

วิธีบริหารธุรกิจไทยท่ามกลางยุคน้ำมันแพง

*เกรียงศักดิ์ อวยพรเจริญชัย

ธุรกิจเอสเอ็มอีไทยต้องปรับวิธีคิด ระบบบริหารงาน และตรวจสอบผลดำเนินงานเพื่อเลี้ยงอุปสรรคและอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดและสภาวะน้ำมันราคาแพง การปรับตัวของธุรกิจเอสเอ็มอีไทยจะมีแนวโน้มลดขั้นตอนดำเนินงานที่เย็นเชื้อหลักเลี่ยงการใช้ทรัพยากรที่สูญเปล่าและไม่สร้างรายได้ เนื่องจากการดำเนินงานที่มีกระบวนการทำงานมากเกินไปย่อมมีต้นทุนดำเนินงานที่สูง ธุรกิจเอสเอ็มอีไทยต้องปรับวิธีดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างสภาพคล่องทางการเงินและรู้จักบริหารการตลาดแบบถึงลูกถึงคนเพื่อสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารธุรกิจท่ามกลางสภาวะน้ำมันราคาแพงมีหลายวิธี วิธีแรกคือ รู้จักใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและก่อให้เกิดรายได้ให้มากที่สุด ผลลัพธ์ที่ดีย่อมสร้างผลตอบแทนในระยะยาว เช่น ที่ดินสูญเปล่าในประเทศไทยมีมากมาย สิ่งเหล่านี้ต้องถูกใช้ให้เกิดประโยชน์ หน่วยงานเอกชนและรัฐบาลต้องหาโอกาสดึงศักยภาพของผู้สูงอายุที่ไม่ได้ทำงานและคนพิการออกมาใช้งาน มิฉะนั้นจะเกิดความสูญเปล่าและเป็นภาระของสังคมในบางเรื่อง

นอกจากนี้ การเตรียมทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการเข้าถึงแหล่งความรู้ในปัจจุบันทำได้ง่าย โดยเฉพาะข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ถ้าธุรกิจใดมีพนักงานหรือบุคลากรที่ไม่ได้หาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเอง ธุรกิจดังกล่าวจะมีค่าเสียโอกาสเกิดขึ้น โอกาสที่จะเรียนรู้เท่าทันแข่งขันกับคู่แข่งจะน้อยลง หลายธุรกิจเริ่มเปลี่ยนแนวคิดของการดำเนินธุรกิจ โดยที่เน้นการแลกเปลี่ยนสินค้ามากกว่าซื้อขายสินค้าด้วยเงินตราวิธีหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การแลกเปลี่ยนสินค้าแบบจดไว้ในบัญชี หรือที่เรียกว่า Account Trade ถ้าแลกเปลี่ยนสินค้าแล้วไม่ครบถ้วน ผู้ที่ค้างชำระสามารถชำระหนี้ในรูปเงินตราได้ ปัจจุบันมีบริษัทตัวกลางที่เป็นเอกชนให้บริการแลกเปลี่ยนสินค้า มีธุรกิจเอสเอ็มอีขนาดเล็กจำนวนมากเป็นลูกค้า ผลคือ ธุรกิจเอสเอ็มอีที่มีเงินทุนหมุนเวียนจำกัดสามารถหมุนเงินสร้างสภาพคล่องได้อย่างสะดวก เมื่อธุรกิจเอสเอ็มอีมีสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนธุรกิจเอสเอ็มอีให้ประสบความสำเร็จโดยต้องเร่งผลผลิตในประเทศเพื่อส่งออกจึงไม่ใช่

*อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ : การตลาดมหามัณฑนศึกษาภาษาอังกฤษ (กต.ม.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เรื่องยาก ตัวอย่างเช่น ประเทศออสเตรเลียมีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศสูงกว่าประเทศไทยหลายเท่า แต่มีมูลค่าการส่งออกใกล้เคียงกับประเทศไทย เนื่องจากประเทศออสเตรเลียสามารถผลักดันผลผลิตจากในประเทศแล้วสร้างมูลค่าเพิ่มต่อยอดส่งขายไปยังตลาดทั่วโลกได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องนั่นเอง

