

สาระสำคัญของตอนที่ 6

การบริหารความเปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงในทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปถือว่าเป็นสิ่งธรรมดาที่ผู้บริหารจะต้องพบเห็น ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการบริหารและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมที่จะรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต การตั้งรับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เราจะต้องทำอย่างไรกันบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องของการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบถึงทิศทางของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งตัวผู้บริหารเองจะต้องมีพฤติกรรมเช่นไรในช่วงระยะเวลานั้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานเกิดความราบรื่น และผ่านพ้นไปได้ด้วยดี

ท่านหมุนหันโลกหรือไม่ เป็นตัวอย่างของอุตสาหกรรมนาฬิกาของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ที่ครั้งหนึ่งเคยเฟื่องฟู และเกือบจะพบกับความหายนะ เพราะเชื่อมั่นในการดำรงอยู่ในลักษณะเดิม ซึ่งเคยปฏิบัติกันมา ต่อมาภายหลังกระแสความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมนาฬิกาของโลกได้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่ในที่สุดก็สามารถผ่านวิกฤตการณ์ร้ายมาได้ เพราะมีผู้ผลิตนาฬิการายใหญ่ ๗ 2 ราย รวมตัวเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและผลิตนาฬิกาอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นต้องการของกระแสสังคมของโลก ทำให้วงการอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสสามารถรอดตัว และยืนหยัดมาได้จนกระทั่งทุกวันนี้ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต้องการแสดงให้เห็นว่าแม้ว่าเราจะมีสิ่งที่ดีที่สุดในตัว แต่หากทนกระแสของความเปลี่ยนแปลงแล้ว อาจเกิดความเสียหายได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องมีการพัฒนา และปรับให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน

หันมามองสภาพแวดล้อมรอบตัวเพื่อผลทางธุรกิจ เป็นเรื่องที่ต้องการชี้ให้เห็นถึงการมองหาโอกาสของการทำธุรกิจ (Business Opportunity) จากการที่สภาพสังคมและวิถีชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป ในทางธุรกิจโดยเฉพาะผู้ที่ศึกษาเรื่องของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) สามารถที่จะมองได้ ว่าเป็นไปได้ในสองด้านคือ สิ่งที่เป็นอันตรายคุกคามธุรกิจ (Threat) ในขณะเดียวกันอาจจะเป็นโอกาสให้ธุรกิจ (Opportunity) ก็ได้เช่นกัน แม้ว่าเรื่องที่นำเสนอนี้จะเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่พบเห็นในเมืองหลวง เช่น กรุงเทพมหานครของเรา แต่หากนำไปคิดหรือพิจารณาแล้วจะเห็นว่าประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง

สภาพแวดล้อมมหภาค : ผลกระทบที่ธุรกิจเสี่ยงไม่ได้ เป็นเรื่องที่ย้ายให้เห็นถึงขอบเขตของการศึกษาที่กว้างขวางขึ้น ซึ่งได้แก่ ปัจจัยในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยี ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และปัจจัยภายในองค์กร การพิจารณาปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดสติปัญญาในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการตั้งรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และวิถีทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจะพึงมี

หลักการ 3'C (1) - (3) เป็นเรื่องของแนวคิดของการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเฉพาะแนวความคิดเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดหรือ 4'P ซึ่งหมายถึง Product, Pricing, Physical Distribution และ Promotion จากสภาพการณ์ปัจจุบันผู้บริหารได้หันมาให้ความสำคัญกับผู้บริโภค (Consumer) การแข่งขันหรือคู่แข่ง (Competition) และความเปลี่ยนแปลง (Change) เช่นเดียวกัน

โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งเป็น C ตัวสุดท้ายผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในแง่ของความเปลี่ยนแปลงในด้านมหภาค (Macro) และด้านจุลภาค (Micro) ซึ่งประเด็นสำคัญของรายละเอียดในส่วนความเปลี่ยนแปลงนี้ น้อยครั้งนักที่เราจะได้ยินนักบริหารกล่าวถึง ดังนั้น หลักการ 3'C จึงต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่า นอกเหนือจากสิ่งที่รู้มาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการตลาด สภาพของคู่แข่ง และลูกค้าแล้ว ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็น C ตัวสุดท้ายนั้น ได้ทวีความสำคัญขึ้นมากจนเป็นเรื่องที่ต้องนำมาขบคิดและพิจารณา เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ยังอยากให้ธุรกิจโตกันอีกหรือ? เป็นเรื่องราวที่เตือนสติเกี่ยวกับค่านิยมที่ธุรกิจอยากจะเจริญเติบโตแต่ขาดการเตรียมการในด้านต่าง ๆ ซึ่งการขยายตัวของธุรกิจที่จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบกันดังที่รายละเอียดส่วนนี้ได้ชี้ให้เห็น

การบริหารความเปลี่ยนแปลง

(MANAGING CHANGES)

- การตั้งรับความเปลี่ยนแปลงในองค์การ
- ท่านหมั่นทันโลกหรือไม่
- หันมองสภาพแวดล้อมรอบตัวเพื่อผลทางธุรกิจ
- สภาพแวดล้อมมหภาค : ผลกระทบที่ธุรกิจเลี่ยงไม่ได้
- หลักการ 3'C (ผู้บริโภค)
- หลักการ 3'C (คู่แข่งและเปลี่ยนแปลง)
- ยังอยากจะทำให้ธุรกิจโตเร็วกันอีกหรือ?

การตั้งรับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

องค์กรแต่ละแห่งคงจะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไปไม่ได้ ถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งแน่นอนที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอ เราจึงควรพิจารณาว่า หากวันใดวันหนึ่งองค์กรต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป อาจจะมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่นนโยบายการจัดการเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนระบบการผลิตใหม่ มีพนักงานใหม่ ๆ เข้ามารับผิดชอบ สภาพเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงกะทันหันเหล่านี้แล้ว เราในฐานะของฝ่ายบริหารจะทำอย่างไรจึงจะตั้งรับกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้

ดึงให้เขาเข้ามามีส่วนร่วม

สิ่งแรกที่เราจะต้องทำคือ ควรปล่อยหรือเปิดโอกาสให้พนักงานของเรามีส่วนร่วมในการวางแผนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไว้บ้าง แต่อย่างไรก็ตามไม่ใช่จะทำให้เขาวางแผนจนเราไม่มีทางเลือก เราให้เขาช่วยกันวางแผนและกำหนดทางเลือกขึ้น แต่ผู้บริหารยังคงมีสิทธิ์ในการตัดสินใจเช่นเดิม

บอกให้ชัดว่าจะเปลี่ยนอะไร

สิ่งต่อมาที่จะทำได้ก็คือ ควรจะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า จะมีอะไรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมบ้าง เช่น การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาใหม่ การโยกย้ายพนักงานปฏิบัติหน้าที่ การจัดระบบการผลิตใหม่ ฯลฯ พูดง่าย ๆ คือพยายามให้เขาเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนว่าจะมีสภาพการณ์อย่างไร ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและเสริมสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยลดปฏิกิริยาต่อต้าน ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ข่าวสารรายละเอียดเหล่านี้ต้องชี้แจงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

เปลี่ยนอย่างค่อยเป็นค่อยไป

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าควรจะเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่จะทำให้คนมีความสะดวกที่จะ “บริหารงาน” มากขึ้น และไม่ควรเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ เพราะนอกจากลูกน้องจะไม่เคยชินแล้ว ผู้บริหารเองก็จะแย่เพราะไม่สามารถจัดการได้ เนื่องจากไม่คุ้นเคยมาก่อน โดยหลักควรจะเป็นการเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งที่ผู้บริหารและลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ

บอกก่อนเปลี่ยน

หากจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งใดในองค์การอย่างสิ้นเชิง เราก็ควรที่จะต้องพยายามลดความประหลาดใจหรือความตื่นตระหนกของคนรอบด้านให้น้อยที่สุด วิธีการที่ดีที่สุดคือ ควรมีการบอกล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ไม่ผิดพลาดและไม่โลเล

