ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับนาย ลูกน้อง ลูกค้าที่เราติดต่อด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยตัวแรกที่ทำให้เกิดความเครียดขึ้น

ปัจจัยตัวที่สองเกิดจากความรู้สึก หรืออารมณ์ภายในของบุคคลคนนั้นที่มีต่อสิ่งต่างๆ ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกหดหู่ใจ กลัว ละอายใจ รัก เสียใจ เกลียด ฯลฯ เป็นต้น

ตามทฤษฎีการบริหารความเครียดบอกว่า คนเรานั้นสามารถปรับตัวเข้าสู่ระดับสมดุลหรือระดับปกติได้เสมอ แต่ละคนมีความสามารถดังกล่าวนี้ ในแต่ละคนไม่เท่ากันบางคนสามารถลดหรือแม้กระทั่งไม่เครียดเลยก็มี ซึ่งเรื่องนี้ต้องอาศัยวิธีการฝึกฝนกันนานพอควร

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้รู้ได้เตือนว่า "การที่ผู้บริหารบางคนพยายามอย่างยิ่ง และจริงจังเกินไปที่จะลดความเครียดลงให้ได้ นั่นแหละคือที่มาของความเครียดเช่นกัน"

ในการบริหารความเครียดนี้ มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดว่า เวลาใดที่เกิดความเครียดขึ้นมาให้พยายามใช้วิธีที่ได้ฝึกฝนมา เสมือนเป็นการปิดกั้นถนนที่จะนำไปสู่อารมณ์หรือการเปลี่ยนแปลงทางสรีระวิทยาทางร่างกายให้ได้ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีออกไป อันจะเป็นผลเสียต่อการบริหารงานและคนรอบข้าง

เราจะเห็นได้ว่าคนที่มีความเครียดเกิดขึ้น พฤติกรรมที่จะแสดงออกอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณีหลายรูปแบบเช่น

กรณีแรกกับครอบครัว โดยปกติครอบครัวน่าจะเป็นส่วนที่คอยสนับสนุนผู้บริหารคนนั้น แต่ในกรณีนี้ครอบครัวกลับต้องมารับผลกรรมที่ไม่ได้เป็นผู้ก่อขึ้นมา ผลของความเครียดของผู้บริหารในฐานะที่เป็นหัวหน้าครอบครัวมักมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้เช่น

มีการทะเลาะเบาะแว้งในเรื่องที่ไม่น่าจะเป็นเรื่อง

เงียบเฉย เซื่องซึม ไม่พูดจากับสมาชิกในครอบครัว

ไม่มีเหตุผล

ไม่มีการเอาอกเอาใจหรือรักทนุถนอมเหมือนเดิม

ขาดความสนใจในเรื่องของเพศสัมพันธ์

กรณีที่สองกับเพื่อนร่วมงาน และกับคนอื่นๆ เราจะเห็นได้ว่า คนที่พกความเครียดมามักจะมีพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะต่อไปนี้คือ

เต็มไปด้วยความโต้เถียงขัดแย้ง

ปฏิเสธการเข้าร่วมกลุ่มหรือเข้าสังคมร่วมกับเพื่อน

มีพฤติกรรมที่บ่งบอกไปในทางที่นิสัยไม่ดี เช่น โมโห ฉุนเฉียว ใช้กิริยาวาจา ที่ไม่ดีต่อลูกน้องเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

จะเห็นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกนี้ นอกจากจะบั่นทอนภาพพจน์ของผู้บริหารเองแล้ว ความเคารพนับถือก็จะเสียไปด้วย

ในบางประเทศเช่น ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้ชื่อว่ามีบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความเครียดมากที่สุดประเทศหนึ่ง ดังที่เห็นได้จากสถิติจากฆ่าตัวตายของนักธุรกิจ ในปัจจุบันมีนักธุรกิจกลุ่มหนึ่งที่หัวใสจับจุดนี้ได้ เลยลงทุนทำกิจการคลายเครียดขึ้น กล่าวคือ วันๆ หนึ่งเขาจะขับรถยนต์ออกพร้อมกับบรรทุกสุนัข 2 ตัว ซึ่งได้รับการฝึกฝนมาแล้วว่าต้องเป็นมิตรกับทุกคน ขึ้นไปบนชั้นต่างๆ ของอาคาร สำนักงาน และเจ้าสุนัข 2 ตัวนี้ ก็จะวิ่งเคล้าเคลียไปเรื่อยๆ ส่วนพนักงานก็จะลูบหน้าลูบหัว บางคนก็จับมากอด ตามอัธยาศัย พอหมดเวลาประมาณ 45 นาที เจ้าสุนัขก็จะวิ่งลงมาขึ้นรถเจ้าของ (พ่อค้าหัวใส) เพื่อขับตระเวนไปยังบริษัทอื่นไป การกระทำแบบนี้เขาถือว่าเป็นการคลายเครียดจากการทำงานวิธีหนึ่งของชาวญี่ปุ่น ซึ่งทำกันเป็นธุรกิจเป็นล่ำเป็นสันไปเลย ในบ้านเราใครจะทำตามบางคงไม่มีใครว่ากัน เพียงแต่ว่าอย่าให้สุนัขนั้นเพ่นพ่าน และทำร้ายคนในบริษัทก็แล้วกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 13 กุมภาพันธ์ 2536

การบริหารความเครียด : จุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของนักบริหาร (2)

การบริหารความเครียดที่ดีควรเริ่มต้นที่การบริหารตัวเราเองเสียก่อน โดยมีเทคนิคและวิธีการดังต่อไปนี้

การปรับตัวเอง

ประการแรก พยายามปรับตัวเองเสียใหม่ โดยเฉพาะความพยายามที่จะระงับอารมณ์และการแสดงออก โดยไม่ให้มีมากจนเกินไป พยายามระงับหรือข่มใจตัวเองให้ได้ โดยเฉพาะการโกรธหรือการมีอารมณ์ต่างๆ พยายามไม่ให้เรื่องเล็กๆ น้อยๆ มาทำให้เราเกิดความรู้สึกที่รุนแรงได้

ประการที่สอง พยายามเรียนรู้ถึงวิธีการพักผ่อนเสียบ้าง การพักผ่อนนั้นไม่จำเป็นต้องออกไปพักผ่อนนอกบ้านหรือเสียเงินเสียทองมาก เพียงแค่ท่านพยายามหามุมใดมุมหนึ่งในบ้านของท่านที่เงียบ นั่งสงบสติอารมณ์ หลับตา แล้วสูดหายใจแรงๆ เข้าออกประมาณ 10-15 นาที วิธีนี้ท่านควรทำทุก 2 วันก็ได้

ประการที่สาม พยายามออกกำลังกายสม่ำเสมอ หรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน ครั้งละประมาณ 20 นาที ในเรื่องนี้หากท่านมีโรคประจำตัวอยู่ อาจขอคำแนะนำจากแพทย์ถึงวิธีการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับสภาพร่างกายของท่านในขณะนั้นก็จะดี

ประการที่สี่ พยายามหาเวลาว่างให้กับตัวท่านบ้าง โดยพยายามปรับตัวให้มีเวลาว่างในส่วนตัว ไม่ควรทุ่มเทเวลาให้หมดไปกับการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว อย่างน้อยควรปล่อยสมองและจิตใจของท่านให้มีเวลาพัก เพื่อที่จะได้มีเรี่ยวแรงกลับไปสู้งานต่อ แต่หากท่านเป็นผู้บริหารที่ "ติดงาน" และรักงานเป็นชีวิตจิตใจ ขอให้พยายามนึกเสมอว่า การที่เราพยายามหาเวลาว่างให้กับตัวเรานั้นก็เพื่อที่จะให้ร่างกายเราได้พัก เพื่อที่จะได้สามารถทำงานนั้นๆ ได้อีกนานๆ ดีกว่าเมื่อไม่พักแล้วร่างกายเราเกิดเป็นอะไรไป งานการที่เราอยากจะทำก็จะไม่ได้ทำ

