



ศาสตร์แห่งการบริหาร

บุญชัย โชควัฒนา
ประธานกรรมการ บริษัท สหพัฒน์ปิปูล จำกัด (มหาชน)

การที่จะบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาคือ การเลือกประเภทของธุรกิจที่จะทำให้ดีเสียก่อนว่าจะทำธุรกิจประเภทไหน ธุรกิจบางประเภทที่ถึงแม้จะทำกำไรได้มาก ก็ไม่ใช่ที่เราจะเข้าไปทำได้ทันที ถ้าเลือกทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐานของชีวิต ก็จะง่ายกว่าเพราะไม่ว่าเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไรสินค้าของเราก็ก็นำขายได้อยู่ ดังนั้นต้องเลือกประเภทของธุรกิจให้ดี

การเริ่มต้นทำธุรกิจ ควรเริ่มอย่างเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ ขยาย ต้องไม่ผลิผลลมหหรือทำอะไรเกินตัว แม้แต่บริษัทของผมเอง ก็เริ่มต้นจากธุรกิจเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ ขยายเช่นเดียวกัน ดังนั้นลักษณะการเติบโตของเราอาจจะเติบโตทีละน้อย ๆ ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจของคนอื่น แต่เราเองมีธุรกิจที่หลากหลาย ซึ่งการมีธุรกิจที่หลากหลายมันปลอดภัยตรงที่ว่า ถ้าธุรกิจหนึ่งเกิดไม่ดีขึ้นมา แต่อีกธุรกิจหนึ่งยังดีอยู่เราก็อยู่ได้ในทางตรงกันข้ามถ้าเราทำธุรกิจอยู่ประเภทเดียว แล้วเกิดธุรกิจนั้นได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อมอะไรก็ตาม ธุรกิจก็จะเกิดปัญหาทันที

นอกจากการเลือกประเภทของธุรกิจแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจของเราเติบโต และสามารถแข่งขันในตลาดได้นั้น คือ “กลยุทธ์การตลาด” ในวิกิพีเดียให้คำจำกัดความว่า “การตลาด” หมายถึง กระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า การตลาดอาจถูกตีความว่าเป็นศิลปะแห่งการขายสินค้าในบางครั้ง แต่การขายนั้นเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งของการตลาด

Phillip Kotler (ฟิลลิป คอตเลอร์) ประมาจารย์ด้านการตลาดระดับโลกให้คำจำกัดความไว้ว่า “การตลาด” หมายถึง การหาและการสนองความต้องการของมนุษย์ของสังคม และยังให้คำนิยามของการตลาดที่สั้นไปกว่านี้เรียกว่า “การตลาด หมายถึง การตอบสนองความต้องการ ที่เป็นประโยชน์”

ส่วนในทรรศนะของผม “การตลาด” คือ การทำอะไรก็ได้ เพื่อให้คนซื้อสินค้าของเรา เป็นการใช่วาทศิลป์ในการทำให้ผู้บริโภคเชื่อว่าสินค้าของเรา

ดีกว่าคนอื่น การตลาดเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันของเราอยู่เสมอ การทำการตลาดไม่ใช่เพียงการออกสินค้าเยอะ ๆ การที่จะออกสินค้าแต่ละตัวนั้นต้องมองที่ความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก พร้อม ๆ กับที่ต้องมองศักยภาพของตนเองควบคู่กันไปด้วย ทั้งในเรื่องของเงินทุน การโฆษณา การสร้างแบรนด์ กำลังคนว่ามีความพร้อมหรือไม่ นักการตลาดต้องคำนึงว่าสินค้าที่ออกมา จะขายให้ใคร ขายยังไหน ขนาดของตลาดเป็นอย่างไร คู่แข่งเป็นอย่างไร อายุของสินค้าเป็นแบบไหน Short Term หรือ Long Term สินค้าจะมีอนาคตอย่างไร ถ้ายังไม่มีช่องทาง การตลาด ยังไม่มีลูกค้า ก็ไม่มีทางสำเร็จ สรุปได้ว่าหัวใจทางการตลาด ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้คือ

1. **ผลิตภัณฑ์ (Product)** ได้แก่ สินค้า และบริการ (Goods and Service) การที่สินค้าหรือบริการของเราจะขายได้นั้น สินค้าของเราต้องเด่นกว่าสินค้าของคู่แข่งอย่างชัดเจน ผู้บริโภคเห็นแล้วต้องอยากซื้อ และจุดเด่นที่มันนั้นต้องเป็นจุดเด่นที่ผู้บริโภคชื่นชอบ เป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการจะซื้อ และเมื่อซื้อสินค้านั้นแล้วต้องมาซื้อซ้ำอีก

2. **การกำหนดราคา (Price)** ราคาเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด แต่ไม่ใช่อะไร ๆ ก็ลดราคาอย่างเดียว การกำหนดราคาในที่นี้จะเป็นการตั้งราคาให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมาย สินค้าบางประเภทหากตั้งราคาต่ำเกินไปสินค้านั้นอาจจะถูกมองว่าคุณภาพไม่น่าเชื่อถือ ดังนั้นสินค้าบางชนิดต้องสร้างแบรนด์ให้อยู่ในระดับพรีเมียมและขายในราคาแพง