ในส่วนของผู้บริหารอย่างเพิ่งรีบด่วนตัดสินใจในเรื่องใดที่จะเกิดขึ้น ต้องพยายามคิดให้รอบคอบทุกด้านแล้วจึงจะตัดสินใจ แต่เมื่อตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอะไรลงไปแล้ว ต้องยึดมั่นไม่โลเลกับสิ่งที่ตัดสินใจลงไป เพราะมิฉะนั้นจะเกิดอาการ “ไม่มั่นใจ” กันทั้งองค์การ และจะยุ่ง อย่างน้อยต้องให้ลูกน้องเห็นว่า “นายเราเอาจริงไม่โลเล”

แจ้งการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกิจจะ

ส่วนใดของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจะทำได้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นกฎเกณฑ์ เช่น กฎเกณฑ์ใหม่ในการทำงาน เป็นต้น วิธีการในรูปแบบใหม่ที่จะกระทำขึ้นควรจะต้องกำหนดให้เป็นกิจจะลักษณะและจะต้องชี้แจงให้ลูกน้องฟังว่าอะไรที่ฝ่ายบริหารกำลังจะคาดหวังให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ควรจะชี้แจงออกไปให้ชัดเจน และทางที่ดีควรทำให้ทุกคนเห็นว่า สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ทุกคนสามารถกระทำได้ ไม่ใช่สิ่งยากเย็นอะไร ผู้บริหารต้องมีทัศนคติในทางบวก จิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความรู้สึกที่ดีเกิดขึ้น หากผู้บริหารไม่แสดงจุดยืนในความเชื่อมั่นว่าลูกน้องของตนจะทำได้ ตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็จะไม่มีความแน่ใจและที่สำคัญก็คือ ไม่มีกำลังใจด้วย

ให้รางวัลหลังเปลี่ยนสำเร็จ

เมื่อเขาทำได้ สิ่งต่อมาที่ผู้บริหารจะต้องคิดหาหนทาง หรือวิธีการที่จะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง อย่างน้อยก็เป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นใจพวกเขาที่จะต้องรับกับสภาพความเปลี่ยนแปลง ซึ่งสภาพเหล่านี้อาจทำให้พนักงานต้องเหน็ดเหนื่อยมากขึ้นและเสียเวลาไปไม่น้อยทีเดียว

แม้พลิกผันต้องยึดมั่น

หากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ได้ผลดังที่คาดไว้เมื่อถึงช่วงเวลาหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องพยายามอดทน ไม่ควรท้อแท้หรือหมดอาลัยตายอยาก ว่าตนเองตัดสินใจผิดเกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้น ๆ แต่ใช้วิธีบอกถึงความล้มเหลวอย่างตรงไปตรงมากับลูกน้องว่าเกิดจากอะไร แต่อย่าลืมว่า ไม่มีการยอมรับความพ่ายแพ้อย่างเด็ดขาด เพราะจะทำให้ขวัญและกำลังใจเสียไปทั้งองค์การ

สร้างความคิดหรือรุ่นใหม่ ๆ

เมื่อเรารู้ว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ได้ผล เราอาจแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่ผ่านมาบ้าง แต่ไม่ควรยึดเยื้อจนเกินไป หลังจากนั้น ควรเริ่มต้น “สร้างความคิดหรือรุ่น” ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตใหม่ โดยพยายามให้ทุกคนหันมาร่วมมือกันเพื่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกันดีกว่า ไม่มัวเสียอกเสียใจกับความล้มเหลวในอดีต

จากจุดนี้เป็นจุดสำคัญมากในการตั้งรับความเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นเช่นที่ได้กล่าวแล้วว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จริง ดังนั้น ผู้บริหารเองก็พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ไว้บ้างเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้น จะได้กลับตัวได้ทัน

กรุงเทพธุรกิจ : 17 กรกฎาคม 2536

ท่านหมุนทันโลกหรือไม่

สังจธรรมของพระพุทธองค์ที่ทรงตรัสว่า ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ล้วนไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ยังคงเป็นความจริงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเวลาจะผ่านมาเป็นเวลานานเท่าใดแล้วก็ตาม และเป็นความจริงที่นักบริหารจะต้องยอมรับด้วยเช่นกัน บ่อยครั้งที่เราจะเห็นได้ว่า สิ่งแวดล้อมรอบองค์การของเรา มีการเปลี่ยนแปลงไปเสมอ

ดังนั้น การวางแผนของผู้บริหารจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแผนไปตามปัจจัยแวดล้อม และจำเป็นต้องหาข้อมูล จากสถานการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ เพราะหากไม่เปลี่ยนแปลงเช่นนั้น องค์การก็จะดำรงอยู่ไม่ได้

ในทางธุรกิจ การประมวลสภาพแวดล้อมและนำมาปรับเปลี่ยนแผนการตลอดจนเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น ตามภาษาทางวิชาการ เรียกกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งถือว่าเป็นการวางแผนที่สำคัญอย่างยิ่งยวดขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณา ดำเนินการอยู่เสมอ

โดยเฉพาะในปัจจุบัน สิ่งแวดล้อมได้พัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การหยุดอยู่กับที่ อาจหมายถึงการหยุดอย่างถาวรขององค์การนั้น ๆ เลยก็ได้ กรณีตัวอย่างในเรื่องนี้ก็มีอยู่มาก ใครที่เคยทรงงว่าตัวเองแน่นั้น ในที่สุดก็จะพบว่าตัวเองไม่ทันเพื่อนฝูง

ในเรื่องนี้ ขอยกตัวอย่างของอุตสาหกรรมการทำนาฬิกามาเล่าสู่กันฟัง เมื่อกล่าวถึงการทำนาฬิกา ประเทศที่ดูว่ามีชื่อเสียงที่สุดในเรื่องนี้ก็คงจะหนีไม่พ้นประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และรวมถึงประเทศญี่ปุ่น ในปัจจุบันจะมีใครสักกี่คนที่ทราบว่า เมื่อประมาณ 20 กว่าปีที่ผ่านมาสวิตเซอร์แลนด์เป็นประเทศแรกที่ลงทุนวิจัยในด้านการผลิตนาฬิกากระบอกควอทซ์ที่เราเห็น ๆ กันอยู่ในปัจจุบัน

ในขณะนั้นผู้บริหารอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสได้ทุ่มทุนไปเพื่อวิจัยในเรื่องนี้ถึงประมาณ 2.5 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 62.5 ล้านบาท ตัวเงินในขณะนั้น เรียกได้ว่ามากโขทีเดียว หลังจากที่ทุ่มเงินในการค้นคว้าและพัฒนานาฬิกากระบอกใหม่จนสำเร็จ แต่วงการนาฬิกาทางสวิสไม่กล้าที่จะนำนาฬิกากระบอกนี้ออกสู่ตลาด และไม่อยากจะผลิตในปริมาณมาก ดังนั้น ในที่สุดก็ไม่ได้ผลิติดอกมาสู่ตลาดโลก

ในขณะเดียวกันนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นได้เล็งเห็นโอกาสนี้ เนื่องจากได้ศึกษาแล้วพบว่า สภาพแวดล้อมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ดังนั้น ตนจึงฉวยโอกาสของผลิตนาฬิกากระบอกควอทซ์ขึ้นมา เพราะระบบนี้นอกจากจะให้ความแม่นยำในเรื่องเวลาสูงแล้วคุณภาพยังไว้วางใจได้

และที่สำคัญคือมีราคาที่ไม่แพงจนเกินไป ผลการเปลี่ยนแปลงมาผลิตนาฬิกาแบบนี้ ในที่สุดผู้ปุ่นก็สามารถเข้าสู่ตลาดนาฬิกาของโลกได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญก็คือ สามารถเจาะตลาดนาฬิกาในประเทศสวีตเซอร์แลนด์ได้เป็นผลสำเร็จ โดยการนำนาฬิกาชนิดนี้เข้าบุกตลาดสวิสเสียเอง เรียกได้ว่าอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวีตเซอร์แลนด์ในขณะนั้นกระเทือนเลยทีเดียว

อย่างไรก็ตาม แทนที่อุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสจะตระหนักและเล็งเห็นว่าปัจจุบันสภาพแวดล้อมของผู้ซื้อนาฬิกาได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผู้ผลิตนาฬิกาของสวิสยังคงยึดมั่นที่จะผลิตนาฬิกาตามรูปแบบของตนอีก โดยไม่ปรับเปลี่ยนไปตามคู่แข่ง

