

**บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา**  
**วิชา 459602 กลยุทธ์การประกอบการ (Entrepreneurial Strategies)**  
**หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ รุ่นที่ 3 มหาวิทยาลัยบูรพา**  
**ครั้งที่ 4 วันอาทิตย์ที่ 31 สิงหาคม 2551 เวลา 9.00 – 16.00 น.**

### **การนึก และ การคิด**

**การนึก:** คือการที่เราเอาข้อมูล ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว มาใช้ การนำสิ่งที่อาจารย์สอนมาใช้ก็เป็นการนึก ที่เราอ่านหนังสือก็เป็นการนึก

**การคิด:** เป็นการคิดไปในอนาคตว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ คิดจะจัดการอะไรบางอย่างให้บรรลุผล ถ้าเราไม่คิดสมองของเราก็จะเสื่อมลงไป

### **การคิด (Thinking)**

คนเราต้องใช้เวลาคิดให้เยอะ ๆ เพื่อเป็นประโยชน์กับตัวเอง นอกจากนั้นทุกคนก็อยากที่จะดีขึ้น ไม่มีใครอยากที่จะให้ตัวเองแย่ลง แต่เรากลับไม่ค่อยได้ใช้ความคิด บางอย่างที่เราแย่ลงเราจึงไม่รู้ว่าเราแย่ลง

เราต้องทบทวนตัวเอง โดยตั้งคำถามแล้วหาคำตอบ (Zero base Thinking) ว่าในการดำเนินชีวิตของเรา หรือในการทำงานของเรา เรามีหลักคิดอะไรบ้าง คนจำนวนมากไม่เคยมีหลักคิดเลย จะทำอะไรก็ทำตามความรู้สึก ใครแนะนำอะไรมาก็ไม่เคยเก็บมาเป็นหลักคิด หรือแม้แต่จะจำหลักคิดได้แต่ก็ไม่นำมาปฏิบัติ

เมื่อเราคิดทบทวนจนทราบว่าเรื่องใดที่เราแย่ลง เราจึงจะทำให้ดีขึ้นได้ เราจึงต้องฝึกคิดให้เยอะ ๆ เช่นในตัวอย่างของครั้งที่แล้ว ที่ให้ช่วยกันคิดว่า สินค้าตัวหนึ่งยอดขายตรง ๆ ไม่เพิ่มขึ้น จะทำอย่างไรให้ยอดขายสูงขึ้น และหนึ่งในหลาย ๆ วิธีคือ การขึ้นราคา

ประเด็นคือเราจะขึ้นราคาอย่างไร ให้ยอดขายของเราเพิ่มขึ้น นิสิตได้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นดังนี้

- เพิ่มคุณค่าให้สินค้าเดิม
- เปลี่ยน Package ใหม่
- ฮิ้ว รวมหัวกับคู่แข่ง
- จัดให้มีของแถม
- อธิบายสรรพคุณให้แจ่มแจ้งยิ่งขึ้น
- มอบสิทธิพิเศษให้แก่ลูกค้า
- ซื้อจำนวนมาก จึงจะมีส่วนลด (หลังจากขึ้นราคาไปแล้ว)
- ให้ส่วนลดก่อน แล้วค่อยขึ้นราคา

การขึ้นราคานี้ ควรพิจารณาเรื่องตำแหน่ง (Position) ของสินค้าด้วย หากตำแหน่งของตัวเองดีกว่า สูงกว่าราคาที่ตั้ง ผู้ประกอบการบางคนไม่กล้าขึ้นราคา เพราะกลัวยอดขายจะตก กลัวถูกลูกค้าตำ โดยไม่ได้ดูเลยว่าคนที่ตำก็มีคน คนที่ไม่ตำก็มีคน บางคนก็ทำตัวเป็นลูกค้าคิดไปเองเลยว่าถ้าเราถูกเขาขึ้นราคาเราเองก็ไม่ชอบ จึงไม่ยอมขึ้นราคาให้กับคนอื่น

### **เราจึงต้องเข้าใจผู้บริโภค แต่อย่าทำตัวเป็นผู้บริโภค**

ลูกค้าและร้านค้าก็มักจะพยายามโน้มน้าว พุดให้เรา ไม่ให้ขึ้นราคาสินค้า เช่น ถ้าขึ้นราคาจะซื้อไม่ไหวแล้ว หรือ ฉันทั้งมาตั้งนานแล้ว ต้องเห็นใจฉันบ้างนะ หรือ กำไรที่เราให้ร้านค้ามันน้อยกว่าเจ้าอื่น ถึงแม้

วัตถุดิบก็ขึ้นอยู่ทุกวัน แต่ก็ไม่ขึ้นราคาเพราะถูกลูกค้า ร้านค้าสะกดจิตอยู่ทุกวัน จนเกิดเป็น Mindset จริง ๆ เรามีหน้าที่ที่จะต้องสร้างดุลยภาพในการธุรกิจของเราด้วย และการขึ้นราคาก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะสร้างดุลยภาพให้ธุรกิจของเราได้ บางครั้งเราต้องคิดว่า บางทีสินค้าของเราอาจจะขายถูกเกินไป โดยไม่ต้องไปดูว่าเรามีต้นทุนเท่าไร เราจะทราบได้ต่อเมื่อเราทำวิจัย ก่อนวิจัยก็ต้องมี Conceptual Thinking ว่าลูกค้ามีกี่ประเภท ซึ่งมีผลกระทบในเรื่องการขึ้นราคาสินค้าที่แตกต่างกัน โดยหลัก ๆ แล้ว มี 4 ประเภท คือ