การเร่งผลผลิตในประเทศเป็นเรื่องสำคัญ แต่ธุรกิจเอสเอ็มอีต้องหาช่องทางปล่อยสินค้าออกสู่ตลาดโลกด้วย ยังมีผลผลิตเพิ่มขึ้น เกษตรกรจะมีรายได้เป็นเงินบาทเพิ่มขึ้น ถ้ารัฐบาลช่วยเกษตรกรด้วยการนำสินค้าไปเจาะตลาดต่างประเทศมากขึ้น แทนที่ปล่อยให้เกษตรกรหรือผู้ประกอบการไทยพึ่งพาตัวเองเพียงอย่างเดียว ผลคือ เกษตรกรไทยจะมีอำนาจการต่อรองหรือได้เปรียบทางการค้าได้เร็วขึ้น เมื่อมีอำนาจต่อรองดังกล่าวเพิ่มขึ้น สินค้าไทยจะเกิดความน่าเชื่อถือและการสร้างตราสินค้าหรือยี่ห้อให้เป็นที่รู้จักระดับโลกได้เร็วขึ้นเช่นกัน

วิธีที่สอง คือ รู้จักเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจเอสเอ็มอีที่รู้จักปรับตัวเองยืดหยุ่นตามสถานการณ์หรือปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีภัยคุกคามหรืออุปสรรคมากระทบ แต่ธุรกิจดังกล่าวพร้อมจะอยู่รอดและเติบโตสวนกระแสได้ การสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงานทุกระดับจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ประกอบการต้องรู้จักเลือกกลยุทธ์และทรัพยากรที่ใช้ดำเนินงานธุรกิจให้เหมาะสม สิ่งที่จะผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าคือ พนักงานที่เหมาะสมกับงาน หรือที่เรียกว่า Right People เครื่องมือที่เหมาะสมกับการทำงาน หรือ Right Tool ทักษะการทำงานที่ถูกต้อง หรือ Right Attitude สุดท้ายคือ องค์กรที่ดำเนินงานในทิศทางที่ถูกต้อง หรือ Right

Organization เช่น ผู้ซื้อแฟรนไชส์ที่เคยเริ่มต้นธุรกิจเมื่อหลายปีก่อนอาจประสบปัญหาของการดำเนินงานและขยายกิจการ ผลคือ ลูกค้านางกลุ่มที่มีประสบการณ์ไม่ดีจึงไม่อยากซื้อสิทธิดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ต่อ ผลคือ ปัจจุบันธุรกิจแฟรนไชส์บางประเภทมีอัตราขยายสาขาที่น้อยลง ธุรกิจแฟรนไชส์จะมีกลุ่มเก่าและกลุ่มใหม่เวียนกันเปิดและปิดกิจการ ผู้แข็งแกร่งที่สุดจะอยู่รอด ปัจจุบันผู้ซื้อแฟรนไชส์มีจำนวนมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับห้าปีที่แล้ว นั่นหมายถึง คู่แข่งมีจำนวนมาก มีการแข่งขันทำเล ผลคือ ทำเลดีมีจำนวนน้อยลง สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่ออัตราการขยายตัวของธุรกิจแฟรนไชส์บางประเภท แต่ธุรกิจแฟรนไชส์บางประเภทที่ประสบความสำเร็จและสามารถเพิ่มจำนวนสาขาได้มากกว่าร้อยละสามสิบ เคล็ดลับความสำเร็จอยู่ที่การมีความยืดหยุ่นในเงื่อนไขการดำเนินธุรกิจกับผู้ซื้อแฟรนไชส์ เช่น ท่ามกลางสภาวะน้ำมันราคาแพง สินค้าหลายประเภทขึ้นราคา คนทำงานมีต้นทุนในการดำเนินชีวิตที่เพิ่มขึ้น แม้คนบางกลุ่มจะมีเงินทุนจำกัด แต่อยากเริ่มต้นธุรกิจส่วนตัวเป็นรายได้เสริม นอกเหนือจากรายได้จากงานประจำ ผู้ขายแฟรนไชส์บางรายจึงเปิดโอกาสให้ผู้สนใจ สามารถลงทุนกับธุรกิจแฟรนไชส์ด้วยเงินลงทุนเริ่มต้นแบบทยอยจ่ายได้แก่ ธุรกิจแฟรนไชส์ร้านขายหอยทอดผัดไทย ชื่อว่า หัวปลี ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์สามารถผ่อนชำระเงินลงทุนเริ่มต้นเป็นงวด ผ่อนชำระเดือนต่อเดือน การผ่อนดังกล่าวจะช่วยลดภาระทำให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์มีเงินทุนสำรองหมุนเวียน แทนที่จะนำเงินทุนทั้งหมดลงทุนตั้งแต่เริ่มต้นแล้วประสบปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนภายหลัง

วิธีที่สาม คือ รู้จักหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่ออุดช่องโหว่ตัวเอง ธุรกิจแฟรนไชส์บางรายที่มีสาขามาก แต่บางสาขาไม่ประสบความสำเร็จ ภายหลังพบว่า เมื่อเกิดภาวะขาดทุนสะสม ภาพรวมการดำเนินธุรกิจมีปัญหา บางสาขาไม่สามารถยืนระยะดำเนินงานได้นาน บางครั้งต้องนำกำไรจากสาขาที่ประสบความสำเร็จมาชดเชยให้แก่สาขาที่ขาดทุน ผลคือ ธุรกิจดังกล่าวต้องแก้ปัญหาวันต่อวันทำให้ผู้ประกอบการไม่มีเวลาต่อยอดและพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ท้ายสุด ธุรกิจอาจเจ๊งทางตัน เนื่องจากตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้บางธุรกิจไม่สามารถขยายสาขาได้มากขึ้น การหิบบัณฑิตภายนอกหรือการหาพันธมิตรที่สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อุดช่องโหว่ซึ่งกันและกัน หรือ ช่วยลดภาระซึ่งกันและกัน จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับการต่อยอดธุรกิจท่ามกลางสภาวะน้ำมันราคาแพง เช่น ธุรกิจแฟรนไชส์บริการความสวยความงามครบวงจร ชื่อว่า มาสคาร่า ดำเนินกลยุทธ์เจาะตลาดในประเทศเป็นหลัก โดยมีข้อเสนอแก่ผู้ประกอบการที่สนใจซื้อแฟรนไชส์ด้วยการคิดค่าลงทุนเริ่มต้นต่ำกว่าคู่แข่ง การคิดค่าลงทุนต่ำอาจทำให้มาสคาร่าขาดเงินบางส่วนเพื่อชดเชยต้นทุนดำเนินงาน เช่น ต้นทุนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านความสวยความงาม เป็นต้น แต่การขยายธุรกิจทั้งในและต่างประเทศต้องอาศัยการคิดค้นผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดนใจลูกค้า การกู้เงินเพื่อลงทุนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาจสร้างภาระและความเสี่ยงท่ามกลางยุคน้ำมันราคาแพงและสภาวะการแข่งขันธุรกิจอย่างรุนแรง วิธีหนึ่งที่มาสคาร่าใช้ต่อยอด

ธุรกิจ คือ การหาพันธมิตร เนื่องจากมาสคาร่ามีเงินทุนจำกัดที่ใช้คิดค้นวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างความยอมรับในตลาดโลก พันธมิตรที่ช่วยมาสคาร่าต่อยอดธุรกิจ คือ ผลิตภัณฑ์ด้านความสวยความงาม ชื่อว่า ไวทอล เอสเซนส์ ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในระดับโลก เนื่องจาก ไวทอล เอสเซนส์ เป็นสินค้าของคนไทย มาสคาร่าจึงใช้วิธีนำผลิตภัณฑ์ของไวทอล เอสเซนส์ มาอุดช่องโหว่และเสริมการบริการของตัวเอง จุดแข็งของไวทอล เอสเซนส์ สามารถยกระดับมาสคาร่าให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผลคือ นอกจากมาสคาร่าจะเจาะตลาดภายในประเทศได้ดียิ่งขึ้น เมื่อลูกค้าเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในมาตรฐานและการบริการในภาพรวมของมาสคาร่ามากขึ้น ผลคือ มาสคาร่าสามารถเจาะตลาดต่างประเทศด้วยการผูกพันธมิตรกับไวทอล เอสเซนส์ ในระยะยาวเช่นกัน