ประการที่ห้า พยายามควบคุมอาหารและควบคุมน้ำหนัก โดยรับประทานอาหารและดื่มเฉพาะสิ่งที่ถูกสุขภาพอนามัย สิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความอ้วน เพราะเมื่ออ้วนแล้วมักจะนำโรคอื่นๆ มาด้วย พยายามระลึกไว้เสมอว่าขณะนี้เรากำลังต่อสู้กับความเครียด อย่าให้เราต้องมากังวลกับร่างกายของเราที่ต้องถูกโรคร้ายอื่นๆ ซ้ำเติมอีก ดังนั้น พยายามหลีกเลี่ยงอาหารหรือเครื่องดื่มประเภทมีอัลกอฮอล, นิโคตินจากบุหรี่, คาเฟอินจากกาแฟ เครื่องดื่มน้ำอัดลมบางประเภท ตลอดจนสารเสพติดต่างๆ

โดยสรุปสิ่งที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อลดความเครียดของตนเองได้เป็นอย่างดี คือ การทำสมาธิ การพักผ่อน การบำรุงสุขภาพด้วยอาหารที่ถูกสุขลักษณะ การนอนหลับอย่างเพียงพอ และการออกกำลังกาย

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติต่าง ๆ ในการบริหารงาน

ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงาน ผู้บริหารอาจหันมาใช้นโยบายการบริหารงานในรูปแบบที่นุ่มนวลลงมา เป็นลักษณะของการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันมากขึ้น หรือแม้กระทั่งหันมาใช้นโยบายการบริหารงานในลักษณะการประนีประนอมในการแก้ไขปัญหาทางการบริหารงานมากขึ้น พยายามลดการปะทะหรือการชนกันโดยตรงลงไป หรือแม้กระทั่งนโยบายที่หลีกเลี่ยงปัญหา ก็ไม่ควรนำมาใช้เพราะการหลีกเลี่ยงปัญหาเป็นการหนีปัญหาไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ดี รังแต่จะทำให้เกิดความกังวลและความเครียดอย่างต่อเนื่องขึ้นมาอีก

นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดความสำคัญของงานที่จะทำว่างานอะไรมีความสำคัญ จะต้องทำก่อน-หลัง พยายามปรับปรุงการบริหารเวลาให้ดีขึ้น และพยายามลดงานที่เคยรับมามากจนเกินกำลังให้ลดลง เหลือแต่เพียงงานที่ได้ประมาณตนเองแล้วว่าจะรับไหว เรียกว่าอย่างกงานจนเกินไป การกระทำเช่นว่านี้จะช่วยให้สามารถลดความเครียดลงได้มากทีเดียว

อย่างไรก็ตามหากวิธีทางที่กล่าวมานี้ยังไม่สามารถลดความเครียดลงได้ หนทางสุดท้ายจริงๆ มีผู้รู้ได้เสนอว่า น่าจะถอนตัวออกไปจากความเครียดเสียเลย วิธีการถอนตัวที่ว่านี้ก็คือ ผู้บริหารสามารถกระทำได้ โดยไม่เข้าร่วมในกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความเครียดเลย นอกจากนี้อาจใช้วิธีการเปลี่ยนงาน หรือแม้กระทั่งเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น แต่นั่นแหละวิธีการหลังๆ นี้ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องดำเนินการด้วยความพินิจพิเคราะห์ และด้วยความมั่นใจ ว่าการถอนตัวออกไปจากความเครียดดังกล่าว จะไม่ทำให้ตัวเราเองต้องผิดหวัง เสียใจ เกลียดตัวเอง หรือหดหู่ใจจากการกระทำของตัวเอง เพราะมิฉะนั้นแทนที่จะลดหรือขจัดความเครียด กลับเป็นการเพิ่มความเครียดขึ้นมาอีก

การบริหารความเครียดในระดับองค์การ

ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ เปิดโอกาสให้บุคคลหลายๆ ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่จะทำ วิธีการเปิดโอกาสให้หลายๆ คน จากหลายๆ ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เช่นนี้ นอกจากจะช่วยลดความเครียดแล้ว จะช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

การมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแต่ละวันๆ ดังที่กล่าวข้างต้นจะช่วยควบคุมความเครียดได้เป็นอย่างดี

การแสดงความห่วงใย เอื้ออาทร การแสดงออกซึ่งความรัก และความไว้วางใจที่ผู้บริหารมอบให้กับพนักงานภายในองค์การ เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานที่มีความเครียดเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ลดความเครียดจากการทำงานได้ และการนำวิธีการบริหารงานแบบต่างคนต่างมาช่วยกันทำ หรือการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการประนีประนอมจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้พนักงานได้เห็นว่าองค์การของตนมีการบริหารงานแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน นับว่าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยบรรเทาความเครียดในที่ทำงานลงได้

นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมต่างๆ ภายในองค์การก็เป็นอีกวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยบริหารความเครียดได้ โดยทางบริษัทอาจจะจัดให้มีโปรแกรมการให้คำปรึกษาแก่พนักงานในเรื่องต่างๆ ตามที่จะกำหนดขึ้นมา หรืออาจจะจัดสถานที่ออกกำลังกายและบริหารร่างกายขึ้น การจัดการฝึกอบรมในด้านต่างๆ อาทิ การฝึกอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การฝึกอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงาน การกำหนดเวลาการทำงานเสียใหม่ อาทิเช่น จัดให้มีการเลือกเวลาเข้าทำงาน และเลิกงาน ตามความเหมาะสมของพนักงาน เพื่อที่จะให้พนักงานสามารถใช้เวลาที่เหลืออยู่ในการปฏิบัติภาระกิจส่วนตัวของตน เช่น ไปรับลูก อยู่ดูแลบ้านในบางช่วงเวลา เหล่านี้ จะเป็นการกำจัดความกังวลใจของพนักงานลงไปได้แนวทางหนึ่ง

เท่าที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารความเครียดไม่ใช่เรื่องง่ายๆ จำเป็นต้องอาศัยเวลา และความลึกซึ้งของผู้บริหารพอสมควร จึงจะทำให้เกิดผลดี หากเราสามารถบริหารตัวเราได้แล้ว ก็นับว่าเป็นความสำเร็จที่จะไปบริหารคนอื่นต่อไป

กรุงเทพธุรกิจ : 20 กุมภาพันธ์ 2536

กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (1)

ในระยะนี้ธุรกิจต่างๆ มักจะพูดกันอยู่เสมอว่า ในช่วงต่อไปเศรษฐกิจของประเทศไทยเราจะไม่เหมือนเดิม ที่ครั้งหนึ่งเคยรุ่งโรจน์และเฟื่องฟู แต่ต่อไปนี้จะเริ่มชะลอตัวและอาจจะถึงกับถดถอยและตกต่ำลงได้ ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจในวันนี้คงจะต้องเริ่มคิดกันได้แล้วว่า เราจะทำอย่างไรกันที่จะช่วยพยุงสภาพการค้าของเราให้ไปได้อย่างตลอดรอดฝั่ง ฟันฝ่าอุปสรรคที่กำลังจะมาถึง และที่สำคัญที่สุดคือเราจะทำอย่างไรที่จะแข่งขันกับคู่แข่งขันรายอื่นๆ ซึ่งเขาเองก็คงจะงัดกลยุทธ์ทางการค้าขึ้นมาใช้เช่นเดียวกัน