1. ชื้อไป โดยไม่รู้เลยว่าสินค้าขึ้นราคา
2. รู้ว่าสินค้าขึ้นราคา อาจจะต่อว่าหรือบ่น แต่ก็ซื้อต่อไปตามปกติ
3. รู้สึกโกรธที่สินค้าขึ้นราคา และจะไม่ซื้ออีกต่อไป
4. รู้สึกโกรธที่สินค้าขึ้นราคา แต่อีกไม่กี่วันก็มาซื้อไปใช้

คนส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมแบบประเภทที่ 1 ถ้าไม่ได้ขึ้นแบบ 10 บาท เป็น 50 บาท ถ้าขึ้นแบบ 8 บาท เป็น 9 บาท คนส่วนใหญ่จะไม่รู้เลย

การขึ้นราคาก็ต้องมีกลยุทธ์ อย่างการขึ้นจาก 9 บาท เป็น 11 บาท คนส่วนใหญ่จะรับรู้ได้เพราะเป็นการขึ้นจาก 1 หลัก เป็น 2 หลัก กรณีนี้ 10 บาทเป็นตัวก้ำกึ่ง ถ้าขึ้นข้ามก้ำกึ่งคนก็จะสังเกตเห็นได้

เวลาเราจะขึ้นราคา เราต้องดูว่าคนที่เปอร์เซ็นต์จะสังเกตเห็นว่าเราขึ้นราคา และอีกก็เปอร์เซ็นต์ที่จะไม่รู้ว่าเราขึ้นราคา เราอาจทำการทดลองกับร้านค้าจำนวนหนึ่งก่อนก็ได้ แล้วนับจำนวนดูว่าลูกค้าที่เปอร์เซ็นต์ซื้อไปโดยที่ไม่รู้ว่าขึ้นราคา ก็เปอร์เซ็นต์รู้ว่าขึ้นราคาแต่ก็ซื้อ ก็เปอร์เซ็นต์รู้ว่าขึ้นราคาและไม่ซื้อ สุดท้ายก็เปอร์เซ็นต์ที่รู้ว่าขึ้นราคาจึงไม่ซื้อแล้วกลับมาซื้อใหม่ โดยปกติจะพบว่าลูกค้าแบบประเภทที่ 1 มีประมาณ 80% เวลาทำอะไรเราจึงต้องพิจารณาพฤติกรรมของคนกลุ่มมาก (Mass Behavior) เป็นหลัก

ในการทดลองขึ้นราคานี้ หากเรามีร้านค้า 500 ร้าน อาจจะทดลองขึ้นราคาสัก 50 ร้านค้าดูก่อนก็ได้ สำหรับกรณีนี้บางคนมี Mindset ว่าถ้าจะขึ้นราคาต้องขึ้นทั้งหมดทุกร้าน ไม่ขึ้นก็ไม่ขึ้นทั้งหมด จะขึ้นราคาเพียงบางร้านไม่ได้

## **ประเด็นฝึกคิด**

คนเมื่อสูงอายุ จะมีพฤติกรรมที่แปลกไป เราจะแก้ไขอย่างไร ? นิสิตแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- เอะออดตามไปด้วย เขาจะได้ไม่คิดมาก จะได้สบายใจ
- ยกตัวอย่างของคนอื่น เพื่อให้เขารู้ตัว
- หากกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทำ เช่น ให้เล่นไพ่นกกระจอก
- เตือนสติบ่อย ๆ
- ให้เข้าวัด ทำกรรมฐาน นั่งสมาธิ เพื่อให้เกิดสติ
- เข้าวัดทำบุญ ให้เกิดความสุขสบายใจ
- จัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม
- แกล้งเพี้ยนไปกับเขา เพื่อเป็นกระจกให้เขาดู
- บอกข้อเท็จจริงให้เขารู้ตัว
- ให้ย่อนรอย ดอกย้ำในสิ่งที่เขาเคยทำได้
- ให้อ่านหนังสือ
- ให้มีการเปลี่ยนสถานที่
- ทำให้เขาหวังใยเรา สมองจะได้ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา (ขอเสนอของ ดร.บุญเกียรติ)
- จัดให้เขามี Movement บ่อย ๆ

- จัดให้ออกกำลังกาย ตามความเหมาะสม

Mindset ของบางคน จะทำอะไรก็ตามทำต้องทำทั้งหมด ไม่ทำก็ไม่ทำเลย Mindset นี้เกิดขึ้นได้อย่างไร ? นิสิตแสดงความคิดเห็น เช่น

- ไม่มีมั่นใจในตัวเองว่าจะตอบคำถามเรื่องนี้ได้
- กลัวคนที่ไม่ได้จะไม่พอใจ
- ใช้อารมณ์
- เป็นคนที่ชอบอะไรสมบูรณ์แบบ
- เป็นคนที่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมมาตั้งแต่เด็ก

คนที่พ่อแม่ให้อะไรไม่เท่ากัน ขาดความยุติธรรม จะมีอาการอย่างนี้สูงมาก เวลาทำงานจึงมีอาการที่จะให้ก็ต้องให้ทั้งหมด ไม่ให้ก็ไม่ให้ใครเลย เพราะตัวเขาเองเคยโดนมาแล้ว คนพวกนี้ค่อนข้างจะคิดลบและความไม่มั่นใจในตัวเองก็ตามมา

