสามปัจจัยนี้ผ่านการสร้างความรู้ และการมีคุณธรรม

ธุรกิจที่พอเพียง ไม่ได้แปลว่าเป็นธุรกิจที่อยู่กับที่

แต่เป็นธุรกิจที่ดำเนินการอย่างมีเหตุผล ขยายตัวได้ตามความสามารถ หาวิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเองเสมอ เพื่อป้องกันภัยจากคู่แข่ง เศรษฐกิจ หรือปัจจัยภายนอกอื่นๆ

หมายความว่า การอยู่เฉยๆ ไม่ทำอะไร การที่ธุรกิจไม่ขยายตัวไม่ลดขนาด ก็คือการอยู่นิ่ง ไม่สร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ซึ่งก็ไม่ใช่หลักธุรกิจพอเพียงที่แท้จริง

สิ่งที่ควรรู้ในการปรับให้ธุรกิจมีความพอเพียง

ลงทุนด้วยความพอประมาณ - ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนส่วนตัวหรือการลงทุนตลาดธุรกิจ เราก็ควรจะลงทุนอย่างพอประมาณ หมายความว่าไม่ลงทุนเกินกว่าที่ตัวเองจะสามารถจ่ายได้ ยกตัวอย่างเช่น การสร้างหนี้มากเกินไปเพื่อมาลงทุน

สำหรับธุรกิจ การทดสอบไอเดียก่อนที่จะลงทุนเป็นสิ่งที่สำคัญ อาจจะเป็นการหาข้อมูลวิจัยการตลาด หรือ อาจจะเป็นการลองนำกำไรของบริษัทนิดหน่อยมาทดสอบลองขายสินค้าใหม่ดูก่อน

เข้าใจตัวเองและรอบข้างเพื่อการกระทำที่มีเหตุผล - ในหนังสือเล่มนี้ผมได้เขียนเกี่ยวกับเครื่องมือการทำธุรกิจหลายอย่าง ให้ลองใช้เครื่องมือพวกนี้เพื่อศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจของเรา และธุรกิจของคู่แข่ง เพื่อให้การตัดสินใจทางธุรกิจแต่ละอย่าง ‘มีเหตุผล’ มากขึ้น

การลงทุนในธุรกิจไม่ใช่เรื่องที่ไม่ดี แต่เราต้องมีความฉลาด ต้องเลือกว่าควรลงทุนในส่วนไหน มากเท่าไร? รวมถึงการลงทุนเพื่อลดความเสี่ยงในอนาคต แบบการลงทุนเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางธุรกิจด้วย

สร้างภูมิคุ้มกันด้วยความฉลาดในการลงทุน - ภูมิคุ้มกันในการลงทุนอาจจะหมายถึงความได้เปรียบในธุรกิจ สมรรถนะหลัก หรือความคล่องตัวทางธุรกิจอื่นๆ

ภูมิคุ้มกันทางธุรกิจบางอย่างก็ต้องการลงทุน เช่น การส่งพนักงานไปอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในอนาคต

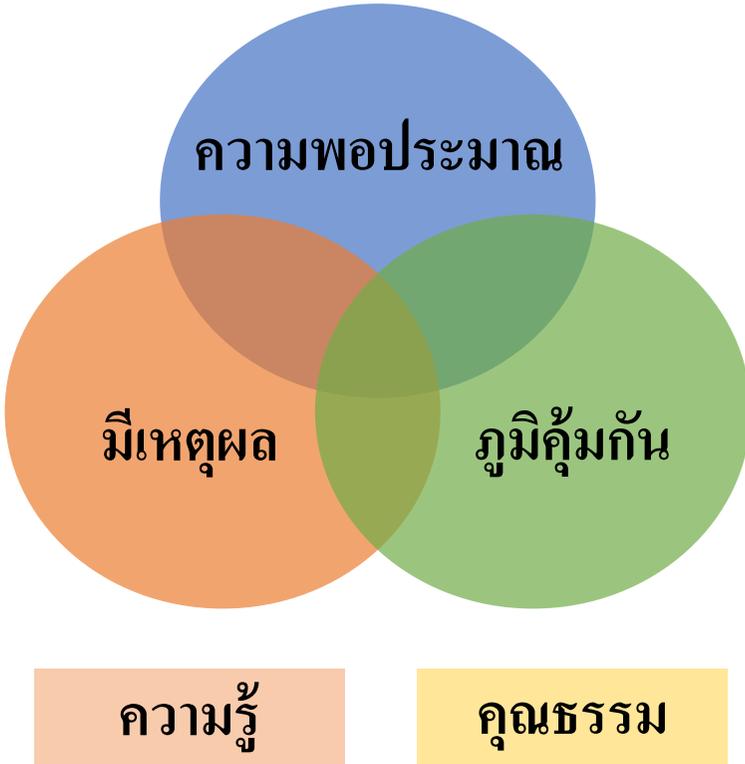
การลงทุนบางอย่างอาจจะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันในด้านหนึ่ง แต่ก็เป็นการเพิ่มความเสี่ยงในอีกด้าน

เช่นการซื้อวัตถุดิบมาในจำนวนมาก อาจจะทำให้เราขายสินค้าได้ในราคาถูกลง เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันต่อคู่แข่งที่จะมาลดราคา

แต่การที่บริษัทลงทุนมากไปกับวัตถุดิบจนไม่มีเงินสดเหลือ ก็จะทำให้บริษัทอยู่ในสภาพความเสี่ยง อาจโดนผลกระทบต่อปัจจัยเศรษฐกิจอื่นๆ ได้

สุดท้ายแล้ว ทุกอย่างก็วนกลับมาเข้าสู่เรื่องเดิม ปัญหาของธุรกิจส่วนมากสามารถแก้ไขได้หากเจ้าของธุรกิจสามารถ ‘ตัดสินใจได้ถูกต้อง’ ซึ่งความสามารถในการตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับ ‘ความรู้’ และ ‘คุณธรรม’

ปรัชญาความพอเพียง



บทส่งท้าย

อย่างแรกเลยผมต้องขอบคุณทุกคนมากสำหรับการตัดสินใจซื้อหนังสือเล่มนี้ ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพื่อแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ให้กับทุกคน และก็หวังว่าสิ่งที่ผมเขียนมาในเล่มนี้จะมีประโยชน์ต่อทุกคนบ้าง

ไม่ว่ายุคสมัยจะเปลี่ยนเป็นแค่ไหน ผมเชื่อว่าความสามารถในการตัดสินใจ ก็ยังเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำธุรกิจอยู่ดี แต่การจะตัดสินใจให้ดีขึ้นนั้น ไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่ายๆ

หลายครั้งการตัดสินใจมาจาก ความรู้กับประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละคน ทุกคนมีมุมมองชีวิต มุมมองความเสี่ยง มุมมองความยากง่าย ไม่เหมือนกัน

หมายความว่า การตัดสินใจของทุกคนก็คงไม่
เหมือนกันอยู่แล้ว ซึ่งผมคิดว่าชีวิตคนเราน่าสนใจ
เพราะไม่มีใครเหมือนใคร 100%

การทำธุรกิจในยุคปัจจุบันนี้มีความท้าทายหลายอย่าง
คู่แข่งที่เยอะขึ้นก็จะบีบบังคับให้การทำธุรกิจยากขึ้น มี
ทั้งการตัดราคา การแย่งลูกค้า เราไม่สามารถทำธุรกิจ
ในอุตสาหกรรมที่ผู้เล่นคนอื่นไม่คิดที่จะสร้างกำไรได้

นอกจากการแข่งขันแล้ว เทรนด์ต่างๆ นิสัยผู้บริโภค
หรือแม้แต่เครื่องมือทำธุรกิจ ก็เปลี่ยนแปลงอย่าง
รวดเร็วมาก เมื่อก่อนทำธุรกิจต้องมีทำเลดี เดี่ยวนี้ทำ
ธุรกิจต้องรู้จักโลกออนไลน์ แล้วในอนาคตเราต้อง
เรียนทักษะอะไรเพิ่มอีกกันนะ?