วิธีที่สี่ คือ ต้องกล้าตัดสินใจ การรู้จักตัดสินใจท่ามกลางสภาวะการณ์ที่ยากลำบากเป็นเรื่องสำคัญ ผู้ประกอบการต้องรู้จักหาจังหวะโอกาส รู้จักการฉกฉวยโอกาสที่ดี กระจายทางเลือกออกมาเท่าที่เป็นไปได้ การตัดสินใจต้องเฉียบขาด ไม่ลังเล ความแน่นอนจึงเกิดขึ้น และความเสี่ยงจะลดลง เมื่อธุรกิจเริ่มมีความแน่นอนมั่นคง และประสบความสำเร็จ พนักงานและบุคลากรจะเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาตามมา ถ้าผู้ประกอบการขาดการตัดสินใจที่ชัดเจน ธุรกิจจะล่าช้ากว่าคนอื่นหรืออาจได้รับผลกระทบจากสภาวะน้ำมันราคาแพงมากกว่าคู่แข่งได้ผู้ประกอบการที่ตื่นอกจากรู้จักตัดสินใจเป็นแล้ว ต้องตัดสินใจเป็นด้วย เนื่องจากผู้ประกอบการที่ไม่คำนวณความเสี่ยงก่อนเริ่มต้นธุรกิจ ส่วนใหญ่จะไม่รู้ว่า

ควรลงทุนเป็นจำนวนเงินเท่าไรจึงเหมาะสม ถ้าธุรกิจมีความเสี่ยงหลายด้าน ผู้ประกอบการต้องรู้จักตัดใจลงทุนเป็นจำนวนเงินไม่มากถ้าเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว ต้องรู้จักยอมรับความผิดพลาดและตัดใจจากเงินลงทุนก้อนนั้นทันที เช่น ธุรกิจหลายประเภทประสบความสำเร็จด้วยการอาศัยปัจจัยการเลือกทำเลที่เหมาะสม เนื่องจากทำเลที่ดีย่อมสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจในระยะยาว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตัดสินใจหรือตัดสินใจเลือกทำเลอย่างมีวิจารณญาณ ดังนั้นการประเมินทำเลก่อนการตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อผู้ประกอบการต้องเลือกทำเลสองแห่ง ได้แก่ทำเลที่หนึ่ง มีผู้คนสัญจรช่วงเช้า มีจำนวนประมาณ 2,000 คน ผู้คนส่วนใหญ่เป็นคนทำงานที่เดินทางไปรับเร่ง ทำเลที่สอง มีผู้คนสัญจรตลอดทั้งวัน แต่มีจำนวนน้อยกว่าประมาณ 1,000 คน ซึ่งอยู่ในแหล่งชุมชนที่พักอาศัย ผู้คนส่วนใหญ่ไม่รับเร่ง แต่มีคู่แข่งขายสินค้าคล้ายกันและตัดราคาซึ่งกันและกัน ถ้าผู้ประกอบการตัดสินใจดำเนินธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ธุรกิจนั้นควรจะสอดคล้องกับความต้องการ พฤติกรรม และชีวิตประจำวัน ของผู้คน ณ ทำเลแห่งนั้นเป็นสำคัญ กรณีที่ผู้ประกอบการอยากดำเนินธุรกิจขายหอยทอดและผัดไทย ช่วงเวลาเย็นถึงค่ำเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจดังกล่าวเนื่องจากลูกค้าไม่รับเร่งเหมือนตอนเช้า ส่วนใหญ่สามารถนั่งรออาหารมาเสิร์ฟได้ นอกจากนี้บางคนเบื่ออาหารบางชนิดจึงต้องการความแตกต่าง ไม่นิยมสั่งซ้ำซากจำเจ สรุปว่า ผู้ประกอบการต้องตัดสินใจเลือกทำเลแบบที่สอง เนื่องจากเหมาะสมกว่าทำเลแบบแรกยังมีคู่แข่งตัดราคาน้อย ทำเลแบบที่สองจะยังคุ้มค่ากับการลงทุน โดยทั่วไปทำเลแบบที่หนึ่งต้องเสียค่าเช่าในราคา