ในวันนี้จึงเป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ที่ท่านผู้รู้หลายท่านได้ชี้แนะไว้ว่าน่าจะนำมาใช้เพื่อการแข่งขัน ซึ่งนักบริหารคงจะต้องนำไปปรับให้เข้ากับสภาพธุรกิจของตน ตลอดจนสภาพการแข่งขันที่เรากำลังเผชิญอยู่กัน อย่างไรก็ตามขอบอกไว้ก่อนว่า กลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงนี้ ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่เมื่อนำไปใช้แล้วจะประสบความสำเร็จทุกราย แต่คงต้องนำไปผสมผสานกับความรู้และประสบการณ์ของนักบริหารแต่ละท่าน จึงจะเหมาะสมที่สุด

ก่อนอื่นเราคงทราบกันดีว่า ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวนี้ กำลังในการซื้อหาจับจ่ายใช้สอยสินค้าในตลาดอยู่ในภาวะที่ย่ำแย่เหมือนกัน ผู้ผลิตผลิตสินค้าออกมาก็หาผู้ซื้อได้ก็แสนจะยาก ดังนั้น ผู้ผลิตผู้ขายจึงตกอยู่ในสภาวะที่ต้องแย่งตลาดกันพอสมควร สินค้าใครดีราคาถูกและตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ก็ย่อมได้เปรียบกว่าคนอื่น ดังนั้น ในช่วงนี้ทุกคนกำลังอยู่ในสภาพที่ต้องแย่งชิงกันอย่างเต็มที่ กลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ก็คือ

กลยุทธ์แรก พยายามทำให้สินค้าหรือบริการของเราเป็นของดีและแตกต่างจากคนอื่นๆ

พยายามผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีกว่าคู่แข่งขัน โดยทำให้ผู้บริโภคมองเห็นและยอมรับว่าสินค้าและบริการของเรานั้นไม่เหมือนกับคนอื่นๆ ทั่วๆ ไป เข้าลักษณะเป็นของที่มีดีในตัวเองและมีความแตกต่างเหนือคนอื่น หรือในทางทฤษฎีเราเรียกว่า Differentiate แต่ต้องไม่ลืมว่า สิ่งที่เราพยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นนั้น ผู้บริโภคหรือลูกค้าเขาจะต้องเห็น คุณค่า และยอมรับความแตกต่าง ที่ว่านั้นด้วย ไม่ใช่เรานึกอยากจะสร้างความแตกต่างให้สินค้าของเรา แต่ผู้บริโภคไม่ได้เห็นว่าสิ่งที่เรากำหนดขึ้นนั้น จะดีเด่นประการใด หรือไม่มีคุณค่าต่อเขาแต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนั้น สิ่งที่เราเรียกว่าความแตกต่างก็ไม่เป็นสิ่งที่แตกต่างในสายตาของผู้บริโภค และเขาก็จะไม่สนใจไม่อยากมาใช้สินค้าของเรา

ในประเด็นนี้ ขอยกตัวอย่างรถยนต์ที่มาจากต่างประเทศยี่ห้อหนึ่ง ซึ่งพยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดกับรถยนต์ของตนโดยติดตั้งที่ปัดน้ำฝนตรงไฟหน้าของตัวรถ ซึ่งจะว่าไปแล้วนับเป็นการ

ให้ความสะดวกและความปลอดภัยแก่ผู้ขับขี่ โดยเฉพาะในกรณีที่มีฝุ่นโคลนหรือฝนตกในเวลาค่ำคืน ที่จะทำให้แสงไฟที่จะส่องไปข้างหน้าลดสมรรถนะลงไป ซึ่งจะว่าไปแล้วเป็นสิ่งที่ดี แต่สิ่งนี้ผู้บริโภคไม่ได้ให้ความสำคัญว่าเป็นความแตกต่างที่มีคุณค่าเท่าที่ควร กลับหันไปมองจุดอื่นๆ มากกว่า ดังนั้น เจ้าความแตกต่างที่บริษัทผู้ผลิตพยายามสร้างขึ้น จึงไม่ได้รับความสนใจและยอมรับว่ามีความแตกต่างที่เพิ่มคุณค่า ในตัวสินค้าแต่ประการใด มิหนำซ้ำจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและคิดค้นขึ้นมาโดยใช่เหตุ

สำหรับตัวอย่างในบ้านเมืองของเรานั้น ที่เห็นกันอยู่เสมอ มักจะได้แก่บ้านจัดสรรที่หลายๆ โครงการมักจะขึ้นป้ายโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ว่า ตนมีประตูทางเข้าหมู่บ้านที่มโหฬารตระการตา ตั้งอยู่อย่างเด่นสง่า ความแตกต่างที่ว่านี้เจ้าของโครงการบ้านจัดสรรคงลืมคิดไปว่า เจ้าประตูทางเข้าโครงการนั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใดกับผู้ซื้อ เพราะผู้ซื้อบ้านจัดสรรคงไม่ได้ซื้อเพียงเพราะจะมีทางเข้าที่ตบแต่งอย่างสุดสวย แต่เขาย่อมต้องการตัวบ้านจัดสรรที่มีคุณภาพและให้คุณค่าในการเป็นเจ้าของแก่เขามากกว่า ประตูทางเข้าเป็นเพียงพื้นที่ไม่ควรจะนำมาเป็นจุดที่ทำให้เกิดความแตกต่าง นี่แหละเป็นตัวอย่างของสิ่งที่เราเรียกว่าจะต้องสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการของเราให้ได้และให้ดีกว่าของคนอื่นๆ เสียก่อน เมื่อนั้นโอกาสในการขายก็ย่อมเป็นผลติดตามมา และย่อมหมายถึงว่าเราจะมีโอกาสดึงลูกค้าหรือผู้บริโภคให้มาหาเราแทนที่จะวิ่งไปยังคู่แข่งขันคนอื่นๆ ไป

การสร้างความแตกต่างนั้น โดยทั่วไปธุรกิจสามารถที่จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้จากการสร้างความแตกต่างให้เกิดกับลักษณะหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์/บริการ (Difference in Product/Service Features) หรือ การสร้างภาพพจน์ (Image) และชื่อเสียงของสินค้าบริการ (Reputation) ให้เด่นกว่าคู่แข่งขัน การพัฒนาคิดค้นเทคโนโลยีให้ล้ำหน้าคู่แข่งขัน การให้บริการหลังการขายที่แตกต่างจากคนอื่นๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว การสร้างความแตกต่างนั้น เราจะต้องทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าเห็นว่าสินค้าหรือบริการที่เรานำมาให้แก่เขานั้น ดีกว่าที่เขาคาดคิดให้ได้ โดยเฉพาะเมื่อนำไปเปรียบกับผู้ขายรายอื่นๆ แล้ว จะเห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อนั้นแล้วสิ่งที่เราพยายามสร้างความแตกต่างจึงจะสัมฤทธิผล

ในรายละเอียดของกลวิธี (Tactics) หรือวิธีการสร้างความแตกต่างโดยละเอียดนั้น จะนำมาพูดอีกครั้งหนึ่ง ตอนนี้ขอกล่าวเฉพาะกลยุทธ์ (Strategy) ที่นักบริหารอาจนำมาคิดกันในมุมมองกว้างๆ กัน

กรุงเทพธุรกิจ : 12 มกราคม 2540

กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (2)