### “ความยุติธรรมไม่มีในโลก มีแต่ความอยุติธรรมที่พอทนได้”

ในการปลด Mindset นี้ ดร.บุญเกียรติ มักจะตั้งเป็นคำถามว่า เวลาเราไปพักโรงแรม 5 ดาว เราเชื่อหรือไม่ว่าทุกคนที่มาพัก มาพักในอัตราที่ไม่เท่ากัน คนละ Rate กัน ถ้าเข้าใจในจุดนี้ได้ ก็จะสามารถปลด Mindset นี้ได้ ตรงนี้เป็นการคิดแบบเชื่อมโยง (Lateral Thinking)

ส่วนคนที่กลัวลูกค้าจะมาต่อว่านั่น ส่วนใหญ่ก็กลัวไม่รู้จะจัดการกับปัญหาอย่างไร ตรงนี้ถ้ามีการคิดไว้วางหน้า สามารถจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น ให้ Extra กับคนที่มาร้องเรียน ซึ่งมีคนอย่างนี้น้อยมาก

อย่างกรณีรถยนต์ Honda CR-V ที่โดนทุบแล้วได้ออกข่าวไปทั่วโลก เหตุการณ์นี้ก็มักจะเกิดจากประธานของ Honda ในประเทศไทยใส่ใจกับเรื่องของความยุติธรรม คิดแต่ถ้าให้คนนี้ ต่อไปก็ต้องให้คนอื่น ดังนั้นจึงไม่ยอมให้ เขาสืบพิจารณาไปว่าลูกค้าแต่ละคนมี Sensitivity มีความโมโหในระดับที่ไม่เท่ากัน เรื่องเดียวกันคน 2 คนก็โมโหไม่เท่ากัน ความไม่เข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ของประธาน Honda จึงทำให้เรื่องนี้กลายเป็นเรื่องใหญ่

### **Strategies Thinking (การคิดเชิงกลยุทธ์)**

เป็นการคิดที่ไม่ตรงไปตรงมา ไม่ได้คิดแบบ 1 + 1 เท่ากัน 2 เป็นการคิดแบบมีชั้นเชิง ตัวอย่างเช่น เมมาเซตง ตอนที่รบกับ เลียงโคเซ็ค คนของเมมาเซตงมีน้อยกว่า แต่กลับคิดกลยุทธ์ในการรบแบบสิบล้อมหนึ่ง แม้แต่คนของเขาน้อยกว่าเป็น 10 เท่า แต่ก็ยังคิดกลยุทธ์นี้ได้ เวลารบกันตรง ๆ ถ้าเรามีคนน้อยกว่าเราคงแพ้อย่างแน่นอน แต่กลยุทธ์นี้ให้เราล่อเขาออกมา 1 แล้วเราใช้ 10 คนมาสู้กับเขา

ตอนที่อังกฤษรบกับฝรั่งเศส ตอนนั้นฝรั่งเศสพัฒนามากกว่าอังกฤษมาก มีทั้งชุดเกราะ มีม้า แต่อังกฤษยังไม่มี แต่อังกฤษก็ยังชนะฝรั่งเศสได้ โดยทหารอังกฤษล่อให้ทหารฝรั่งเศส เข้ามาในที่ลุ่ม เนื่องจากทหารฝรั่งเศสมีเกราะ เกราะนี้ข้อดีคือทำให้ฟันแทงไม่เข้า แต่ข้อเสียก็คือมีน้ำหนักมาก ม้าก็เช่นเดียวกันมีข้อเสียที่มีน้ำหนักมาก พอโดนล่อให้เข้ามาในที่ลุ่ม ทั้งม้า ทั้งทหารที่ใส่เกราะก็เริ่มจม ทหารอังกฤษจึงชนะทหารฝรั่งเศสได้

นี่คือตัวอย่างของการสู้แบบมีกลยุทธ์ มีการหาจุดเด่นของตนเอง หาจุดอ่อนของคู่ต่อสู้ เหล่านี้ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจได้ คือเราต้องรู้จักจุดเด่น จุดอ่อน ของคู่แข่ง และตัวเราเอง แต่สำหรับคนคิดลบ มักจะมองว่าจุดเด่นของตัวเองไม่มี อะไรก็แพ้นหมด ยิ่งเป็นบริษัทเล็ก ๆ จะสู้กับบริษัทใหญ่ ๆ ก็จะไม่บอกเลยว่าเป็นไปไม่ได้ อย่างไรก็ตามก็ต้องแพ้นะ คิดลบอย่างนี้ก็แพ้นตั้งแต่อยู่ในมุ้งแล้ว แต่ถ้าบอกว่า “เคย

“ได้ยินเรื่องแฉักผู้ขายยี่ห้อใหม่” อย่างนี้จึงแสดงถึงการคิดบวก แล้ววิธีการต่าง ๆ ว่าแฉักจะขายยี่ห้ออย่างไร ก็จะตามมาโดยการคิดแบบ Zero Base เราต้องคิดบวกว่าเราสู้ได้ เราต้องชนะ แล้วจึงตั้งคำถามว่าแล้วเราจะสู้ด้วยวิธีใด

### **Negotiation (การเจรจาต่อรอง)**

การเจรจาต่อรองก็เป็นการต่อสู้โดยใช้สติปัญญาของเราเช่นกัน ทำให้เราได้ในสิ่งที่เราสมควรจะได้ โดยไม่ไปเบียดเบียนใคร

การเจรจาต่อรองนี้ เราต้องไม่กลัว ต้องเจรจายอยู่บนพื้นฐานแห่งความชอบธรรม โดยต้องรู้ว่าเขากลัวอะไร และจุดเด่นของเราคืออะไร