ในที่สุด ประมาณปี พ.ศ. 2523-2525 สัดส่วนการครองตลาดนาฬิกาโลกของประเทศสวีตเซอร์แลนด์ก็ลดลงอีกร้อยละ 10 หลังจากที่เคยลดต่ำลงครั้งหนึ่งในตอนต้นปี พ.ศ. 2513 ซึ่งคราวนั้นลดฮวบฮาบลงไปถึงร้อยละ 40 จากที่เคยได้ครองสัดส่วนตลาดนาฬิกาโลกทั้งหมด ผลสุดท้ายผู้ผลิตนาฬิการายใหญ่ที่สุดของประเทศสวีตเซอร์แลนด์ ในขณะนั้นเกือบจะต้องปิดตัวตัวเองไปแต่ก็รอดตัวอย่างหวุดหวิด เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มธนาคารสวิสที่เข้ามาช่วยกันพยุงฐานะทางการเงินให้อยู่ต่อไปได้

ในท้ายที่สุด ผู้ผลิตรายใหญ่ 2 รายต้องใช้วิธีหันเข้ามารวมตัวกันเป็นบริษัทเดียว เพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย และเพื่อประโยชน์ทางการเงิน ซึ่งในขณะนั้นมีหนี้สินที่ค้างชำระอยู่ประมาณ 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 6,250 ล้านบาท

พอมาถึงปี พ.ศ. 2527 อุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสเริ่มมีการฟื้นตัวดีขึ้น สามารถส่งออกได้ร้อยละ 13 ผู้ผลิตยักษ์ใหญ่ 2 รายที่มารวมตัวกัน เริ่มมีกิจการดีขึ้น โดยมียอดขายสูงถึง 650 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 16,250 ล้านบาท เริ่มมาถึงจุดคุ้มทุนในปีนี้เอง นับว่าเป็นปีทองของอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสที่เริ่มฟื้นตัวขึ้นอย่างช้า ๆ โดยมีสัดส่วนการครองตลาดเพิ่มขึ้นอีกเป็นร้อยละ 13 ในขณะที่ปี พ.ศ. 2526 มีอัตราส่วนการครองตลาดเพียงแค่อ้อยละ 10 เท่านั้น

ทำไมอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสจึงเป็นเช่นนี้ได้ คำตอบคือมีผู้ผลิตนาฬิกาบางรายได้นำนาฬิกาสวิสแนวใหม่ออกสู่ตลาดในตอนต้นปี พ.ศ. 2525 นาฬิกาที่ว่านั้นคนไทยโดยเฉพาะหมู่วัยรุ่นคุ้นจักกันดี และปัจจุบันก็ยังคงมีขายอยู่ในท้องตลาด ยี่ห้อนาฬิกาที่สร้างมิติใหม่นี้ก็คือ Swatch นั่นเอง นาฬิกาที่ว่านี้ มีรูปแบบและแนวความคิดในการผลิตนาฬิกาที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสุดกู่เลยทีเดียว โดยมีรูปทรงเก๋ไก๋ สีฉูดฉาดหลากหลายนานา มีการนำแบบตัวเรือนที่ทันสมัยดูดีกว่านาฬิกาแบบเดิมมามาก และมีบางรุ่นที่ผู้ผลิตเพิ่มกลิ่นหอมลงไปในตัวนาฬิกาด้วย เรียกได้ว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบตรงกันข้ามกับภาพลักษณ์เดิมของนาฬิกาสวิสทั้งหมดที่มีอยู่ในขณะนั้น จากการนำนาฬิการูปแบบใหม่ที่เข้ากับรสนิยมของคนทั่วโลกวางตลาด เป็นเหตุให้อุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสหายใจได้คล่องขึ้น

เหล่าบรรดาเจ้าหน้าที่เป็นนายแบงค์ทั้งหลายเริ่มเห็นช่องทางการตลาดใหม่ ๆ และเริ่มหันมาสนใจที่จะปรับเปลี่ยนแผนงาน ความคิด และกลยุทธ์ที่เคยดั้งเดิมมาก่อนให้มาสู่มิติใหม่ นาฬิกาสวิสจึงเริ่มหันมาเป็นลักษณะของนาฬิกาสมัยใหม่มากขึ้น โดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เช่น หุ่นยนต์เข้าช่วยแทนแรงงานคนทั้งหมด ตัวเรือนนาฬิกาเริ่มมีการใช้แบตเตอรี่แทนการไขลานและมีการประดับประดาด้วยอัญมณีชนิดต่าง ๆ มากขึ้นตามความนิยมของตลาด

จากจุดนี้เองทำให้อุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสสามารถอยู่ยืนยาวต่อไปได้จนถึงปัจจุบันนี้ เรียกได้ว่า หากปรับตัวช้ากว่านี้อีกนิดหนึ่ง ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นคงเป็นความหายนะของอุตสาหกรรมนาฬิกาของสวิสทั้งหมดก็เป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่แน่นอนที่สุด เราท่านอาจจะเห็นว่า อีกหลายท่านที่ยังยึดถือ “สิ่งเดิม” “ความคิดเดิม” ของตนอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่กล้าเสี่ยง หรืออาจจะมีเหตุผลส่วนตัวบางอย่างเป็นสิ่งสำคัญ แต่เรามักจะพบว่าในที่สุด หากไม่เปลี่ยนแปลง วันใดวันหนึ่งข้างหน้าองค์กรเหล่านั้นก็จะเปลี่ยนแปลงไป และก็มักจะเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางลบ ที่แย่งลงกว่าเดิมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะโลกเราทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา จนดูเหมือนว่าแต่ละวัน ๆ จะยิ่งหมุนเร็วขึ้น ๆ เสียด้วยซ้ำไป

กรุงเทพธุรกิจ : 26 มิถุนายน 2536

หันมองสภาพแวดล้อมรอบตัวเพื่อผลทางธุรกิจ

หากมองดูสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา คงจะเห็นได้ว่า สิ่งต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บางอย่างก็มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น บางอย่างก็เสื่อมลง ในฐานะของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบพนักงานและองค์กรของตน การจะนำเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณา เพื่อที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ขบคิด วางแผน เตรียมการ เตรียมตัว เตรียมใจ ตลอดจนเตรียมทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงิน แรงงาน เทคโนโลยีและการจัดการต่าง ๆ ให้เข้ากันได้กับเหตุการณ์นั้น ๆ

บางครั้งหากเรามองเหตุการณ์แวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างผิวเผิน ก็จะไม่เห็นว่าจะเกี่ยวข้องกับองค์กรของเราอย่างไร แต่หากมองให้ลึกซึ้งแล้ว เราจะประหลาดใจและคิดไม่ถึงว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราได้มาก ดูจากปัญหาการจราจรที่ติดขัดในกรุงเทพฯ ปัจจุบันนี้ เรียกได้ว่ามีผลทำให้พฤติกรรมคนกรุงเทพฯเปลี่ยนแปลงไปมาก ตั้งแต่เข้าสู่ประตูของแต่ละวัน เราจะพบเห็นวาทะกรรมครวญคร่ำที่มีลูกในวัยเรียน จะต้องปลุกปลุกตั้งแต่ตี 4 ตี 5 เพื่อที่จะเดินทางออกจากบ้านก่อน 6 โมงเช้า หากออกสาย 10 นาที 15 นาที ก็จะต้องสายเป็นชั่วโมง

ครวญนี้จะเกิดอะไรขึ้น จากพฤติกรรมของครอบครัวที่เปลี่ยนไป เราจะเห็นว่าการทำงานที่รับประทานอาหารเช้าอย่างพร้อมหน้าพร้อมตา ที่โต๊ะอาหารก่อนออกไปทำงาน หรือไปโรงเรียนนั้น ก็จะลดน้อยลงไปด้วย เดี่ยวนี้ไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือผู้ใหญ่ ก็จะมีพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับชาวตะวันตกไปทุกที เพราะว่าอาหารการกิน แทนที่จะเป็นข้าวต้มหรือกับข้าวที่เราเคยรับประทาน ก็จะเปลี่ยนเป็นอาหารพกสะดวก เพื่อนำไปรับประทานในรถ เช่น แซนวิช นมกล่อง อะไรทำนองนี้ ทุกเช้า หากท่านสังเกตรถคันหน้าให้ดี จะเห็นเด็ก ๆ นั่งหลับตาเพราะยังง่วงอยู่ แต่ปากก็คอยรับประทานอาหารเช้าที่ผู้ปกครองป้อนให้