กลยุทธ์ที่สอง ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่สอง ในสภาวะที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวนั้น การค้าขายและการแข่งขันจะต้องมีความรุนแรงพอสมควร เพราะมีผู้ค้าหลายๆ คนที่จะต้องแย่งลูกค้าที่มีจำนวนน้อยลง หรือมีกำลังซื้อที่ไม่เหมือนเดิม ในสภาวการณ์เช่นนี้ ใครเร็วกว่า ดีกว่า ย่อมแย่งลูกค้าไปได้ ดังนั้นกลยุทธ์ของธุรกิจที่จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วนี้ก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้สินค้าของเราที่ได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นสินค้าใหม่ สินค้าที่ได้ปรับปรุงจากเดิม รวมทั้งคำสั่งซื้อของลูกค้าที่ตกค้างอยู่ เราจะทำอย่างไรให้การส่งสินค้าไปสู่มือผู้บริโภคเหล่านั้น ใช้เวลาน้อยที่สุดให้สินค้าและบริการของเราอยู่ในมือเขาเร็วที่สุด สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราจะต้องรีบหาหนทางเพื่อให้การตอบสนองของเราเป็นไปอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญคือดีกว่าคู่แข่งขันรายอื่นๆ ดังนั้น การตอบสนองอย่างทันการณ์ในกรณีนี้ รวมไปถึงการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่ต้องตัดสินใจโดยไม่ชักช้าหรืออืดอาดจนเกินคาด

ในบางธุรกิจ นอกจากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ผู้บริหารสามารถออกกฎเกณฑ์เพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการขายสินค้าและการให้บริการที่รวดเร็ว ให้แก่ลูกค้าของตน อาทิ ผู้จำหน่ายฟิล์มถ่ายภาพยี่ห้อหนึ่งในประเทศไทย ได้มีนโยบายให้กับพนักงานว่า เวลาที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาทางโทรศัพท์อย่าปล่อยให้เสียงโทรศัพท์ดังเกินกว่าหนึ่งครั้ง ซึ่งนั่นหมายถึงเมื่อโทรศัพท์ดังเพียงครั้งเดียว ก็จะมีคนมารับสายแล้ว โดยไม่ปล่อยให้คนที่โทรเข้ามาต้องรอนาน และใครก็ตามที่รับสาย คนๆ นั้นจะต้องดูแลลูกค้ารายนั้นๆ และจะต้องพยายามทำให้การแก้ไขปัญหาของลูกค้าเสร็จสิ้นภายในวันเดียว อย่าปล่อยให้เป็นปัญหาเรื้อรังโดยไม่รีบแก้ไข ที่สำคัญคือ ต้องรีบตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้แล้วเสร็จโดยเร็ว กระบวนการนี้พนักงานในธุรกิจดังกล่าวทราบกันดี และเรียกกันว่านโยบาย One ring, One person and One day ซึ่งนับว่าได้รับการชมเชยเป็นอย่างดีจากผู้มาติดต่อกับบริษัทดังกล่าว

นอกจากธุรกิจผู้ผลิตผู้จำหน่ายฟิล์มถ่ายภาพที่มีชื่อเสียงแล้ว บริษัทที่จำหน่ายสินค้าประเภทอาหารชั้นนำของโลกที่ตั้งอยู่ในเมืองไทยบางแห่ง ยังได้จัดบุคลากรของตนเอาไว้ เพื่อตอบข้อซักถามของลูกค้าที่ติดต่อเข้ามา และอยากรู้รายละเอียด หรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับสินค้าของตน รวมทั้งบุคลากรเหล่านี้พร้อมที่จะรับฟังการร้องเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับสินค้าของบริษัทอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ทั้งนี้ โดยจัดตั้งหน่วยงานที่มีชื่อไม่ค่อยจะคุ้นหูในบ้านเราเท่าไรนักว่า แผนก Marketing Service เมื่อบุคลากรเหล่านี้ได้รับการร้องเรียนเรื่องต่างๆ แล้ว พนักงานจะต้องแก้ไขเหตุการณ์ให้ได้โดยเร็ว และต้องทำให้ผู้ร้องเรียนดังกล่าวเกิดความพอใจให้ได้ในที่สุด

สิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่มองการณ์ไกลเล็งเห็นว่า การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค หรือลูกค้านั้น เป็นสิ่งที่จะละเว้นหรือไม่สนใจไม่ได้ เพราะจากสิ่งเล็กๆ น้อยๆ นี้ สามารถชักนำให้เป็นเรื่องราวใหญ่โต และทำให้ธุรกิจเสียชื่อเสียงมามากต่อมากแล้ว ยิ่งสภาวการณ์การแข่งขันในตลาดที่ต้องแย่งกันขาย แย่งลูกค้ากันเช่นนี้ ผู้ที่อยู่รอดคือผู้ที่สนองตอบต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็วที่สุด

กลยุทธ์ที่ตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วนี้ จะว่าไปแล้ว นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ล้ำหน้าคู่แข่งไปเรื่อยๆ เพราะเท่ากับว่าตนเองเป็นผู้วิ่งออกหน้าคู่แข่งไปก่อน เข้าทำนองที่ว่าเมื่อคู่แข่งมาถึงก็เห็นแต่เพียงเงาที่เพิ่งผ่านไป อาจจะเรียกได้ว่าการปะทะแบบจังๆ หน้านั้นย่อมเกิดขึ้นได้ยาก เว้นไว้แต่คู่แข่งขันตามมาทันหรือมาเร็วพอๆ กัน เมื่อเป็นเช่นนั้น คนที่เข้าสู่จิตใจของผู้บริโภคก่อนย่อมได้เปรียบคนที่มาทีหลังเป็นธรรมดา ในเรื่องนี้ ในด้านการโฆษณาและการส่งเสริมการจำหน่ายถือว่าเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญทีเดียว หากไม่เชื่อในกรณีนี้ ลองถามคนใกล้ๆ ตัวท่านว่า นักบินอวกาศคนใดที่ลงเหยียบพื้นผิวของดวงจันทร์เป็นคนแรก เราจะเห็นว่าหลายๆ คนคงตอบได้ว่า คือนักบินอวกาศที่ชื่อว่า นิล อาร์มสตรอง แต่หากเราถามว่า แล้วคนที่สอง คนที่สามเป็นใคร เราจะพบว่าน้อยคนนักที่จะตอบได้ เพราะคนต่อๆ มา เขาจำไม่ได้นั่นเอง ฉันใดก็ฉันนั้น หากเราสามารถที่จะตอบสนองผู้บริโภคให้เขารู้จักเราเป็นคนแรก เพราะเราเร็วกว่าคนอื่นๆ เขา เราก็จะเป็นคนที่ได้เปรียบคู่แข่งไปสถานะหนึ่งแล้ว แต่ข้อสำคัญก็คือ ความเร็วอย่างเดียวนั้นไม่พอ เราจะต้องดีกว่าคนอื่นๆ เขาด้วย มิฉะนั้น ก็จะกลายเป็นว่าธุรกิจของเราวิ่งเร็วกว่า แต่เป็นการวิ่งที่ออกนอกลู่นอกทางวิ่งเข้าป่าไป เพราะเราเร็วก็จริงแต่ไม่ได้ให้อะไรที่เป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริโภคเลยนั่นแหละ

อย่างไรก็ตาม การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้บริโภคอย่างรวดเร็วกว่าคนอื่นนี้ ธุรกิจต้องไม่ลืมว่าทรัพยากรของตนไม่ว่าจะเป็น พนักงาน เครื่องมือเครื่องจักร วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ ความสามารถ ประสิทธิภาพ อาคารสถานที่ และสิ่งอื่นๆ ซึ่งรวมทั้งระบบภายในธุรกิจของตน ต้องรองรับและสามารถดำเนินการให้สอดคล้องกันได้กับความพยายามที่ต้องการสนองตอบลูกค้า มิฉะนั้น จะเกิดปัญหาภายในองค์การได้เหมือนกัน ดังเช่น ยุคสมัยหนึ่ง ธุรกิจฮิตกับเรื่องของการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ใครๆ ก็อยากทำ บางแห่งประกาศว่าตนเองก็เป็นคนหนึ่งที่ทำ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ทำไปๆ มีหลายคนที่ต้องถอนตัวออกมาและท้ายที่สุดลงเลยด้วยความที่ทำไม่ได้ดังที่ตนอยากจะทำ เพราะความสามารถไม่ถึง งบมีจำกัด พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ เครื่องมือมีไม่เพียงพอ หน่วยงานบางหน่วยเช่นฝ่ายคอมพิวเตอร์