แพง แต่ทำเลแบบที่สองอาจเสียค่าเช่าในราคาถูกกว่า ทำเลแบบที่หนึ่งจึงเหมาะสมกับร้านอาหารสะดวกซื้อสำหรับลูกค้าที่รีบเร่งไม่มีเวลานั่งรอรับประทาน เช่น ร้านขายแซนด์วิช หรือ น้ำผลไม้สด เป็นต้น เนื่องจากผู้คนที่รีบเร่งไม่มีเวลาเลือกซื้อสินค้านานรวมทั้งไม่มีเวลาพูดคุยทำความเข้าใจกับเจ้าของร้านมาก ร้านใดที่มีการตกแต่งสะอาดตา อุปกรณ์เครื่องใช้เก็บเป็นระเบียบ ผู้ขายสินค้าแต่งตัวสะอาด สิ่งดังกล่าวจะสร้างความประทับใจและดึงดูดลูกค้าที่รีบเร่งให้มาซื้อสินค้ามากกว่าร้านที่ขายอาหารชนิดเดียวกันแต่ไม่เอาใจใส่เรื่องความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย

วิธีที่ห้า คือ ต้องมีไฟและความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากยุคน้ำมันขึ้นราคา ต้นทุนและราคาสินค้าพุ่งสูงขึ้น หลายธุรกิจต้องทำงานหนักให้ได้รายได้มากขึ้นเพื่อชดเชยต้นทุนที่สูงขึ้นหลายคนจึงต้องทำงานหนักกว่าเดิมในยุคน้ำมันราคาแพง ธุรกิจเอสเอ็มอีที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยผู้ประกอบการที่เก่ง มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีลูกน้องที่เก่ง ทุ่มเท ยอมสู้ตาย ถ้าผู้ประกอบการและพนักงานไม่สามารถดึงความสามารถของตัวเองออกมาใช้งานได้อย่างเต็มที่ท้ายสุดธุรกิจจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าฝ่าแรงเสียดทานของการแข่งขันที่รุนแรงได้ ผู้ประกอบการและพนักงานมีอาชีพต้องสามารถปรับตัวท่ามกลางสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพ และ การจงใจที่เหมาะสม สิ่งดังกล่าวล้วนทำให้เพื่อนร่วมงานเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ความกระตือรือร้นในการทำงานจะเป็นตัว

หลอมคนในทีมงานให้เกิดความรู้สึกหรือสำนึก
 ร่วมที่จะไปในทิศทางเดียวกันแล้วทำให้ธุรกิจ
 ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้ประกอบการ
 ต้องรู้จักสร้างระบบจิตใจเพื่อให้พนักงานขาย
 ทำงานกันเป็นทีม โดยที่ผลตอบแทนของสมาชิก
 ในทีมต้องถูกแบ่งเท่ากันเพื่อเลี่ยงการแย่งหรือกัก
 ถูกค้ำซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้ประกอบการต้อง
 สามารถให้คำปรึกษาและฝึกอบรมพนักงานขาย
 เป็นระยะ ผู้ประกอบการที่ดีต้องไม่ใช้อารมณ์และ
 ความรู้สึกตัดสินพนักงาน โดยที่ไม่เลิกจ้างพนักงาน
 กระทั่งหันหน้าอย่างไม่มีเหตุผล ผู้ประกอบการที่
 ดีต้องสามารถขอคำปรึกษาและขอความคิดเห็น
 จากทุกฝ่ายเพื่อประเมินพฤติกรรมของพนักงาน
 คนใดคนหนึ่ง เมื่อผู้ประกอบการมีความยุติธรรม
 และโปร่งใส ผลคือ ผู้ประกอบการจะซื้อใจพนักงาน
 ได้เสมอ ผู้ประกอบการคนเดียวไม่สามารถ
 ทำงานโครงการใดโครงการหนึ่งให้เสร็จได้อย่าง
 น้อยที่สุดต้องอาศัยคนรอบข้างและเพื่อนร่วมงาน
 ที่ทุ่มเท การทำงานจึงประสบความสำเร็จอย่าง
 ยั่งยืน