3. **การจัดจำหน่าย (Place)** คือวิธีการนำสินค้าไปสู่มือของลูกค้า หากเป็นสินค้าที่จะขายไปหลาย ๆ แห่ง วิธีการขายหรือการกระจายสินค้าจะมีความสำคัญมาก หลักของการเลือกวิธีการกระจายสินค้านั้นไม่ใช่ขายมากสถานที่แล้วจะดีเสมอไป เพราะถ้าสินค้านั้นเป็นสินค้าในระดับบน ก็ควรจะจำกัดการขายไม่ให้มีมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เสียภาพลักษณ์



ได้ สิ่งที่เราควรคำนึงอีกอย่างของการกระจายสินค้าคือต้นทุนการกระจายสินค้า เช่นการขายสินค้าใน 7-eleven อาจจะกระจายได้ทั่วถึง แต่อาจจะมีต้นทุนที่สูงกว่า และหากจะกล่าวถึงธุรกิจที่เป็นการขายหน้าร้าน Place ในที่นี้ก็คือ ทำเล ซึ่งก็ควรเลือกที่เหมาะสมกับสินค้าของเราเช่นกัน

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงลักษณะสินค้าของเรา และต้องมีเป้าหมายที่จะดึงดูดลูกค้าของคู่แข่งมาเป็นของเรา ดังนั้นการ Design โฆษณา หรือการทำ Promotion ต้องมีจุดเด่นที่แตกต่างและโดนใจลูกค้าของคู่แข่งด้วย นักการตลาดต้องสามารถ Monitor ได้ว่าแนวทางใดหรือช่องทางใดที่ทำไปแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้คนสนใจที่จะซื้อสินค้า นอกจากนี้การทำ Promotion ก็ต้องมีการ Test บ่อย ๆ เพื่อจะทำให้เข้าใจผู้บริโภคมากขึ้น ส่วนการทำโฆษณาก็ต้องมีการวัดผลว่าด้วยว่า เมื่อทำแล้วสินค้าขายได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร

คนที่จะเป็นนักการตลาดที่ดีนั้นต้องเป็นคนช่างสังเกต ต้องหมั่นสังเกตสิ่งรอบ ๆ ตัว หมั่นศึกษาข่าวสารบ้านเมือง ต้องเป็นนักวิเคราะห์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งใดที่ทำแล้วก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือสาเหตุใดที่ทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จ และต้องมีสัญชาตญาณว่าการออกสินค้าตัวใดจะขายได้หรือไม่ได้ ซึ่งสัญชาตญาณนั้นก็มาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมานั่นเอง

อีกคุณสมบัติที่ต้องไปกันได้กับองค์กรธุรกิจที่แสวงหากำไร นั่นคือ "การคำนึงถึงคุณธรรม" ในมุมมองของผมการที่จะบริหารธุรกิจให้สำเร็จอย่างยั่งยืนมั่นคงนั้น ความเก่งด้านกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ผมมองว่าการทำธุรกิจต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ไม่เอาเปรียบทั้งคู่ค้าและลูกค้า ต้องเป็นการค้าขายที่ตรงไปตรงมา ต้องทำในสิ่งที่ดี สินค้าที่เราขายต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดี ไม่ฉวยโอกาส ไม่ขายในราคาที่แพงเกินทุนเกินไป หรือหากเป็นหนี้ใครก็ต้องจ่ายก็ต้องคืน ไม่บิดพลิ้วหนี้ รักษาเครดิต รับปากแล้วต้องทำ หากเราเสียเครดิตครั้งเดียว ประวัติไม่ดีก็ขาดความเชื่อถือ ไม่เอาของคนอื่นมาเป็นของเรา เมื่อพูดถึงเรื่องความซื่อสัตย์ ผมนึกถึงสิ่งที่คุณพ่อทำให้เห็นอยู่เสมอคือ แม้จะเป็นเจ้าของสินค้า เจ้าของบริษัทอย่างไรก็ตาม คุณพ่อ ก็ไม่สามารถหยิบ

สินค้าในคลังไปใช้ได้ตามอำเภอใจ ต้องใช้เงินซื้อสินค้ากลับไปใช้เหมือน ๆ กับลูกค้าคนอื่น ตอนเด็กผมก็ไม่เข้าใจความคิดพ่อ แต่เมื่อโตขึ้นเข้าใจว่าที่พ่อต้องทำแบบนั้น เพราะป้องกันการ "คอร์รัปชัน" ในบริษัท ที่ต้องเริ่มจากผู้ไม่โกง

สิ่งเหล่านี้ล้วนขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรทั้งสิ้น ผู้นำองค์กรต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี "การวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดี" ให้คนในองค์กรมองเห็น จึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้ "องค์กรไหนไหนจะเจริญได้ อยู่ที่ผู้นำ และจะล้มเหลวก็อยู่ที่ผู้นำ" นอกจากนี้ผู้นำต้องปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีความคิดไปในแนวทางเดียวกันว่า การทำธุรกิจต้องตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์สุจริต แม้เรื่องทุจริตอาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่เราต้องมีจุดยืนที่จะไม่ยอมรับเรื่องการไม่ซื่อสัตย์ หรือการทุจริตคอร์รัปชัน และเมื่อธุรกิจมันคงเติบโตในระดับหนึ่งแล้ว ผมคิดว่าก็ควรทำประโยชน์ให้กับสังคมส่วนรวม เพื่อเป็นการตอบแทนคุณแผ่นดินและประเทศชาติบ้าง