ไม่สามารถรับภาระเพิ่มขึ้นได้ ในที่สุด ความเร็วที่ว่านั้นก็กลายเป็นความคิดที่อยากจะทำเท่านั้นเอง แต่ในการปฏิบัติจริงๆ ไม่สามารถทำให้เร็วขึ้นได้ นอกจากหน่วยงานภายในและทรัพยากรภายในจะต้องสอดคล้องแล้ว คนภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเรา เช่น ผู้ส่งวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ของเรา ก็ต้องให้ความร่วมมือด้วย อาทิ หากเราต้องการใช้ส่วนผสมใหม่ในสินค้า หรือส่วนประกอบใหม่ เขาต้องพร้อมที่จะสนับสนุนเราในการผลิตวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบใหม่ๆ ที่เราต้องการด้วย มิฉะนั้นก็ไม่สำเร็จ ดังนั้น การที่เราจะนำกลยุทธ์การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วนี้มาใช้ เราก็จะต้องขอความร่วมมือกับเขาด้วย เรียกว่าถ้าจะวิ่งต้องวิ่งไปพร้อมกันจึงจะสำเร็จ ดังนั้น ปัญหาจึงตกอยู่ที่ว่าเขายินดีที่จะลงทุนวิ่งกับเราหรือไม่ หากโอกาสเปิดกว้างให้แก่เขา ก็คงไม่ยากที่จะชักชวน แต่ถ้าทุกสิ่งทุกยังคลุมเครือ เราก็ต้องอาศัยศิลปะในการบริหารที่จะโน้มน้าวให้เขาเห็นดีเห็นงามไปกับเราด้วย

กรุงเทพธุรกิจ : 19 มกราคม 2540

กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (3)

กลยุทธ์ที่สามที่ทางธุรกิจน่าจะนำมาใช้ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวนี้ ก็คือ การลดต้นทุนการผลิตและการให้บริการลง ทั้งนี้ธุรกิจจำเป็นจะต้องหันมาพิจารณาตัดลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลดลงให้มากที่สุด โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่สร้างความพึงพอใจหรือมีคุณค่าในสายตาของผู้บริโภค หากค่าใช้จ่ายใดที่มีมูลค่าสูงอยู่แต่เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภค หรือผู้บริโภคยังเห็นคุณค่าอยู่ เราก็จะต้องคงค่าใช้จ่ายส่วนนี้ไว้ ยกตัวอย่างเช่น มีสินค้าตัวหนึ่งที่ผู้ผลิตจำเป็นที่จะต้องห่อสินค้าดังกล่าวด้วยกระดาษอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งหากจะไม่ห่อหุ้มเจ้ากระดาษที่ว่านี้ สินค้าก็ไม่แตกหักหรือเสียสภาพไป อีกทั้งการห่อกระดาษยังนับว่าเป็นการสร้างภาระเพิ่มขึ้นอีก ฝ่ายผลิตเองก็อยากจะตัดกระดาษส่วนนี้ออกไป จะได้ผลิตได้อย่างสะดวกรวดเร็ว แต่เมื่อธุรกิจได้ประเมินแล้วพบว่า เจ้ากระดาษแผ่นน้อยนิดนี้แหละ เป็นส่วนที่เพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า มากกว่าราคากระดาษที่จะต้องเสียไป อีกทั้งส่วนนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคต่างก็มองเห็นว่าเป็นคุณค่าที่ตนจะได้รับจากสินค้าตัวนั้น ดังนั้น ธุรกิจจึงยังคงให้มีการห่อหุ้มสินค้าด้วยกระดาษเช่นเดิม สินค้าที่ว่านี้คือนมสดยี่ห้อหนึ่งในประเทศของเรา

การลดค่าใช้จ่ายโดยคิดเฉพาะค่าใช้จ่ายในการผลิตอย่างเดียวก็ไม่ถูกต้อง ดังนั้นสิ่งที่พยายามจะบอกท่านผู้อ่านก็คือ จริงอยู่ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวและเราต้องแข่งขันกับคนอื่นๆ เพื่อความอยู่รอดโดยการใช้กลยุทธ์ในการลดค่าใช้จ่ายนั้น ค่าใช้จ่ายที่ควรจะตัดลดออกไปคือ ค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระแก่บริษัทและเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นส่วนเพิ่มคุณค่าให้แก่ใครเลย ค่าใช้จ่ายเหล่านี้แหละคือค่าใช้จ่ายที่จะต้องถูกนำมาพิจารณาก่อนเป็นลำดับแรก อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ ลำดับขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความสิ้นเปลืองวัสดุและค่าโสหุ้ยต่างๆ เช่น ค่ากระดาษพิมพ์ ค่าเอกสาร ค่าวัสดุอุปกรณ์ ของใช้ที่สิ้นเปลือง รวมทั้งนโยบายและวิธีการที่เคยปฏิบัติมาอย่างฟุ่มเฟือย เราจำเป็นต้องประหยัดพอสมควร ที่ว่าพอสมควร ก็เพราะว่าไม่ใช่คิดแต่จะตัดลดทุกอย่างจนไม่เหลืออะไรเลย ทำให้การทำงานต่างๆ ชะงักงันไปหมด หากเป็นเช่นนี้ ก็นับว่าเป็นการใช้กลยุทธ์แบบไม่มีเหตุผล

สิ่งนี้ฝ่ายบริหารและฝ่ายที่กำกับดูแลในเรื่องค่าใช้จ่ายต้องพิจารณาให้ดี และถ้าจะให้ดีที่สุดก็คือ การร่วมพิจารณาด้วยกัน เพราะประสบการณ์ได้บ่งบอกว่า ฝ่ายที่ดูแลเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชีมักจะมองทุกอย่างเข้าข้างตนเองเป็นสำคัญ โดยไม่พิจารณาถึงส่วนงานอื่นๆ ว่าจะทำงานได้อย่างสะดวกและราบรื่นหรือไม่ ดังนั้น การร่วมกันคิดปรับลดค่าใช้จ่ายจึงน่าที่จะกระทำร่วมกันหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในการปรับลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนลงนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาเรื่องของการตัดลดกำลังคนที่ล้นงานหรือที่ไม่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานออกไปด้วยเช่นกัน เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตและสามารถทำให้ต้นทุนสูงขึ้นได้ ซึ่งเราก็จะพบว่า ในประเทศที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวนี้ธุรกิจมักนำวิธีการปรับลดขนาดขององค์การมาใช้กันอยู่เสมอ นับเป็นเทคนิคหรือวิธีการลดต้นทุนของธุรกิจลงไปได้เป็นอย่างดี แต่ก็จะต้องทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวังด้วยเช่นกัน เพราะมนุษย์มีจิตใจ มีขวัญและกำลังใจ มีความอ่อนไหวในอารมณ์ ดังนั้นหากตัดลดจำนวนบุคลากรไปมากๆ หรือกระทำต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา คนที่ยังคงเหลืออยู่ในองค์การจะเกิดสภาวะที่เรียกว่า Survival Syndrome ขึ้น นั่นก็คือ เกิดความวิตกกังวลในความไม่มั่นคงแก่ตนเอง กลัวว่าจะถูกปลดออก ให้ออกเหมือนคนอื่นๆ ทำให้ขวัญเสีย หมดกำลังใจในการทำงานต่อไป ปรากฏการณ์เช่นที่ว่านี้ เกิดขึ้นในองค์การที่มีการปรับลดขนาดขององค์การให้เล็กกะทัดรัดลงเพื่อลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มประสิทธิภาพมานักต่อนักแล้ว