### **Business Issue 1**

สำหรับคนขายสินค้าให้กับ Discount Store สมมติเขามีเงื่อนไขว่า ถ้าเขาขายได้ปีละ 100 ล้านบาท เราก็จะต้องให้รางวัลพิเศษเขาเพิ่มอีก 1% แต่ปรากฏว่าทำได้ไม่ถึง ทำได้เพียง 80 ล้านบาท แต่ก็ยังจะเอา 1% อยู่ดี พวกคนที่เรียนจบมาสูง ๆ ทั้งหลายก็คิดว่าก็ไม่น่ามีปัญหาอะไร แต่ ดร.บุญเกียรติ ไม่ยอมให้ทำเช่นนั้น ท่านคิดว่าตีกาก็ต้องเป็นกติกา ตกลงไว้อย่างไรก็ต้องทำตามนั้น นอกจากนี้เขายังขู่มกลับมาอีกว่า ถ้าไม่给他 1% ปีหน้าเขาจะไม่สั่งของเรา ถ้าเป็นเช่นนี้เราจะสู้อย่างไร ?

เหตุการณ์นี้เขาขู่มเรา ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว “สุนัขเห่าจะไม่กัด” เราต้องดูว่าใครเป็นคนพูด อาจเป็นระดับผู้จัดการคนหนึ่งเท่านั้น หรืออาจเป็นนโยบายจากเบื้องบนก็ได้ กลยุทธ์ความคิดในเรื่องนี้ เราจะต้องแยกเรื่องบริษัท กับเรื่องของคนออกจากกัน เพื่อจะได้รู้ว่าเรื่องนี้เขาขู่ม หรือเขาจะเอาจริง ในกรณีนี้ไม่น่าจะจริง น่าจะเป็นการขู่ม นี่เป็นการอ่านสถานการณ์ของเรา อีกประการหนึ่งต้องพิจารณาว่าการขู่มนี้เป็นสิ่งที่ชอบธรรมหรือไม่ในระดับบริษัท คำว่า “ชอบธรรม” มีความสำคัญมาก บริษัทที่ใหญ่ ๆ จะกลัวประชาชนมองว่าเขาไม่ชอบธรรม เหล่านี้เราสามารถนำมาเป็นประเด็นในการเจรจาต่อรอง จากนั้นเราก็ต้องขอพบกับ MD หรือ CEO ซึ่งเขาก็คงไม่ให้เราพบ และเมื่อเขาถามว่าเราจะไปพบเพื่ออะไร เราจึงจะตอบไปว่า เราจะไปพบเพื่อถามว่านโยบายสิ่งที่เขาต้องการอยู่นี้เป็นนโยบายของบริษัทหรือไม่ หรือบางทีแค่ขอพบหัวหน้าของเขา เรื่องก็จะจบแล้ว เพราะถึงแม้บริษัทของเขามีนโยบายที่จะเอา 1% จริง ๆ แต่เขาก็คงจะไม่กล้าบอกว่าเขาคิดอย่างนี้ ยิ่งเป็นบริษัทต่างประเทศที่มาดำเนินกิจการในไทยยิ่งไม่กล้าพูด นี่คือการเข้าใจในจิตวิทยา

### **Business Issue 2**

บริษัทจากต่างประเทศบริษัทหนึ่ง มาถึงบัญชีของโรงงานผลิต สั่งให้ผลิตสินค้าตกลงว่าจะชำระเงินภายใน 60 วัน พอได้รับสินค้ากลับขอยืดระยะเวลาชำระเงินเป็น 120 วัน ผู้บริหารของโรงงานก็กลัวว่าถ้าไม่让他ถึงบัญชี เขาจะไม่สั่งสินค้าเราอีก

กรณีเช่นนี้ เราจะยอมเขาไม่ได้ ถ้าตกลงว่าจะจ่าย 60 วัน ก็ต้องจ่าย 60 วัน ในเหตุการณ์เช่นนี้ ดร.บุญเกียรติ แนะนำให้ถามเขาว่า นี่เป็นนโยบายของบริษัทแม่ของคุณหรือ พอไปถามเขา เขาก็จ่ายเงินตรงเวลาและสั่งสินค้าของเราเหมือนเดิม

ที่เป็นเช่นนี้เพราะถึงแม้จะเป็นนโยบายของบริษัทแม่ เขาก็ไม่กล้าตอบว่าใช่ เพราะภาพลักษณ์ของบริษัทจะเสียหาย

### **Business Issue 3**

อีกบริษัทหนึ่งเป็นของคนไทย มาถึงบัญชีกับบริษัทที่ ดร.บุญเกียรติ เป็นผู้จัดการเหมือนกัน โดย

อ้างว่า ดร.บุญเกียรติ อนุญาตให้ตั้งบัญชีได้ ฉะนั้นเพียงให้คนของเราไปพูดว่า บริษัทนี้เขาหมุนเงินไม่ทัน เขาเลยต้องมาตั้งบัญชีเรา เพียงพูดเท่านั้นเขาก็จ่ายบัญชีตรงเวลาทันที เพราะเขากลัวเสียชื่อเสียง และเครดิตธนาคาร

#### **Business Issue 4**

บริษัทต่างชาติตั้งบัญชีกับบริษัท และบอกว่าถ้าให้ไม่ตั้งบัญชี ต้องให้ ดร.บุญเกียรติ เขียนจดหมายไปคุยกับนายฝรั่ง ดร.บุญเกียรติ ใช้วิธีสังจิต และตอนที่กำลังจะเขียนจดหมายไปคุยกับเขา ปรากฏว่าเขาส่งจดหมายมาขอโทษก่อนจะส่งจดหมายไป