ภาพเหล่านี้เป็นภาพชีวิตจริง ๆ หากท่านกำลังทำธุรกิจด้านอาหาร ลองคิดดู หากลูกค้าของท่านเป็นคนมีรายได้สูง มีการศึกษาพอประมาณ และอยู่ในกรุงเทพฯ ท่านจะต้องเตรียมทำอะไรไว้บ้าง ท่านอาจจะต้องเตรียมผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สินค้าที่สะดวกในการพกพา และรับประทานได้โดยไม่ยุ่งยาก

ท่านอาจจะลองคิดต่อไปว่าจะมีผลอย่างไรอีก เราจะพบว่าโรงงานที่ผลิตบรรจุภัณฑ์ ก็จะต้องมีการพัฒนารูปแบบให้สะดวกกะทัดรัด และสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาภาชนะที่บรรจุให้ดีขึ้น นักโฆษณาจะต้องสร้างสรรค์ผลงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเกี่ยวกับ

สื่อเพื่อเข้าถึงคนกรุงเทพฯ จะว่าเป็นสื่อใด เวลาใดจึงจะเหมาะสม สื่อเดิมที่เคยใช้ เช่น โทรทัศน์ อาจจะต้องเปลี่ยนมาเป็นวิทยุ หรือหนังสือพิมพ์แทน เพราะโอกาสและช่วงเวลาในการรับสื่อ เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยโฆษณาตอนค่ำ ๆ อาจจะต้องเปลี่ยนมาเป็นตอนเช้า ซึ่งเป็นเวลาที่ ผู้บริโภคกำลังอยู่ในท้องถนน ผลโยงต่อไปก็คือ ทางสถานีหรือเจ้าของสื่อก็อาจจะต้องมีการปรับปรุง ผังโฆษณา เวลาของรายการต่าง ๆ อัตราค่าโฆษณาก็จะต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพความนิยมของผู้รับสื่อ ฯลฯ

จากสิ่งเหล่านี้ ผลที่ติดตามมาก็คือ การว่าจ้างแรงงานในงานแขนงต่าง ๆ อาจจะเพิ่มหรือ ลดจำนวนลง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งสองทิศทาง หากมีความต้องการบุคลากรมากขึ้น ก็จะมีผลต่อการผลิต ผู้ที่มีความรู้ในด้านนั้น ๆ สถานศึกษาจะต้องหันมาเปิดสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ท่านเห็นไหม จากปัญหาการจราจรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพียงจุดเดียว แต่ก็มีผลต่อ เนื่องถึงบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากมาย หากท่านนักบริหารมองข้ามสิ่งเหล่านี้ ก็อาจจะเสีย โอกาสทองในการทำการค้าได้เช่นกัน การเสียโอกาสนั้นจริง ๆ ก็ไม่เท่าไร แต่เสียใจที่เพื่อน ๆ เขา ไปกันไกลแล้ว นี่ซิจะยิ่งหนักกว่า

ปัญหาการจราจรที่ติดขัดนี้อาจจะส่งผลให้ธุรกิจบางอย่างประสบความสำเร็จมากขึ้น เช่น ธุรกิจรถยนต์ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่แปลกดีเหมือนกัน เพราะไม่ว่าจะมีประเทศใดในโลกที่จะเหมือนเราหรือไม่ เพราะการจราจรติดขัดจนแทบจะวิ่งไปไหนไม่ได้ แต่ยอดการจองซื้อรถยนต์หรือรถยนต์นำเข้า มีออกมาวิ่งกันในห้องถนนมากขึ้น ๆ ทุกวัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเขาให้ความสำคัญกับรถยนต์ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ และอาจมีความคิดว่าไม่ว่าจะเป็นรถอะไรก็จะติดเหมือนกัน แต่ติดอยู่ในรถของตนเอง ย่อมจะดีกว่า

นอกจากธุรกิจรถยนต์จะเฟื่องฟูในขณะนี้แล้ว ธุรกิจอีกกลุ่มหนึ่งที่จะได้รับความ สำเร็จจากปัญหาการจราจรก็คือ ธุรกิจจำพวกอุปกรณ์สื่อสารทั้งหลาย ทั้งวิทยุติดตามตัวและ โทรศัพท์มือถือ ธุรกิจนี้จะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น トラบใดที่คนเราไม่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก ต่อไปนี้ไม่ว่าจะอยู่ไหนก็สามารถจะติดตามไปได้ แม้ว่าตัวจะไม่ได้ไป แต่ขอให้มีความ มีข้อความไปปรากฏก็แล้วกัน ท่านทราบไหมว่า ตอนนี้อยู่โทรศัพท์มือถือได้กลายเป็นกลุ่มคุณ สุปาสตรีที่ขับรถด้วยตนเองมากขึ้น ผู้ที่มีกำลังทรัพย์ก็มักจะซื้อโทรศัพท์มือถือให้ภรรยาหรือลูก โดยเฉพาะลูกสาวไว้ใช้ เพราะอย่างน้อยก็จะได้ส่งข่าวกลับบ้าน ว่าตอนนี้อยู่อยู่ที่ไหน เมื่อไรจะ ถึงบ้าน ถ้าจะขายสินค้าจำพวกนี้ คิดว่าจะมีกลยุทธ์อย่างไร จึงจะขายสินค้าได้ ก็น่าคิดเหมือนกัน

เรื่องของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อผล ทางด้านการบริหาร ที่ได้ยกมานี้เป็นเพียงตัวอย่างเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น หากพิจารณาให้ดีก็จะมี ประโยชน์มากเช่นกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 5 ธันวาคม 2536

สภาพแวดล้อม มหาภาค : ผลกระทบที่ธุรกิจเสี่ยงไม่ได้

หากจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น เราควรพิจารณาสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา และพยายามวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ว่าจะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจของเราอย่างไร ในทางวิชาการ พบว่า มีการจำแนกลักษณะสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ลักษณะคือ

ลักษณะแรก เป็นสภาพแวดล้อมในระดับ “มหาภาค” หรือ Macroenvironment ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง การปกครอง ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางธรรมชาติ และปัจจัยทางเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ บางอย่างอาจจะจะมีผลเกี่ยวข้องโดยตรง บางอย่างอาจจะเรียกได้ว่าอยู่ห่างจากตัวองค์กรไปบ้าง

คราวนี้ลองมาให้แคบลงไปก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือที่เรียกว่า Task Environment ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่จะส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น สิ่งเหล่านี้ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้าหรือผู้บริโภค ผู้จำหน่ายวัตถุดิบป้อนโรงงาน สิ่งที่สามารถใช้ทดแทนผลิตภัณฑ์ของบริษัท และสุดท้ายได้แก่ ผู้มีโอกาที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือคู่ค้ารายใหม่ที่จะเข้ามาเป็นคู่แข่งกับเราในอนาคตสภาพแวดล้อมในเรื่องนี้ ถือว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราโดยตรง หากแม้แต่นิ่งเฉยไม่ศึกษา ไม่ติดตามหาทางหนีทีไล่ หรือเตรียมแผนการต่าง ๆ สำหรับเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงแล้ว ลงท้ายก็มักจะจบลงด้วยการถูกคู่แข่งตีงลูกค้าไปหมด