จะว่าไปแล้ว หากเรานำกลยุทธ์ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้เกิดประสิทธิภาพได้แล้ว ผลประโยชน์ที่จะได้รับนั้นก็มีอยู่ไม่น้อยทีเดียว อาทิ เราจะเกิดการได้เปรียบทางการค้าต่อคู่แข่งขันทันที เพราะเราขายของได้ถูกกว่าคนอื่นเขา ในขณะที่คุณภาพของเราไม่ได้ด้อยหรือลดลงไปด้วย ผู้บริโภคเองก็คงจะต้องพึงพอใจเป็นธรรมดา ยกเว้นผู้บริโภคบางคนที่ยึดติดกับตราสินค้าของคู่แข่งขันนั่นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่บางครั้งความจงรักภักดีในสินค้าหรือ Brand Loyalty ทำให้กลยุทธ์ของสินค้าที่มีราคาต่ำกว่า ถูกกว่า เอาชนะไม่ได้แม้ว่าจะมีคุณภาพที่ทัดเทียมกันก็ตาม

นอกจากนี้ การที่เราใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนและขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าคนอื่นเขายังเท่ากับเป็นการสกัดกั้นไม่ให้คนอื่นๆ ที่กำลังจะเข้ามาค้าขายในตลาดของเรา ต้องคิดหนักด้วย เพราะส่วนต่างที่เป็นผลประโยชน์หรือกำไรนั้นไม่จูงใจให้เข้ามาทำตลาดแข่งขันกัน และยังรวมไปถึงการสกัดกั้นไม่ให้สินค้าอื่นที่จะเข้ามาขายทดแทนกันแย่งตลาดไปได้อีกด้วย ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคโดยทั่วไปมักไม่อยากที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นๆ ทดแทนสินค้าเดิม หากเห็นว่าการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอย่างอื่นแทนนั้น ไม่คุ้มเพราะจะมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามาด้วย ค่าใช้จ่ายที่ว่านี้ทางการบริหารเราเรียกว่า Switching Cost หากเราพิจารณาการซื้อขายสินค้าจำนวนซอฟท์แวร์คอมพิวเตอร์แล้ว จะเห็นได้ชัดเจน ดังนั้น หากเชื่อมั่นว่าสินค้าของเราดีและราคาถูกแล้วก็จะเป็นส่วนช่วยในการแข่งขันในสภาวการณ์ที่สภาพเศรษฐกิจกำลังชะลอตัวไปได้อีกเปลาะหนึ่ง

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น หากธุรกิจของเราเข้าข่ายเป็นผู้นำในการลดต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้ว โดยทั่วไป ธุรกิจเหล่านี้จะมีผลต่างหรือผลตอบแทนพอสมควร เมื่อหักกลบลบหนี้กันระหว่างต้นทุนกับราคาขาย หากเกิดกรณีที่ผู้จัดส่งวัสดุหรือซัพพลายเออร์เรียกร้องขึ้นราคาวัตถุดิบขึ้นมาอีกเพราะเขาเองก็แย่เหมือนกันในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจซบเซาเช่นนี้ ธุรกิจ

ที่สามารถลดต้นทุนได้มากกว่าคนอื่นๆ ย่อมสามารถรับสภาพการขอเพิ่มค่าวัตถุดิบของซัพพลายเออร์ได้ดีกว่าคนอื่นๆ ด้วย นั่นหมายถึงว่ามีโอกาสที่จะอยู่รอดได้มากกว่าคนอื่นๆ เช่นกัน

เมื่อพูดมาถึงจุดนี้ อยากจะย้ำว่าจริงอยู่ กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัว แต่เราเองในฐานะของฝ่ายบริหารย่อมต้องไม่ลืมว่าของทุกอย่างย่อมมีทั้งดีและเสีย กลยุทธ์นี้ก็เช่นกัน นับว่ามีความเสี่ยงภัยสูงเหมือนกัน อาทิ การมุ่งแต่จะลดต้นทุน เป็นผู้นำในด้านสินค้าราคาต่ำกว่าคนอื่นๆ นั้น ผู้บริหารมุ่งแต่จะลดต้นทุน บางครั้งก็ลืมนึกถึงสิ่งอื่นๆ ที่ควรจะทำไปด้วย อาทิเช่น การวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ไปเลยก็มี สิ่งเหล่านี้ธุรกิจจะต้องลงทุนเพื่อที่ทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า ใหม่กว่ากับผู้บริโภค นอกจากนี้การคิดแต่จะลดต้นทุนอย่างเดียวอาจทำให้สินค้าราคาต่ำของเรามีภาพพจน์ที่ไม่ดีไปเลยก็ได้ เพราะความเชื่อของผู้บริโภคที่ว่าของดีราคาแพงยังคงมีอยู่ และประการสุดท้ายการที่เราคิดว่ากลยุทธ์นี้เราจะทำได้แต่เพียงผู้เดียวนั้น ประสบการณ์ได้ชี้ให้เห็นว่าคนอื่นๆ อาจลอกเลียนแบบเราได้ไม่วันใดก็วันหนึ่ง ดังนั้น จะว่าไปแล้วเราคงจะต้องหาทางหนีทีไล่หรือลูกเล่นและกลยุทธ์อื่นๆ เตรียมไว้เหมือนกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 26 มกราคม 2540

กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (4)

กลยุทธ์ที่สี่ ที่ธุรกิจสามารถนำมาใช้ในช่วงที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การหาตลาดใหม่ (New Market) การหาตลาดใหม่นี้มีหลายลักษณะ อาจจะเปลี่ยนไปค้าขายนอกเหนือจากการทำธุรกิจในส่วนของตลาดเดิม หรือหาลูกค้ากลุ่มอื่นมาทดแทน หรือพยายามกำหนดกลุ่มลูกค้าเสียใหม่ เช่น เดิมเราอาจจะเน้นอยู่กับลูกค้าที่เป็นกลุ่มวัยรุ่นซึ่งมีอายุหรือเพศเป็นตัวกำหนด เป็นต้น แต่เมื่อเศรษฐกิจชะลอตัวเช่นนี้ โอกาสการทำธุรกิจในกลุ่มลูกค้าเดิมเริ่มลำบากขึ้น ดังนั้นเราจำเป็นต้องขยับขยายหาส่วนแบ่งของตลาดใหม่ (New Segment)

การหาส่วนแบ่งตลาดใหม่นี้หมายถึง เราอาจจะผลิตสินค้าเดิม แต่ให้มีส่วนที่จะเอื้อให้ลูกค้ากลุ่มใหม่มาซื้อหาทดลองใช้ เช่น อาจจะเพิ่มสูตรใหม่สำหรับคนที่มีปัญหาเฉพาะเลยก็ได้ ตัวอย่างเช่น จากเดิมที่อาจผลิตสำหรับการใช้ธรรมดาๆ แก่วัยรุ่น แต่เพื่อเป็นการหาทางออกในสภาวการณ์เช่นนี้ ธุรกิจเลยเพิ่มเติมสินค้าสำหรับวัยสูงอายุเพิ่มขึ้น สินค้าจำพวกที่ต้องใช้ในแต่ละวัน เช่น สบู่ แชมพูสระผม เป็นตัวอย่างที่ดี