#### **Business Issue 5**

บริษัทรถเช่าในเครือสหพัฒน์ ครั้งหนึ่งมีคนติดต่อเข้ามาจะเช่ารถยนต์ 10 คันให้กับพนักงานขาย เราจึงไปสำรวจดูบริษัทเขา เขาก็มี Office มีพนักงานทำงานอยู่ นอกจากนี้เขายังพาไปทานข้าวด้วย จึงอนุมัติให้เขาเช่าระยะยาวไป 10 คัน พอเขาเช่าไปแล้วเดือนแรกเขาก็ไม่จ่ายค่าเช่า เดือนถัด ๆ ไปก็ไม่จ่าย พอเดือนที่ 4 เขากลับมาถามเราว่าถ้าอยากจะได้รถคืนต้องจ่ายเงินให้เขา 1 แสนบาท และเท่าที่ทราบเขาทำอย่างนี้กับบริษัทรถเช่าหลายรายแล้ว ถึงไปแจ้งตำรวจก็ไม่มีผลอะไร ตอนนั้น ดร.บุญเกียรติ จึงให้จ่าย 1 แสนบาทเพื่อเอารถกลับมาก่อน แต่ก็ได้กลับมาเพียง 6 คันเท่านั้น ซึ่งก็ยิ่งดีกว่าไม่ได้กลับมาเลย จนสุดท้ายไปเจอกับตำรวจอีกสังกัดหนึ่งจึงจัดการกับขบวนการนี้ได้ และได้รถคืนมาอีก 3 คัน หายไปแค่ 1 คันเท่านั้น

เหตุการณ์นี้เกิดจากคนของเราเองมองไม่ทะลุข้อมูล เขาจัดฉากให้เราหลงเชื่อ เราก็มอง เราควรต้องวิเคราะห์ว่าเขาทำธุรกิจอะไร ทำไมเซลล์แมนของเขาต้องใช้รถยนต์ ใช้รถจักรยานยนต์ไม่ได้หรือ การตั้งคำถาม 2 -3 คำถาม ก็อาจจะทำให้เราสังเกตเห็นสิ่งที่ผิดปกติแล้ว

#### **Business Issue 6**

อีกเหตุการณ์หนึ่ง ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ร้านค้าต่าง ๆ ได้รับผลกระทบย้ายไปตามกัน ทางเราจึงได้ตั้งกติกาไว้ว่าของเดิมให้พักชำระไว้ก่อนได้ แต่ของที่สั่งเข้าไปใหม่ต้องจ่ายตรงเวลา ถ้าจ่ายบัญชีไม่ตรงเวลา จะต้องเสียค่าปรับ มีรายหนึ่งรู้จักกับ ดร.บุญเกียรติ ดีมาก แต่วินัยทางการเงินไม่ค่อยจะดี ไม่ทำตามกติกา ชำระไม่ตรงเวลาจนคำนวณค่าปรับได้ 7 แสนบาท เจ้าของร้านจึงเข้ามาคุยกับ ดร.บุญเกียรติ อ้างว่าไม่มีเงินจ่ายค่าปรับ ซึ่ง ดร.บุญเกียรติ ก็รู้ว่าเขาโกหก จึงใช้วิธีเอาตัวเขาไปแลก บอกเขาไปว่าจะเอาเงินส่วนตัวให้เขาไป 7 แสนบาท ให้กู้โดยไม่คิดดอกเบี้ย ไม่ทวง ทำให้เขายิ่งกลับไป และยอมจ่ายค่าปรับตามกติกา

#### **Business Issue 7**

สินค้าสเปรฉีดผมตัวหนึ่ง เซลล์แมนบอกว่ากลิ่นแอลกอฮอล์จุน ขยายไม่ได้หรอก จึงไม่ยอมนำออกไปขาย Stock กระป๋องสเปรจึงมีเต็มห้องไปหมด

ดร.บุญเกียรติ จัดการโดยให้เซลล์แมนมาทดสอบกลิ่นโดยใช้วิธี Blind Test โดยไปนำสเปรฉีดผมที่ขายดี ๆ ในท้องตลาดมา 3 ยี่ห้อ รวมกับของเราเป็น 4 ยี่ห้อ นำมาใส่ขวดที่มองไม่เห็นยี่ห้อเพื่อไม่ให้เซลล์รู้ว่าขวดไหนเป็นยี่ห้อไหน แล้วให้เซลล์มาดมว่าขวดไหนมีกลิ่นแอลกอฮอล์จุนมากที่สุดแล้วเรียงลำดับลงมา ผลปรากฏว่าของเรามีกลิ่นแอลกอฮอล์จุนเป็นอันดับที่ 3 แปลว่าสเปรที่ขายดีมีกลิ่นจุนมากกว่า

ของเราตั้ง 2 ยี่ห้อ หลังจากเซลล์ยอมรับ สินค้านี้ก็ขายได้จนหมด

### **Business Issue 8**

ร้านค้าหนึ่ง มาบอกให้พนักงานของเรายกแบรนด์ที่ขายไม่ได้ออก ดร.บุญเกียรติ บอกคนของเราว่า เอาออกไม่ได้ โดยให้ไปบอกเขาว่า เวลาคุณมาเจรจาเอาแบรนด์เข้าร้าน คุณมาเจรจาเอง แต่เวลาคุณจะเอาแบรนด์ออก คุณไม่มาเจรจา เอาแต่บอกผ่านลูกน้องมา อย่างนี้ไม่ถูก ไม่ชอบธรรม ปัญหานี้ก็จบลงได้