สภาพแวดล้อมลักษณะที่สาม นักวิชาการถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรธุรกิจ ที่จะมีส่วนต่อองค์กรและทรัพยากรขององค์กรโดยตรงและในทันที ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการผลิตสินค้า ปัจจัยด้านการเงิน การบัญชี ด้านการตลาด และวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยกลุ่มสุดท้ายนี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารพบอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันในการบริหารงานในแต่ละวัน ดังนั้น หากผู้บริหารมีเวลาลองทบทวน และศึกษาดูว่ามีอะไรบ้างที่ยังขาดตกบกพร่องไป มีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม และที่สำคัญคือ เรามีแผนการดำเนินงานในเรื่องเหล่านี้หรือไม่ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อมองดูอาจจะไม่ยาก แต่ก็ต้องใช้เวลาในการ “เตรียมการ” พอสมควรทีเดียว ปัจจัยกลุ่มนี้เราเรียกว่า Internal Situation หรือ สภาพการณ์ภายในองค์กร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละกลุ่ม ปัจจัยจำพวกแรกหรือสภาพแวดล้อม “มหาภาค” ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ หากจะว่าไปแล้วมีอยู่หลายเรื่องที่จะนำมาวิเคราะห์ได้ เช่น วัฏจักรทางเศรษฐกิจ ปริมาณเงินในตลาด อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย นโยบายการเงินของรัฐบาล ควบคุมด้านราคา และค่าจ้างแรงงาน ฯลฯ

สมมติว่าเราดำเนินธุรกิจ อยู่มาวันหนึ่งมีนักเศรษฐศาสตร์ออกมาประกาศทางสื่อมวลชนว่า ปีหน้าที่จะมาถึงนี้ ประเทศของเรามีอัตราเงินเฟ้อ ที่สูงกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต และจัดว่าอยู่ในช่วงวิกฤติมาก ๆ การกล่าวแบบนี้ หากผู้บริหารไม่คิดอะไรก็จะมีอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารได้พิจารณาไตร่ตรองและเชื่อถือในความข้างต้น เราก็ต้องพิจารณาว่าในอนาคต อะไรจะเกิดขึ้นจากภาระเงินเฟ้ออย่างรุนแรง

สิ่งที่ได้ชัดเจนที่สุดก็คือ สินค้าต่าง ๆ จะมีราคาสูงขึ้นจากเดิมมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากความต้องการในตัวสินค้านั้น ๆ เพิ่มขึ้น ในขณะที่มีสินค้าออกสู่ตลาดอย่างจำกัดเมื่อเป็นดังนี้ พ่อค้าที่จะมุ่งทำกำไร ก็จะเพิ่มราคาและจะเป็นลักษณะของการ “ประมูล” ราคากันขึ้นไป ในที่สุดราคาสินค้าก็สูงขึ้นจากระดับเดิม สิ่งนี้เกิดจากความต้องการของผู้บริโภคไม่ว่าจะในระดับบุคคล องค์กร การ รัฐบาล หรือแม้แต่ต่างชาติที่มาช่วยกันสร้างให้เกิดความต้องการในตัวสินค้าและบริการมาก ๆ จนทำให้ราคาสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไป

เมื่อสินค้ามีราคาขายที่สูงขึ้น นักธุรกิจมักจะทำอะไร คำตอบก็คือ เขาก็ต้องพยายามผลิตสินค้าให้มากขึ้น เพื่อจะขายให้มากขึ้น ทำกำไรให้มากขึ้น คราวนี้เขาก็จะเพิ่มการว่าจ้างแรงงาน ซื้อวัตถุดิบเพิ่ม ขยายโรงงาน กุ้ยืมเงินทุนมาจากธนาคาร และอะไรต่อมิอะไรอีกหลายอย่าง เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว อะไรจะเกิดขึ้นต่อไปอีก เราจะพบว่า เนื่องจากปัจจัยที่ใช้ในการผลิตบางอย่างก็มีอยู่อย่างจำกัด และต่างคนก็ต่างอยากได้ปัจจัยการผลิตนั้น ไม่ว่าจะเป็นแรงงาน หรือวัตถุดิบต่าง ๆ ดังนั้น ก็จะมีการซื้อหากันมาด้วยราคาแพงที่พุ่งขึ้นไปจากเดิม เมื่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้น แหนนอนที่นักธุรกิจย่อมจะต้องบวกส่วนเพิ่มนี้เข้าไปกับราคาสินค้า กรณีหลังนี้ราคาสินค้าก็จะถีบตัวสูงขึ้น แต่สูงขึ้นเนื่องมาจากสาเหตุของต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น เมื่อราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ และกลายเป็นสภาวะเงินเฟ้อในที่สุด

ในฐานะของผู้บริหารจะต้องทำอะไรบ้าง หากคิดว่าเราไม่ต้องการที่จะให้ราคาสินค้าของเราเพิ่มขึ้น นั่นก็หมายความว่า จะต้องหาวิธีการที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายต้นทุนต่าง ๆ หรือปรับปรุงระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนได้ หรืออาจจะต้องหาแหล่งวัตถุดิบที่จะสามารถรับรองได้ว่า การผลิตของเราจะไม่หยุดชะงัก ราคาปัจจัยการผลิตเหล่านั้นจะไม่สูงขึ้นจนเกินไป โดยอาจจะตัดสินใจทำสัญญาซื้อขายวัตถุดิบกันตั้งแต่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะเป็นหลักประกันว่า เราจะได้รับปัจจัยการผลิตในอนาคตในราคาเหมาะสมสิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างเล็ก ๆ น้อย ๆ เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่ผู้บริหารควรนำมาศึกษาถึงผลกระทบ หรือนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ โดยนำมาแยกประเด็น ตีประเด็นให้ถูก และหาแนวทางแก้ไขไว้ ก็จะช่วยลดปัญหาในการบริหารงานลงได้

ปัจจัยในลักษณะที่เป็นมหภาคตัวอื่น ๆ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน อาทิ ปัจจัยทางสังคม เช่น ทัศนคติที่ประชากรมีต่อคุณภาพชีวิตของพวกเขา ลักษณะดำเนินชีวิตของคนในสังคมนั้น ๆ จำนวนสตรีในตลาดแรงงาน กลุ่มคนที่เคลื่อนไหวเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้บริโภค อัตราการเพิ่มและการเปลี่ยนแปลงของประชากร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ หากนำมาศึกษาแล้ว เราจะได้อะไร ๆ อีกหลายอย่างสำหรับเตรียมการในอนาคต

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปัจจัยทางธรรมชาติ เรื่องของมลพิษ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสัตว์ป่า ในประเด็นนี้เห็นว่า เป็นสิ่งที่เรียกได้ว่า “จำเป็น” กับผู้บริหารในปัจจุบันที่ต้องให้ความสำคัญ เดี่ยวนี้อะไร ๆ ก็ต้องมองกลับมาในประเด็นนี้ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบที่น่ากลับมาใช้ใหม่ได้ น้ำมันก็ ต้อง ไร้สารตะกั่วเพื่อลดมลพิษ สีทาบ้านก็ควร จะ ไร้สารปรอท การสร้างภาพพจน์ขององค์กร เช่น การปลูกป่า การช่วยกันประหยัดพลังงานไฟฟ้า น้ำประปา ต่างก็มุ่งมาที่ประเด็นเหล่านี้ แล้วองค์การของท่านละ ได้เตรียมแผนในเรื่องเหล่านี้ไว้หรือไม่? อย่างไร?

สภาพความมั่นคงของรัฐบาลและการเมือง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยมหภาคเช่นกัน ปัจจัยนี้ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนมาก ทุกครั้งที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองขึ้น ธุรกิจจะได้รับผลกระทบอย่างมาก และซบเซาไปได้ในทันที บางครั้งกฎระเบียบหรือแม้กระทั่งการปรับปรุงภาษีอากร การส่งเสริมการลงทุน ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่มาจากภาครัฐบาลทั้งนั้น นักธุรกิจจะต้องตามให้ทัน และแก้ไขเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว จึงจะลดความเสี่ยงภัยลงได้

ปัจจัยสุดท้ายของระดับมหภาคที่อยากจะนำมากล่าวคือ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีการพัฒนาปรับปรุงในทุกขณะ นับเป็นสิ่งจำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การบริหาร หรือแม้กระทั่งการควบคุมกิจการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น อาจจะนำหุ่นยนต์มาใช้ปฏิบัติงานแทนมนุษย์ในงานบางส่วน แต่ก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบ มิฉะนั้น คนงานของเราก็จะเสียขวัญและกำลังใจไปเช่นกัน ดังที่ประเทศที่เจริญแล้วมีปัญหาและมีความขัดแย้งในเรื่องนี้อยู่

กรุงเทพธุรกิจ : 12 ธันวาคม 2536

หลักการ 3'C (ผู้บริโภค)

สัจธรรมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ จะต้องพิจารณาว่าอะไรที่เป็นแก่นสารที่นักธุรกิจควรจะทำให้ความสำคัญมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา

ที่ผ่านมา ๗ มา นั้น การที่สินค้าขายได้ดี เรามักจะเน้นหนักไปยังเรื่องของการตลาด ควบคู่ไปกับคุณภาพของการผลิตและอื่น ๆ โดยจะเน้นหนักว่า จะต้องมองถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ลูกค้า คู่แข่งขัน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถจะเข้าไปมีบทบาทควบคุมได้ หรือมีได้ก็ไม่มาก ในเวลาเดียวกันนักการตลาดก็หันมามุ่งเน้นในเรื่องของ 4'P ซึ่งแทบจะท่องกันขึ้นใจว่า การที่ตลาดจะดีหรือเลวนั้น เราต้องพิจารณาและดูแลเรื่องของ P ต่าง ๆ แต่ละตัวให้เหมาะสม

ไม่ว่าเป็นเรื่องของการตั้งราคา (Pricing) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่ามีคุณภาพ ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Product) การจำหน่ายกระจายสินค้าที่ดี (Physical Distribution) และที่ P ตัวสุดท้ายคือ การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ซึ่งหมายรวมไปถึงเรื่องของการโฆษณา, การใช้พนักงานขาย, การประชาสัมพันธ์, การส่งเสริมการจำหน่าย ประเภทต่าง ๆ เช่น ลด แลก แจก แถม เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญ แนวทางการตลาดที่ผ่านมา ๗ มา มักจะมองว่าผู้บริโภคเป็นพระราชา ดังนั้นจึงต้องหันมาปรับ P ทั้ง 4 นี้ให้ตรงกับที่พระราชาต้องการ จนดูประหนึ่งว่าจะเน้นหนักการตลาดในเรื่องของ 4P กันมาก เรียกได้ว่า หากใครที่เรียน ใครที่ทำงานทางด้านนี้แล้ว ไม่รู้เรื่องของ 4P ที่กล่าวมา ก็เรียกได้ว่า ยังไม่เข้าถึงหัวใจที่แท้จริงของการตลาด

แต่ถ้าหากเราหันมามองเหตุการณ์รอบตัวเรา โดยเฉพาะในวงการธุรกิจขณะนี้ จะพบว่า มีปัจจัยอีก 3 ตัวที่นักธุรกิจได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบางขณะอาจจะให้ความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบของการตลาด 4'P ที่ได้กล่าวมาแล้วก็ได้ นั่นก็คือ 3'c ที่ว่า 3'c นี้คืออะไรหรือ จริง ๆ แล้วก็คือ สิ่งที่เรารู้จักกันมานานแล้ว เพียงแต่ว่าสภาพโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนความเจริญในด้านการศึกษาและวิชาการ ได้ทำให้เจ้า 3'c กลับเป็นดาวรุ่งพุ่งแรงขึ้นมาจนทำให้บทบาทของเรื่องของ 4'P ต้องลดน้อยลงไป

3'c ที่ว่านี้คือ

- ผู้บริโภค (Consumer)
- คู่แข่งขัน (Competitor)
- การเปลี่ยนแปลง (Change)

หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า ในขณะที่นักธุรกิจได้หันกลับมาให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมที่ตัวเองไม่สามารถควบคุมได้ โดยพยายามที่จะตอบสนองต่อปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมที่สุด เกิดผลดีที่สอดคล้องกับองค์การ

การที่จะวางแผน P แต่ละตัวนั้น ต้องมองจากปัจจัย 3 ตัว หรือเจ้า 3c นี้เป็นสำคัญ และสำคัญจริง ๆ ไม่เหมือนกับเมื่อก่อนที่บอกเพียงแต่ว่าต้องพิจารณา ต้องมองเท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้ ก็เพราะว่าเจ้า 4'P ตัวเดิมนั้นเป็นของตายที่เราจะทำอย่างไรก็ได้ เพราะเราควบคุมได้เอง เราสร้างสรรค์ได้ตามที่ต้องการ ดังนั้นความกังวลในเรื่องของ 4'P จะลดน้อยลง แต่ในขณะเดียวกัน เมื่อการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในยุคที่ข่าวสารวิ่งกันอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบันนี้ จึงจำเป็นที่จะต้องช่วงชิงผู้บริโภค (Consumer) แข่งขันกับคู่แข่ง (Competitor) และจะต้องพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงกับเหตุการณ์ต่าง ๆ (Change) โดยไม่ยึดติดกับสิ่งที่ตนเคยกระทำมาในอดีต

บริษัทใหญ่ ๆ ในสมัยนี้ เขาให้ความสำคัญกับผู้บริโภคมากขึ้น ขอยกตัวอย่างสัก 1 กรณี คือ บริษัทผู้ผลิตสินค้าประจำบ้านที่เรารู้จักกันดีเช่น Whirlpool เต่าหุงต้มอาหารและเตาอบ โดยปกติแล้ว Whirlpool ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในตลาดของสินค้าประเภทนี้อยู่แล้ว แต่ผู้บริหารของบริษัทมีความรู้สึกว่าการที่ตนเองยึดติดกับสินค้าเดิม รูปแบบเดิม ราคาเดิม ช่องทางการจำหน่ายเดิม หรือพูดโดยรวมว่าเป็นเรื่องของการตลาดแบบเดิม ๆ นั้น คงไม่ใช่ทางที่ถูกต้อง เขามองไปว่าตัวกำหนดที่น่าจะมีบทบาทมากในปัจจุบันก็คือ 3'c นี้เอง ดังนั้น บริษัทจึงดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้บริโภคทันทีว่าเต่าหุงต้มอาหารจริง ๆ แล้วผู้บริโภคอยากจะได้ในรูปแบบใด ข้อสรุปของการวิจัยปรากฏผลออกมาว่าผู้บริโภคต้องการเต่าหุงต้มอาหาร และเตาอบที่สามารถจะทำความสะอาดได้อย่างสะดวก หลังจากที่ใช้งานเสร็จแล้ว จุดที่ผู้บริโภคร้องเรียนกันมากก็คือ ปุ่มบังคับต่าง ๆ ของส่วนเปิดปิดไฟฟ้าหรือเปิดปิดแก๊สหุงต้ม สรุปได้ว่าผู้บริโภคต้องการ สิ่งที่ทำให้ทำความสะอาดได้ง่าย เพราะปกติเมื่อใช้เสร็จแล้ว มักจะมีคราบน้ำมัน คราบอาหารกระเด็นมาติดบริเวณรอบเตา หรือปุ่มบังคับทำให้เลอะเทอะไปหมด

เมื่อ Whirlpool ได้ทราบความประสงค์ของผู้บริโภคแล้วว่าต้องการอะไร ก็ได้มอบหมายให้วิศวกรไปออกแบบเต่าหุงต้มอาหาร โดยมีแนวคิดว่าจะต้องทำให้ง่ายและสะดวกต่อการทำความสะอาด พร้อมนำรูปแบบปุ่มกดในลักษณะแบบราบที่ใช้บังคับการเปิดปิดของเตาไมโครเวฟ เป็นต้นแบบ เจ้าปุ่มที่ว่านี้มีลักษณะเป็นแผ่นสี่เหลี่ยม (Touch Pad) หรือสามเหลี่ยมแต่แบบราบ ผู้บริโภคสามารถที่จะสัมผัสได้ เช่น เอามือลูบเพื่อให้ปิดหรือจะใช้นิ้วจิ้มก็ได้ โดยไม่ต้องออกแรงปิดหมุนไปมา ทั้งนี้ ในเวลาทำความสะอาดก็จะเกิดความสะดวก เพราะใช้ผ้าเช็ดความสกปรกออกได้ง่าย กว่าปุ่มเปิดปิดที่เป็นกลไกที่ต้องหมุนต้องบิด ซึ่งเศษอาหารหรือเศษน้ำมันมักจะเข้าไปติด เข้าไปเกาะในบริเวณนั้น จึงทำความสะอาดได้ยาก หรือล้างออกไม่หมด เหนียวเป็นคราบติดแน่น