แต่การเปลี่ยนจากลักษณะที่เมื่อก่อนเคยทำสินค้าเหล่านี้อยู่ มาเป็นการการค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น เช่น จากธุรกิจสบู่มาเป็นธุรกิจอื่นๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมเลย เช่น ธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ โรงแรม เสื้อผ้า เครื่องประดับ นั้นไม่ควรทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนจากธุรกิจเดิมไปเป็นธุรกิจอื่นเพิ่มขึ้นนั้น มีความเสี่ยงสูงกว่ามาก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการเรียนรู้สภาพตลาดใหม่ที่เข้าไป หรือต้องเข้าไปแข่งขันกับคู่แข่งที่เขาอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นกลยุทธ์ที่ 4 นี้ แนะนำเพียงแต่ว่า ให้ค่อยทำแบบค่อยเป็นค่อยไป หากเพลี่ยงพล้ำก็ยังไม่หนักหนาสาหัสสากรรจ์จนเกินไป หรือเพียงพอที่จะเยียวยาได้ทันเวลา ไม่ถึงกับทำลายตนเองอย่างสิ้นเชิง เราจะเห็นได้ว่าในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจอยู่ในระยะชะลอตัวเช่นนี้ เรามักจะได้ยินเรื่องของธุรกิจที่เคยขยายสายงานไปในธุรกิจอื่นๆ ต่างก็ถอยกลับออกมา โดยการขายธุรกิจที่ตนไม่เจนจัดทิ้งเสีย และหันมาเน้นย้ำเฉพาะธุรกิจที่ตนชำนาญแต่ดั้งเดิมมากกว่า โดยใช้วิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้มีหลายรูปแบบเพื่อดึงตลาดใหม่เข้ามาแทนที่

ดังนั้น จะว่าไปแล้ว ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวนี้ เราจะต้องทำธุรกิจอย่างระมัดระวัง การเดินหน้าแต่ละครั้งต้องคิดให้รอบคอบและมั่นใจจริงๆ โดยดูจากศักยภาพและความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของเราเป็นเกณฑ์ โดยทั่วไปในสภาวการณ์เศรษฐกิจเช่นนี้ เราจะเห็นว่าธุรกิจมักจะไม่เพิ่มการลงทุนแต่จะปล่อยให้เป็นไปตามสภาพที่เราเรียกว่า Harvesting หรือการเก็บเกี่ยว

ของเดิมที่มีอยู่ไปวันๆ หนึ่ง และก็มีอีกหลายแห่งที่ถึงกับขายธุรกิจที่ไม่ทำผลกำไรหรือที่เป็นภาระออกไปในลักษณะที่ทางวิชาการเรียกว่า Divesting ไปเลยก็มี ดังนั้นในขั้นนี้เราคงแต่พัฒนาตลาดสินค้ากลุ่มใหม่ก็คงจะพอเพียง ซึ่งอาจจะนำเอาหลักการของการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Positioning) มาใช้ก็ได้ เราอาจจะใช้การโฆษณามาเป็นเครื่องมือในการกำหนดสัดส่วนตลาดใหม่ก็ได้ เช่นสินค้าเดิมอาจไม่มีการกำหนดกลุ่มผู้บริโภคที่ชัดเจน แต่ต่อๆ มาการทำแบบนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ก็เลยหันมาจับตลาดเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไปเลยก็มี เช่น เฉพาะผู้หญิงเท่านั้น หรือวัยรุ่นเท่านั้น ลักษณะที่ว่านี้ บางคนอาจกล่าวว่าเป็นกลยุทธ์ที่ห้า คือการเน้นย้ำไปที่กลุ่มผู้บริโภคเฉพาะหรือที่ทางนักการตลาดเขาเรียกกันว่า Niche Market อย่างนี้ก็มี

นอกจากนี้ธุรกิจบางแห่งอาจก้าวกระโดดออกไปเสี่ยงหาตลาดต่างประเทศเลยก็มี เพราะถ้าตลาดในประเทศไม่มีโอกาสรอดมากนัก และไม่อยากพึ่งพาเป็นหลัก การหาตลาดต่างประเทศก็เป็นเรื่องที่น่าเสี่ยงเช่นเดียวกัน ดังนั้นเราจะพบว่า ในประเทศที่เศรษฐกิจของตนเองไม่ค่อยจะดีนักธุรกิจเหล่านั้นก็มักจะออกมาแสวงหาตลาดจากต่างประเทศเหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นนักธุรกิจชาวอเมริกัน หรือชาวญี่ปุ่นก็ตาม มักใช้วิถีทางและกลยุทธ์การหาตลาดต่างประเทศมาทดแทน เพื่อความอยู่รอดของตนเองหรือบริษัทแม่

ในลักษณะของการก้าวกระโดดออกมาค้าขายกับต่างประเทศนั้น ย่อมมีความเสี่ยงที่สูงเหมือนกัน นักบริหารจะต้องเลือกว่าจะนำรูปแบบของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศแบบใดมาใช้ จึงจะเหมาะกับเหตุการณ์ในขณะนั้น อาทิ ใช้การส่งออก (Exporting), การหาบริษัทต่างประเทศมาร่วมงานในลักษณะการร่วมลงทุน (Joint Venture), การเข้าไปลงทุนในต่างประเทศอย่างเต็มตัวโดยเป็นของเราทั้งหมด (100% Wholly Own Business) เป็นต้น ซึ่งทุกวิถีทางจะบ่งบอกว่าเรากำลังแสวงหาตลาดและลูกค้าเพิ่มขึ้นจากเดิมนั่นเอง

การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศยังจะช่วยให้ธุรกิจสามารถแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นในการผลิตมาใช้ได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน และสามารถที่จะเกื้อหนุนให้เกิดความได้เปรียบในด้านความแตกต่างในสินค้าผลิตให้มีคุณภาพดีกว่าคนอื่น (Differentiation) หรือมีราคาต่ำกว่า เพราะมีต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานที่ต่ำกว่า (Low Cost) หรือตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย สิ่งที่กล่าวมานี้ เป็นกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาแล้วและควรจะทำในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังชะลอตัวทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม การที่จะขยับเข้าสู่การค้าต่างประเทศนั้น เป็นเรื่องที่จะต้องศึกษารายละเอียดอย่างรอบคอบเสียก่อน เพราะนอกเหนือจากสภาพลูกค้า ตลาดสินค้าที่แตกต่างกันแล้ว พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เกิดมาจากวัฒนธรรมและความเชื่อถือของเขาเหล่านั้นที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด

ย่อมมีผลต่อการบริโภคสินค้าของเราเช่นกัน ลำพังเพียงแต่มองศักยภาพในการผลิต คุณภาพในตัวสินค้าตลอดจนเป้าหมาย นโยบาย ชื่อเสียง ภาพพจน์ รวมทั้งทรัพยากรที่เรามีอยู่ในประเทศ เช่น พนักงาน เครื่องไม้เครื่องมือ งบประมาณ นั้นไม่เพียงพอ แต่ปัจจัยอื่นๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรมและความเชื่อต่างๆ เป็นสิ่งที่ผู้วางกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงด้วย จึงจะนำกลยุทธ์เช่นนี้มาใช้ได้

โดยสรุป กลยุทธ์ที่สี่เราอาจดำเนินการหาตลาดเสียใหม่ โดยยังคงยึดอยู่กับธุรกิจที่เราชำนาญและเชี่ยวชาญ หรืออาจจะกำหนดตลาดเดิมที่เคยกว้างขวางให้เป็นตลาดเฉพาะเลยก็ได้ หรือนำศักยภาพที่มีอยู่เดิม เข้าสู่ตลาดต่างประเทศเลยก็ได้ ซึ่งคิดว่าน่าจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจกำลังซะลอตัวได้เช่นกัน ส่วนการขยายไปลงทุนทำในสิ่งใหม่ๆ นั้น ไม่น่าจะเหมาะสมเพราะมีความเสี่ยงสูงกว่า ซึ่งในสภาพเศรษฐกิจเช่นนี้การถนอมตนเองน่าจะดีกว่า

กรุงเทพธุรกิจ : 2 กุมภาพันธ์ 2540

กลยุทธ์ทางธุรกิจในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัว (5)