การบอกเขาไปแบบนี้เป็นการส่งสัญญาณให้เขาว่า ถ้าคุณทำอย่างนี้ เราจะยกทุกแบรนด์ออก โดยเราไม่ต้องไปบอกเขาตรง ๆ

### **Business Issue 9**

ร้านค้าหนึ่ง สั่งให้สินค้าของเราย้าย Layout เปลี่ยนทำเลของเราไปอยู่ในที่ที่ไม่ดี เพราะเขามีสินค้าใหม่ของเขาเข้ามา บางคนก็คิดจะยอมเขาเพราะคิดว่าเป็นร้านของเขา เขาจะทำอะไรก็ได้ ซึ่งเป็นการคิดบวกกับเขา แต่คิดลบกับตัวเอง

ดร.บุญเกียรติ จึงต้องแนะนำวิธีคิด โดยให้คิดว่าร้านของเขาก็เท่ากับเขาเป็นเจ้าของบ้าน ถ้ามีแขกมาอยู่ ตามมารยาทต้องให้แขกอยู่ที่ห้องที่ดี ๆ ไม่ใช่ให้แขกมาอยู่ในห้องคนใช้ หลักคิดนี้จึงทำให้ปัญหานี้ยุติลงได้ด้วยดี

เวลาเจอปัญหาอะไรก็ตาม เราต้องเริ่มจากการคิดก่อน คิดบวกว่าเราจะแก้ไขได้ แล้วปัญหาทุกอย่างก็จะแก้ไขได้ ยกเว้นแต่ปัญหาโลกแตก เช่น พนักงานทะเลาะกัน พนักงานอิจฉากัน ปัญหาการสื่อสาร เพราะแก้ทุกอย่างก็ไม่หมด แต่ก็ต้องแก้ไปเรื่อย ๆ แต่อย่าคาดหวังสูง

“ทุกปัญหามีทางแก้ ทุกคำถามมีคำตอบ”

**KPI** โดยคุณณัฐพัฒน์ เพ็ชรรัตนารักษ์

ดัชนีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ (Key Performance Index) หรือที่เราเรียกกันว่า KPI เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัด หรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นได้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะสามารถใช้ดัชนีชี้วัดประเมินประสิทธิภาพการทำงานในด้านต่างๆขององค์กรได้

### **ความสำคัญของการมีดัชนีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ**

เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มีความละเอียดซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ซึ่งการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดทางด้านการวัด หรือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อประเมินว่าสถานะ หรือผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร

หากปราศจากการติดตาม การควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบแล้วจะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา เนื่องด้วยระบบการวัดผลการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของทั้งผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ

จากปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการออกแบบงานพัฒนาระบบสนับสนุนการวัดผลการดำเนิน

กิจกรรมขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆขององค์กร พัฒนารูปแบบการดำเนินงานและ  
ออกแบบโปรแกรมสนับสนุนสำหรับการจัดเก็บข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลเพื่อที่จะสามารถทำการควบคุม ติดตาม วัดผลสมรรถนะ และทำการรายงาน  
ผลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารงาน และการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

### **ดัชนีชี้วัดช่วยบรรลุจุดประสงค์ของการทำงาน**

บริษัทผลิตงานพิมพ์แห่งหนึ่งมีแผนที่จะทำดัชนีวัดความสำเร็จทางธุรกิจ เพื่อจะใช้ประเมินการ  
ดำเนินงานของบริษัทที่ผ่านมาและช่วยในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการของบริษัทให้ดีขึ้น บริษัทจึง  
เริ่มจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยการศึกษา ระบบโครงสร้างการดำเนิน  
กิจกรรมของบริษัท เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะและกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

จากนั้นจึงศึกษาวิสัยทัศน์และหน้าที่หลักของบริษัทเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และ  
กลยุทธ์ของการดำเนินงาน หลังจากได้วัตถุประสงค์แล้วจึงทำการออกแบบดัชนีชี้วัดที่จะใช้ประเมินว่า  
บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทจะประเมินด้านกระบวนการภายใน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในเรื่องของ  
กระบวนการผลิตที่มี คุณภาพ ดัชนีชี้วัดที่จะตอบได้ว่ากระบวนการผลิตขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ เช่น  
จะดูจากจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการผลิต เป็นต้น

ซึ่งในการวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดบริษัทจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ถูกต้อง และแม่นยำ รวมทั้ง  
มีการวัดผลอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ดัชนีชี้วัดที่ดี และนำไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพสูงสุด

ในเรื่องของเสียนี้บางครั้งก็เกิดจากพนักงานยกยกเองก็ได้ ดร.บุญเกียรติ เคยดูแล Vending  
Machine ซึ่งเป็นบริการตู้หยอดเหรียญจำหน่ายเครื่องดื่มอัตโนมัติ เดิมปริมาณของเงินที่เก็บออกมาจากตู้  
จะน้อยกว่าปริมาณเครื่องดื่มที่กดออกไปประมาณ 1% โดยพนักงานให้เหตุผลว่ามีการกดเครื่องดื่มเพื่อ  
เป็นการทดสอบทุกครั้งทีพนักงานไปเปิดตู้ พอ ดร.บุญเกียรติ กำหนดว่าต้องไม่เกิน 0.1% พนักงานก็  
ทำได้ตามนั้น คือจำนวนเงินน้อยกว่าปริมาณที่กดเครื่องดื่มไม่เกิน 0.1%