หลังจากที่วิศวกรได้ออกแบบเตาหุงต้มให้เข้ากับแนวคิดที่ผู้บริโภคต้องการแล้ว Whirlpool ก็ได้ลงมือผลิตเตาหุงต้มในแนวคิดนี้ออกมาในรุ่นต่าง ๆ อีก เพื่อให้ผู้บริโภคได้เลือกซื้อตามรสนิยมอีกหลายแบบ โดยเฉพาะในสำนักงานใหญ่ที่เมือง Benton Harbor มลรัฐมิชิแกน ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภค โดยนำตัวต้นแบบไปแสดงตามศูนย์การค้าในเมืองนั้น เมื่อแน่ใจแล้ว Whirlpool ก็ได้นำผลิตภัณฑ์นี้ออกสู่ตลาด ก็ปรากฏว่าได้รับความนิยมอย่างท่วมท้นมากกว่ารูปแบบกดปุ่มหรือรูปแบบของการหมุนกลับไปกลับมา

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสะดวกสบายในการใช้มากกว่ารูปแบบเก่า ทำให้ Whirlpool ไม่จำเป็นต้องทำคู่มือการใช้ เพราะเพียงกดปุ่มสัมผัสเพียงปุ่มเดียวก็สามารถเปลี่ยนคำสั่งไปได้เรื่อย ๆ ตั้งแต่การเปิดเตาหุงต้ม เรื่อยไปจนถึงการอบอาหาร การตั้งอุณหภูมิ การตั้งเวลา และการออกคำสั่งในเครื่องเริ่มทำงานได้ สินค้ารุ่นนี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่ง และจัดได้ว่าเป็นสินค้า “ยอดนิยม” ของสินค้าประเภทเตาหุงต้มอาหารของ Whirlpool เลยทีเดียว โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2535 หรือประมาณ 4 ปีเศษ เรียกได้ว่าพยายามทำในสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการที่เป็นเช่นนี้ได้เพราะ Whirlpool จะเงี่ยหูฟังและนำไปทำตาม

ตราบนานเท่าทุกวันนี้ Whirlpool ยังใช้รูปแบบของการสำรวจความต้องการของผู้บริโภค ที่เรียกว่า Standardized Appliance Measurement Satisfaction (SAMS) โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคจำนวนประมาณ 180,000 คนทั่วโลกในแต่ละปี ๆ เมื่อไรก็ตามที่คู่แข่งชั้นมีการขยับตัวออกสินค้าใหม่ ๆ Whirlpool จะฟังความคิดเห็นของผู้บริโภค แล้วดำเนินการรุดหน้าไปอีกขั้นหนึ่งอยู่เสมอ Whirlpool ได้ลงทุนอย่างจริงจังในการสำรวจและการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยจับจุดความต้องการของผู้บริโภค และศึกษาคู่แข่งกันไปพร้อม ๆ กันเรียกได้ว่าผู้บริโภคต้องการอย่างไร เขาทำตามคู่แข่งชั้นขยับตัวอย่างไร เขาจะต้องทำให้ดีกว่า 2 ประการนี้ทำให้ Whirlpool ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

กรุงเทพธุรกิจ : 30 มิถุนายน 2539

หลักการ 3'c (คู่แข่งชั้น และความเปลี่ยนแปลง)

บทความที่แล้ว ได้กล่าวถึงหลักการ 3'c ซึ่งเป็นหลักการที่นักธุรกิจยุคใหม่ให้ความสำคัญกันมากขึ้น โดย C ตัวที่ 1 คือลูกค้า (Customer)

C ตัวที่สองคือ คู่แข่งขัน (Competitor) เดียวนี้เราคงจะต้องให้ความสำคัญกับ C ตัวนี้กันมากขึ้น เพราะเราสามารถที่จะติดตามหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเราหรือของคู่แข่งกันได้ง่ายขึ้นมาก และไม่ใช่ว่าจะมองเฉพาะคู่แข่งภายในประเทศเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงคู่แข่งภายนอกประเทศด้วยเช่นกัน เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศรุดหน้าไป เกือบจะเรียกได้ว่าเป็นวันต่อวันเลยทีเดียว ดังนั้น หากเราไม่จับตาคู่แข่งขัน ละเลยไม่สนใจเขา หรือเพียงแค่ว่าให้ความสนใจอยู่บ้าง ก็คงจะตามกันไม่ทันแน่ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมบางประเภทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป รวมทั้งอุตสาหกรรมด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร

C ตัวที่สามซึ่งเป็นตัวสุดท้ายคือ ความเปลี่ยนแปลง หรือ Change ปัจจุบันคงจะต้องยอมรับว่ามีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อาทิ มาตรการลดภาษีนำเข้าของประเทศไทยเราเมื่อไม่นานมานี้ ธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ ก็ต้องปรับตัว และหยุดชะงักกันเป็นทิวแถว รวมทั้งมาตรการทางกฎหมายต่าง ๆ ซึ่งต้องยอมรับกันทั่ว ๆ ไปว่า กฎ และระเบียบต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงกันอยู่เสมอ จากประเทศที่มีการค้าแบบปิด ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป ภายใต้เงื่อนไขและข้อตกลงตามสัญญาต่าง ๆ ที่เราได้ยินได้ฟังกันอยู่เสมอขององค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization-WTO) ก็เป็นอุทาหรณ์ที่ทำให้การเข้าสู่ตลาดเป็นไปได้โดยง่ายกว่าเดิม จากที่เคยมีมาตรการในลักษณะของการกีดกัน เมื่อเป็นดังนี้ธุรกิจก็ต้องปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ความเปลี่ยนแปลงข้างต้น นับเป็นความเปลี่ยนแปลงในลักษณะมหภาค (Macro) แต่สำหรับในวงการธุรกิจ ยังมีความเปลี่ยนแปลงอีกระดับหนึ่ง คือ ระดับจุลภาคหรือมองภายในองค์การของตนเอง อาทิ รสนิยมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก็ทำให้ระบบกระบวนการการทำงาน ตัวสินค้า รูปแบบ และอะไรต่อมิอะไรภายในองค์การธุรกิจจะต้องปรับและเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

จะขอนำเรื่องของ Whirlpool มาเป็นตัวอย่างอีกเช่นเดียวกัน คือ ในปี พ.ศ. 2534 Whirlpool ได้สำรวจตู้แช่เตาอบไมโครเวฟในทวีปยุโรป และพบว่าในปี พ.ศ. 2534 นั้นผู้บริโภค

เปลี่ยนแปลงรสนิยม โดยต้องการให้เตาอบไมโครเวฟมีสภาพเหมือนเตาอบแบบโบราณ แบบสมัยเก่าที่เคยใช้กันมา นอกจากนั้นยังไม่ชอบรูปแบบที่ทันสมัย อยากจะให้ย้อนยุคกลับไปเหมือนในอดีต เมื่อรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้ Whirlpool ต้องผลิตเตาไมโครเวฟรุ่นใหม่ ชื่อว่า VIP Crisp ออกมาขาย เตาแบบนี้มีลักษณะที่ทำให้อาหารที่นำเข้าเตาอบ มีความกรอบเสมือนเรานำมาทอด หรืออบในเตาหุงต้มสมัยก่อน ปรากฏว่า VIP Crisp เป็นที่ขึ้นชอบลูกค้าในประเทศอังกฤษและอิตาลีเป็นอย่างมาก เพราะลูกค้าชาวอังกฤษมีความต้องการที่จะให้เบคอนที่ตนอบไว้มีความกรอบเหมือนทอด ในขณะที่ตัวกันที่อิตาลีลูกค้าต้องการให้แผ่นแป้งพิซซ่าของตนมีความกรอบ ปัจจุบัน VIP Crisp ก็ยังคงเป็นรุ่นที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในทวีปยุโรป

หากเราไม่มองดูหรือไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงแล้ว อะไรจะเกิดขึ้น คำตอบก็คือ ไม่ถูกใจผู้บริโภค และอาจจะต้องเสียดลาดทางการค้าให้กับคู่แข่งกันไปก็ได้

กรุงเทพธุรกิจ : 7 กรกฎาคม 2539

ยังอยากจะทำให้ธุรกิจโตเร็วกันอีกหรือ?