กลยุทธ์ที่ห้า ในสภาวการณ์ที่เศรษฐกิจอยู่ในระยะชะลอตัวเช่นนี้ ถือเป็นโอกาสดีที่ธุรกิจจะได้ปรับโครงสร้าง สายงานการบังคับบัญชา ตลอดจนโยกย้ายสับเปลี่ยนตัวบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effiectiveness) ในการบริหารธุรกิจบางแห่ง อาจจะมีการปลดคนงานจำนวนมากออกจากงาน ในสภาวการณ์เช่นนี้พนักงานเองมักจะเข้าใจสภาพการณ์ดีว่า เป็นไปไม่ได้ที่องค์การจะว่าจ้างพนักงานในจำนวนเท่าเดิมทั้งๆ ที่รายได้ลดลง ดังนั้น การต่อต้านในเรื่องปัญหาแรงงานจะบรรเทาลงไปได้บ้าง โดยเฉพาะในกรณีองค์การที่มีสหภาพ แรงงานอยู่

การใช้กลยุทธ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หากทำในสภาวการณ์ปกตินั้นค่อนข้างจะเสี่ยงกับการต่อต้าน แต่ในสภาวการณ์ที่ธุรกิจชะลอตัวนี้ จำเป็นต้องทำเพื่อความอยู่รอดในระยะยาว ลักษณะเช่นนี้คนงานเองก็เข้าใจดี แต่ปัญหาว่าจะยอมรับกันได้หรือไม่นั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่ในธุรกิจต่างๆ เราจะเห็นได้ว่ามีการประพฤติและปฏิบัติกันในลักษณะเช่นนี้อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในต่างประเทศ อาทิ IBM, Xerox Boeing ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เขาถือว่าเป็นธรรมดา

การจัดสรรกำลังทรัพยากรมนุษย์นี้ ธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อให้องค์การลดภาระค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของตนเองไปในตัว โดยหลักการแล้วเราถือว่าองค์การธุรกิจนั้นมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ แสวงหาความมั่งคั่งสูงสุด แสวงหาผลกำไรสูงสุด และพยายามยืนหยัดให้ยาวนานที่สุด ดังนั้นการปรับลด ปลดออก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ และการจัดหน้าที่ความรับผิดชอบเสียใหม่ ถือว่าเป็นสิ่งธรรมดาที่ควรดำเนินการ ข้อสำคัญคือ จะทำอย่างไรจึงจะอธิบายให้คนงานเหล่านี้ได้ทราบถึงเหตุผลที่จำเป็น และทำให้คนที่ยังคงทำงานอยู่ไม่ขวัญเสียหรือขาดกำลังใจไปก่อน นับเป็นสิ่งที่ยากพอสมควร

ในประเทศญี่ปุ่น บริษัทที่มีความเห็นอกเห็นใจพนักงาน เขาจะใช้วิธีการเรียกประชุมพนักงานให้ได้รับทราบ และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับโครงสร้างองค์การ ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรเพื่อลดภาระของธุรกิจลง โดยขอความร่วมมือจากพนักงานและสหภาพแรงงานให้ช่วยกันประคับประคองสถานการณ์ โดยจะไม่มีการให้พนักงานออกหรือปลดออก แต่จะขอความร่วมมือที่จะให้พนักงานเสียสละ ลดชั่วโมงการทำงานลง หรือลดค่าจ้างแรงงานของตนลง หรือแม้กระทั่งลดโบนัสประจำปีที่คาดว่าจะได้รับลง จะพบว่าพนักงานในประเทศญี่ปุ่นจะให้ความร่วมมือกับองค์การธุรกิจอย่างเต็มที่ บางคนเคยทำงาน 7 วัน ลดลงเหลือแค่ 6 วัน หรือเดิมทีเคยทำงานวันละ 8 ชั่วโมง ลดลงมาเหลือ 4-6 ชั่วโมง การที่พนักงานยินดีจะลดเวลาการทำงานหรือลดรายได้ที่ตนจะได้รับลง

ก็เพราะคิดว่าการลดรายได้จะดีกว่าให้พนักงานคนใดคนหนึ่งถูกปลดออกไป เพราะเขารู้ว่า หากไม่ทำเช่นนั้น ไม่ตัวเขาก็เพื่อนร่วมงาน อาจถูกปลดหรือถูกให้ออกจากงานไป ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในยามที่บริษัทและธุรกิจอยู่ในสภาพที่ย่ำแย่ ก็ต้องทนมาเสียสละตนเองกันบ้าง

เมื่อพูดมาถึงจุดนี้ ลองหลับตานึกถึงภาพของธุรกิจในประเทศของเราแล้ว จะว่ามืดมนก็ได้ แม้ว่าทุกคนจะเห็นว่าสภาพธุรกิจแย่ลงกว่าเดิม แต่ละคนก็พยายามจะปกป้องผลประโยชน์และไม่ยอมเสียสละซึ่งกันและกัน มิหนำซ้ำบางครั้งยังตั้งป้อมที่จะต่อรองให้ได้มากกว่าเดิมเสียอีก บางรายก็วิวาทก่อเหตุร้ายกันเลย ดังที่เป็นข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ เรื่องนี้จะว่าไปแล้ว เท่ากับว่าทุบหม้อข้าวตนเองก็ว่าได้ ทางฝ่ายเจ้าของกิจการเองก็เหมือนกัน บางครั้งยกสภาวการณ์เศรษฐกิจที่ซะลอตัวนี้ปรับลดผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะมี ควรจะได้ลดลงไป โดยอ้างสถานการณ์ขึ้นบังหน้า ทั้งๆ ที่จริงแล้ว มีผลประโยชน์มหาศาลอยู่ในมือตนซึ่งมักเป็นในลักษณะนี้ นับว่าเป็นสิ่งที่ธุรกิจไม่ควรประพฤติ เพราะสิ่งเช่นนี้ ทำให้พนักงานไม่เชื่อถือในตัวบริษัท ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์คับขันจริงๆ จะมาขอร้องให้พนักงานให้ความร่วมมือก็จะไม่ได้ผล เพราะไม่มีใครให้ความสำคัญ กับผู้บริหารที่ขาดความจริงใจซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจะสร้างให้เกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้ เพราะสิ่งนี้จะทำให้สามารถพึ่งพา ขอร้องกันในวันข้างหน้าได้โดยง่ายขึ้น

นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่ห้ายังหมายความถึงว่า หากธุรกิจสามารถปรับกระบวนการทำงาน (Work Process) ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การใหม่ หรือ ให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ก็ควรจะกระทำไปพร้อมๆ กันด้วย เทคนิคในการปรับกระบวนการทำงานที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การปรับประยุกต์เพื่อความเป็นเลิศ (Benchmarking) การบริหารงานเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) หรือแม้กระทั่งการให้อำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowerment) และการรื้อปรับระบบ (Reengineering) อาจนำมาใช้พร้อมๆ กับโครงสร้างองค์กรใหม่และทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการจัดสรรมาแล้วก็ได้

ทั้งหมดนี้แหละ คือห้ากลยุทธ์ที่น่าจะลองนำมาใช้ในสภาวการณ์ที่สภาพเศรษฐกิจซะลอตัวเช่นในปัจจุบันนี้ แต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่เราจะนำกลยุทธ์ใดมาใช้ เราก็ควรสำรวจความพร้อมของธุรกิจของเราก่อน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่เรามีอยู่ เช่นจำนวนพนักงาน, รูปแบบของการผลิต, ลักษณะการจัดการ, วัฒนธรรมขององค์การ และทรัพยากรอื่นๆ เพราะมิฉะนั้นการมองเฉพาะปัจจัยแวดล้อมภายนอกอย่างเดียว และคิดแต่จะนำกลยุทธ์มาใช้ โดยไม่ดูความพร้อมของตนเองก็จะทำให้ได้ผลไม่ดีเช่นเดียวกัน

กรุงเทพธุรกิจ : 9 กุมภาพันธ์ 2540