### **แนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัด**

ในการจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เราสามารถกำหนดขึ้นมาได้จากหลายมุมมองต่อไปนี้

#### **1. การกำหนดดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์**

ในการจัดทำดัชนีชี้วัดจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในแต่ละส่วน โดยผู้จัดทำ  
จะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือดัชนีชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าได้สามารถบรรลุผล  
ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

#### **2. การจัดทำดัชนีชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)**

ผู้จัดทำต้องกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงานออกมาก่อนแล้วจึงกำหนดดัชนีชี้วัด  
ปัจจัยเหล่านั้น

Critical หมายถึงเรื่องที่สำคัญ ที่เราจะต้องจัดการ อย่างสินค้าแฟชั่น เรื่องที่สำคัญจะเป็นเรื่องการ  
ดีไซน์รูปแบบของสินค้า และ Stock เพราะเป็นสินค้าที่มี Season

#### **3. การจัดทำดัชนีชี้วัดโดยอาศัยการถาม – ตอบ**

ผู้บริหารจะมีคำถามที่ตนเองอยากจะทราบ หรือรู้เกี่ยวกับองค์กร และในการตอบคำถามเหล่านี้จะ

ต้องสร้างดัชนีชี้วัดขึ้นมาเองเพื่อ ตอบคำถามเหล่านั้น

### ข้อพิจารณาในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

ลักษณะของดัชนีชี้วัดที่ดี การออกแบบดัชนีวัดความสำเร็จทางธุรกิจที่ดี จะต้องมึลักษณะต่อไปนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มด้านการเงิน
3. ประกอบด้วยดัชนีชี้วัดที่เป็นตัวนำ (Lead Indicators) และตัวตาม (Lag Indicators)

เป้าหมายกลยุทธ์

ตัวชี้วัดตาม

ตัวชี้วัดนำ

เพิ่มรายได้

เพิ่มรายได้จากการขาย

- ← อัตราการส่งมอบสินค้า
- ← รายได้จากสินค้าใหม่
- ← อัตราการปิดการขาย

เพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร

คะแนนความพึงพอใจ

- ← อัตราการลา
- ← อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
- ← จำนวนข้อร้องเรียน

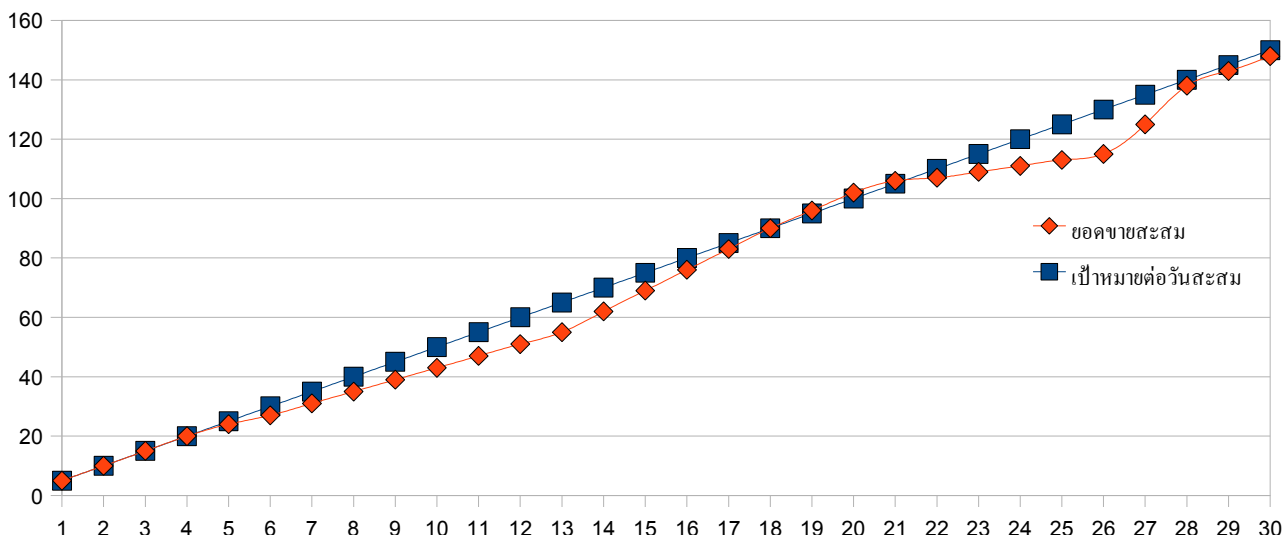
เพิ่มการหมุนเวียนของสินค้า

จำนวนวันเฉลี่ยของสินค้าในคลัง

- ← ระยะเวลาตั้งแต่รับออเดอร์ถึงการส่งมอบ

ข้างบนนี้เป็นตัวอย่างของตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตามเท่านั้น อย่างในเรื่องการเพิ่มรายได้ อาจจะไม่ใช่วัดชี้วัดทั้ง 3 ข้อในตัวอย่างนี้ก็ได้ เราต้องหาตัวบ่งชี้ว่าเราได้ยอดขายมาด้วยวิธีใดอีกบ้าง เช่น การจัด Promotion, จำนวนครั้งในการจัด Promotion ฯลฯ

4. ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
5. ดัชนีชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กร หรือหน่วยงาน สามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยดัชนีชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ดัชนีชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถ ในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
6. ต้องเป็นดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไปไม่ใช่ดัชนีชี้วัดที่ผู้เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำดัชนีชี้วัดเท่านั้น





จากกราฟเส้นข้างบน เส้นเป้าหมายต่อวันสะสม (สีน้ำเงิน) จะเป็น KPI อีกเส้นเป็นยอดขายสะสมในแต่ละวัน (สีแดง) กราฟนี้แสดงให้เห็นว่าในบางช่วงก็เป็นไปตาม KPI ค่อนข้างจะดี แต่บางช่วงก็ทำไม่ถึง KPI ไม่ได้ตามเป้าหมาย การที่เส้นกราฟยอดขายต่ำกว่า KPI หากเราพิถีพิถัน เริ่มต่ำลงมาเราก็ต้องรีบจัดการบางสิ่งบางอย่างแล้ว อาจต้องมีการกระตุ้น เพื่อให้กลับมาได้ตาม KPI ที่วางไว้

กราฟเส้นอย่างนี้ใช้ได้ทั้งการผลิต และการขาย การที่เส้นกราฟต่ำกว่า KPI ถ้าเป็นการผลิตอาจเกิดจากของเสีย วัตถุดิบไม่เข้า พนักงานลาหยุดมากเกินไป สำหรับบริษัทขายจะขึ้นกับความคิดในการ Promotion หรือติดตามงานน้อยเกินไป ละเลยขาดความสนใจ ดังนั้นอาจจะต้องกำหนดคนติดตาม โดยจะต้องติดตามวันต่อวัน อย่างสม่ำเสมอ ถ้าพบว่าเกิดปัญหาก็ต้องดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลาที่

บางคนเวลาทำไม่ถึงก็จะอ้างโน่นอ้างนี่ พยายามหาเหตุผลมา Support ที่ทำให้ตัวเลขตก เราต้องพยายามเปลี่ยนความคิดของคนเหล่านี้ ให้คิดถึงวิธีการต่าง ๆ ว่าทำอะไรตัวเลขจึงจะกลับขึ้นมา นอกจากนี้เวลาเราวางแผนเราต้องคิดแผน 1 แผน 2 แผน 3 ไว้ด้วย บางคนวางแผนแต่ก็ไม่ได้พิจารณาว่าแผนที่วางไว้นี้จะส่งผลในเดือนนี้ หรือจะส่งผลใน 3 ปีข้างหน้า

สำหรับคนติดตามก็ต้องดูว่ามีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนที่วางไว้ครบถ้วนหรือไม่ ไม่ใช่ว่าทำไม่ครบก็ไม่มีใครรู้

การปรับ KPI เราสามารถปรับได้ แต่ต้องเหมาะสม โดยทั่วไปแยกได้เป็น 2 ความคิด คือพวกหนึ่งพอ KPI เดือนนี้ไม่ถึง ในเดือนหน้าก็จะปรับ KPI ลดลงไป คนที่คิดอย่างนี้มักจะเป็นเซลล์แมนมาก่อน แต่สำหรับคนที่ต้องบริหารบริษัท ถึงมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นก็ยังสู้ จะหาวิธีทำให้ตัวเลขตามที่ตั้งไว้ แม้แต่จะมีสถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม ก็ยังหาวิธีทำให้ถึงเป้าได้

เวลาคิดหาวิธีการที่จะทำให้ถึงเป้า เราต้องคิดบวก และคิดแบบ Zero base ตั้งคำถามแล้วหาคำตอบ แล้ววิธีการต่าง ๆ ก็จะออกมา

ในเรื่องการคิดนี้ คนที่จะมหาบัณฑิตมักจะพูดคำว่า "คิดไม่ออก" บ่อยมาก เนื่องจากเขาต้องอิงกับข้อมูล เวลาตัวเลขไม่ถึงเป้าก็ไม่รู้ว่าทำไมจึงไม่ถึง เพราะไม่มีข้อมูลบอก สำหรับการผลิตอาจจะใช้ข้อมูลในอดีตมาประยุกต์ใช้ได้ แต่การตลาดซึ่งเป็นเรื่องของอนาคต มีปัจจัยมากมาย อย่างการทำโฆษณาาก็ไม่สามารถบอกได้ว่าคนที่ชมโฆษณาก็เปอร์เซ็นต์จะมา ถึงมาก็ยังไม่รู้ว่าจะซื้อหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ไม่มีข้อมูล ดังนั้นมหาบัณฑิตจึงมักคิดไม่ออก หรือไม่ก็บอกว่า "งง" เราจึงต้องคิดบวก และกล้าประเมิน ยิ่งฝึกฝนเราก็ยิ่งจะประเมินได้ใกล้เคียง

ดร.บุญเกียรติ อธิบายเรื่อง KPI ให้คนที่บริษัทฟังมาหลายเที่ยว จนบางคนเข้าใจที่สอนสามารถอธิบายได้เป็นฉาก ๆ แต่ถึงเวลาทำงานจริง ๆ กลับไม่ทำ เป็นเพราะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นคนคิดลบ บางคนเห็นสถานการณ์กำลังไม่ดี ก็คิดไปแล้วว่าจะทำตามเป้าไม่ได้ อย่างนี้คิดลบ คนที่คิดบวก ถึงแม้จะเกิดสถานการณ์อะไรก็ตาม ก็ยังคิดว่าจะฝ่าไปได้ "ในวิกฤตก็มีโอกาส"

**เราต้อง "สำเร็จอย่างไม่มีเงื่อนไข"**