ในช่วงที่เศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว หากไม่ระมัดระวัง ความเจริญเติบโตที่เกิดขึ้นมา อาจเป็นผลเสียแก่องค์การธุรกิจได้เหมือนกัน ในทางวิชาการนั้นการเติบโตมีอยู่ 3 รูปแบบ และในแต่ละรูปแบบ ผู้บริหารองค์การสามารถที่จะตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ได้ว่า ตนต้องการที่จะให้ธุรกิจเติบโตในลักษณะใด อาจจะเป็นแบบที่มีเป้าหมายจะให้โตเร็ว (Fast Growth Objective) โตตามปกติ (Stable Growth Objective) หรือโตแบบลดลง (Decline Objective) ประเภทหลังนี้ฟังดูแปลก ๆ และไม่น่าจะมีเพราะมีความขัดแย้งกันอยู่

โดยปกติวัตถุประสงค์ในเรื่องของการเจริญเติบโตนี้ มักจะระบุความเจริญเติบโต ในลักษณะอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับยอดขายและผลกำไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลกำไรหรือยอดขายของอุตสาหกรรมนั้น ๆ เช่น บริษัท ก มีผลกำไรเพิ่มขึ้น 40% ในขณะที่อุตสาหกรรมนั้น ๆ มีอัตราผลกำไรโดยเฉลี่ยที่บริษัทต่าง ๆ ได้รับประมาณ 10% อย่างนี้เรียกว่าอยู่ในประเภทโตเร็ว แต่ถ้าหากบริษัท ก มีอัตราการเติบโตพอ ๆ หรือเท่ากับการเจริญเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมที่ตนรวมอยู่ ก็เรียกได้ว่าเป็นการโตตามปกติ และในทางกลับกัน หากอัตราการเจริญเติบโตของบริษัทต่ำกว่าอัตราที่หลาย ๆ บริษัทในอุตสาหกรรมนั้นเจริญเติบโตกัน เช่นนี้เรียกว่าโตแบบลดลง ทำให้ถึงเรียกว่า “โต” ก็เพราะมีอยู่บ่อยครั้งที่ธุรกิจนั้น ๆ ต้องการลดอัตราการเจริญเติบโตของตนลง เพื่อต้องการปรับปรุงสมรรถภาพในธุรกิจส่วนอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงส่งผลทำให้มอง “ภาพรวม” เป็นไปในลักษณะที่โตขึ้นมาโดยไม่ทันเพื่อน ๆ เขา

ตัวอย่างในกรณีเช่นนี้ อาทิ ธุรกิจบางประเภท เช่น ธนาคารพาณิชย์บางแห่งเราก็จะเห็นได้ว่ายิ่งเปิดนาน ๆ ก็ยังคงสภาพที่ไม่โตเสียที ซึ่งไม่ใช่เพราะไม่อยากโต แต่เขาต้องการจะเล็ก โดยเล็กอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งดีกว่าใหญ่แล้วควบคุมดูแลอะไรไม่ได้เลย ก็จะทำให้ความยุ่งยากขึ้น และหากเราอยากจะทำโต จะต้องเตรียมตัวกันอย่างไร คำตอบในประเด็นนี้ก็คือ

กล้าเสี่ยงอย่างฉลาด

พื้นฐานประการแรกที่ว่าก็คือ ธุรกิจนั้นจะต้องมีความพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงภัย (Risk) และต้องมีความกล้าที่จะเสี่ยงอย่างฉลาดด้วย หากผู้บริหารองค์การมีความพร้อมในเรื่องนี้ ก็ถือว่ามีความสมบัติข้อแรกที่พร้อมจะโตเร็วได้

เติบโตด้วยมืออาชีพ

ประการที่สอง จะต้องมีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ของฝ่ายจัดการที่มีประสบการณ์เพิ่มเติมเปี่ยม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือจะต้องมีบุคคลที่เป็นมือโปรหรือมืออาชีพ ที่มีประสบการณ์พร้อมเพรียงอยู่ในองค์กร ที่สำคัญก็คือ คนเหล่านี้ต้องถูกใช้อย่างเหมาะสมตามความถนัดและความชำนาญจึงจะเกิดผล นับว่าเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้โตเร็วได้

มองตลาดให้ทะลุ

ประการที่สาม ธุรกิจนั้นต้องเข้าใจในระบบตลาดเป็นอย่างดี มองทะลุปรุโปร่ง เรียกว่า รู้แจ้งเห็นจริงในตลาดที่ตนกำลังดำเนินธุรกิจอยู่ รู้ว่าปัจจุบันมีความต้องการในสิ่งใด อนาคตจะต้องการอะไรต่อไป และองค์การของตนจะต้องพร้อมที่จะมีให้ หรือสนองตอบสิ่งนั้น ๆ ให้ได้ด้วย

เป้าหมายที่ตลาดเป้าหมาย

ประการที่สี่ จะต้องมีการกำหนดตลาดเป้าหมายอย่างเหมาะสมและจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจให้มุ่งตรงไปยังตลาดเป้าหมายที่ตนได้คัดเลือกไว้แล้ว ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรด้านกำลังคน เทคโนโลยี ตลอดจนวัตถุดิบต่าง ๆ ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมายอย่างเหมาะสม

มีกลยุทธ์ความยุติธรรม

ประการที่ห้า ธุรกิจจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงานต่าง ๆ ขององค์การอย่างแจ่มชัดว่า ตนเองจะต้องดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรจะได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ แผนการในส่วนต่าง ๆ ตลอดจนสามารถนำยุทธวิธีหรือแผนดำเนินการที่เหมาะสมมาใช้ให้ตรงกับความต้องการที่ธุรกิจได้ตั้งเป้าไว้

ภายในแจ่ม ภายนอกแจ้ว

ประการที่หก ธุรกิจนั้นจะต้องมีการบริหารทรัพยากรภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะ เป็นกำลังคน กำลังเงิน การจัดการต่าง ๆ ขององค์กร เรียกได้ว่าระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ ก่อนที่จะออกไปสู่โลกภายนอกอย่างไม่มีปัญหา ระบบการบริหารงานภายในหน่วยงาน จะต้องดีและมีประสิทธิภาพเสียก่อน จึงจะเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ประสบความสำเร็จเมื่อออกไปติดต่อดำเนินงานกับองค์กรภายนอก

ต้องเก่งและเฮง

ประการสุดท้าย ต้องขึ้นอยู่กับช่วงจังหวะเวลา ที่สำคัญคือ จะต้องมีโอกาสช่วยด้วย เรียกว่า เก่งอย่างเดียวอาจจะไม่ประสบความสำเร็จ ต้องเฮงด้วย จังหวะเวลาและความโชคดีทางธุรกิจนั้น เป็นเรื่องของดวงส่วนหนึ่ง และเป็นเรื่องของการมองการณ์ไกลของผู้บริหารอีกส่วนหนึ่งที่จะสามารถมองสภาพแวดล้อมในอนาคตได้พอสมควร ดังนั้น การทำงานก็จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ สภาพปัญหาที่ประเทศกำลังเผชิญอยู่ ทำให้ธุรกิจของคุณมีความสำคัญมากขึ้น ไม่ต้องดูอื่นไกล ในกรุงเทพฯ เรายังเอง เมื่อรถราติดขัดมากขึ้นทุกวันโอกาสที่จะเดินทางไปเยี่ยมเยียนกันก็ลดน้อยลง จำเป็นต้องพึ่งการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ มากขึ้น นั่นก็คือจังหวะเวลามีส่วนช่วยให้โตเร็วได้

ท่านผู้อ่านเห็นด้วยไหมว่า องค์กรธุรกิจที่จะโตเร็วได้นั้น จะต้องมีพื้นฐานหลายอย่างมารองรับ เรามีสิ่งเหล่านี้หรือยัง หากยังไม่มีแล้ว องค์กรของท่านอย่าเพิ่งรีบร้อนโตเร็วเกินไป ซ้ำ ๆ แต่แน่นอนจะดีกว่า ประเดี๋ยวจะล้มเหมือนกับธุรกิจดัง ๆ หลาย ๆ แห่งในอดีต ที่มีชื่อเสียงว่าเจริญเติบโตเร็วที่สุดในเวลานั้นเวลานี้ แต่อยู่ได้ไม่นาน ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วจะมีประโยชน์อะไร

กรุงเทพธุรกิจ : 16 มกราคม 2537