‘การตัดสินใจ’ ที่จะช่วยธุรกิจได้มีอยู่ 2 อย่าง คือการ
ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้า กับการตัดสินใจสำหรับ
อนาคต

สำหรับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คำว่า ‘ทำธุรกิจต้องแตกต่าง’ กับ ‘ทำธุรกิจต้องปรับตัว’ เป็นแค่คำตอบพื้นฐาน แต่ถ้าธุรกิจต้องการที่จะอยู่รอดจริงๆ ก็ต้องเข้าใจมากกว่าพื้นฐานเบื้องต้น...ธุรกิจต้อง ‘เข้าใจวิธีการ’

แต่ปัญหาธุรกิจ ความท้าทาย ความซับซ้อนต่างๆ ไม่ได้แปลว่าเราจะทำให้สิ่งพวกนี้ ‘เรียบง่าย’ ขึ้นไม่ได้ ‘วิธีการ’ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็คือ

1. ปัญหาเกิดจากอะไร
2. เราจะแก้ปัญหานี้ได้อย่างไร
3. หากเราไม่รู้คำตอบข้อ 1 หรือ 2 เราจะหาคำตอบได้อย่างไร

ตราบใดที่เราสามารถกล้ำถามคำตอบตัวเองเรื่อยๆ เรียง 1-2-3 โอกาสในการอยู่รอดของเราก็จะมีมากขึ้นแล้ว

ในการตัดสินใจสำหรับอนาคต ธุรกิจก็ต้องรู้จักสร้างรากฐานให้ตัวเอง สร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ผ่านการตัดสินใจลงทุนให้ถูกที่

และ ‘การลงทุนให้ถูกที่’ สำหรับธุรกิจแต่ละขนาด ธุรกิจแต่ละประเภทก็เหมือนกัน ในส่วนนี้คงไม่มีใครสามารถให้คำแนะนำที่ ‘เหมารวมแต่ถูกต้อง’ ได้

ผมไม่ค่อยชอบความรู้สึกที่ว่า ‘รู้ว่ามีปัญหาแต่ไม่รู้ว่าจะแก้ยังไง’ ผมคิดว่าความรู้สึกแบบนี้ก็คงทำให้ทุกคนอึดอัดเหมือนกัน การอยู่เฉยๆ โดยไม่ทำอะไรเลยคงไม่ใช่วิธีการทำงานที่ผมถนัด (แต่ การไม่อยู่เฉยๆ กับ การเอาเงินไปลงทุนมั่วๆ ไม่เหมือนกันนะ)

หากใครเอาบทเรียนจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้เป็นประโยชน์ได้ ผมก็ยินดีด้วยครับ หนังสือเล่มนี้ราคาหลักไม่กี่ร้อยบาท แต่ถ้านำไปใช้ให้ถูกวิธีจริงๆ ก็คงสร้างเงินคืนทุนได้หลายเท่าตัวอยู่

สุดท้ายนี้ผมขอขอบคุณทุกคนที่ซื้อหนังสือเล่มนี้อีก
ครั้ง การสร้างคอนเทนต์ให้ความรู้เป็นสิ่งที่ผมอยากทำ
อีกเรื่อยๆ ว่างมีโอกาสเราคงได้เจอกันใหม่ครับ หากใคร
ชอบหรือมีคำแนะนำอะไรเพิ่มเติมสามารถรีวิวหนังสือ
ของผมได้ที่นี้ครับ [รบกวนทำแบบสอบถามด้วยนะ
ครับ](#)

ฉลาดรู้

ฉลาด

ทำธุรกิจ

คู่มือธุรกิจฉบับพกพาที่

ช่วยให้คุณวางแผนและตัดสินใจ

THAIWINNER.COM

THAIWINNER.COM