วิธีที่หก คือ ต้องรู้จักคิดค้นสินค้าหรือ
 บริการที่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจ
 เอสเอ็มอีมีการแข่งขันอย่างรุนแรง ธุรกิจใดที่รู้จัก
 สร้างจุดแตกต่าง จุดแข็ง และจุดขายก่อนคู่แข่ง
 ย่อมสร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือกับลูกค้า
 ก่อนคู่แข่งย่อมได้รายได้และส่วนแบ่งตลาดก่อนคู่แข่ง
 เสมอ ธุรกิจใดที่ลงมือดำเนินงานก่อนคู่แข่ง
 จะพบปัญหา sooner ย่อมพบปัญหามากกว่า ยิ่งรู้ต้น
 ทุนดำเนินงานละเอียดมากเท่าไร ผู้ที่ลงมือดำเนินงาน
 ก่อนย่อมรู้วิธีควบคุมและแก้ปัญหาดีกว่า
 เมื่อมีประสบการณ์มากกว่า การแก้ปัญหาจะเร็วขึ้น
 ตัวอย่างเช่น ธุรกิจแฟรนไชส์บริการรับส่งเอกสาร

และชำระเงินครบวงจร ชื่อว่า วินเซนท์ เปิดตัว
 ด้วยบริการที่หลากหลาย นับเป็นการสร้างจุดแตกต่าง
 จากคู่แข่ง ได้แก่ บริการชำระค่า พ.ร.บ.
 ชำระบิดค่าสาธารณูปโภค รับส่งเอกสารไปรษณีย์
 จุดจองตัวเครื่องบิน รถทัวร์ รถไฟ ศูนย์บริการถ่าย
 เอกสารครบวงจร บริการเคลือบบัตร ส่งแฟกซ์
 เย็บเอกสารเข้าเล่ม เป็นต้น แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือ
 การคิดค้นสินค้าหรือบริการแนวใหม่ล้ำหน้ากว่าคู่แข่ง
 วินเซนท์จึงมีแนวโน้มคิดบริการออกแบบ
 และพัฒนาบรรจุภัณฑ์หีบห่อสำหรับกลุ่มสินค้า
 หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เนื่องจากหน่วยงาน
 เอกชนบางแห่งมีบริการรับส่งพัสดุราคาประหยัด
 สำหรับลูกค้าที่ขายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์
 แม้ได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี แต่ยังไม่แน่ว่า
 เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าดังกล่าวแบบ
 ครบวงจร เนื่องจากหลายรายมีปัญหาของการ
 ดำเนินงานหลายด้าน เช่น ยังไม่มีการตลาดที่ช่วย
 ให้สินค้ากระจายไปในวงกว้าง ยี่ห้อหรือตราสิน
 ค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย รูปแบบบรรจุภัณฑ์
 หีบห่อที่ยังไม่โดนใจลูกค้า รวมถึงยังขาดช่องทาง
 จัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ กรณีที่วินเซนท์
 สามารถช่วยลูกค้าลดภาระหรือแก้ปัญหาดังกล่าว
 ก่อนคู่แข่ง จะมีโอกาสสูงที่จะได้ส่วนแบ่งตลาด
 จากคู่แข่งและเป็นที่รู้จักในสายตาลูกค้าก่อน

วิธีที่เจ็ด คือ รู้จักใช้สามัญสำนึกพื้นฐาน
 ในการเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ผู้ประกอบการบาง
 รายยังยึดติดแนวคิดหรือหลักวิชาการบางอย่าง
 ทำให้ไม่เปิดมุมมองได้กว้างมากขึ้น ผู้ประกอบการ
 ที่ดีควรมองสะท้อนจากสิ่งที่คู่แข่งทำสำเร็จ
 และแตกต่างจากตัวเรา นอกจากนี้ยังต้องรู้จักตั้ง
 ข้อสังเกตโดยอาศัยสามัญสำนึกและเหตุผลที่ดี
 หรือที่เรียกว่า Common Sense ผู้ประกอบการต้อง

ตัดสินใจเพื่อสังเกตว่า ลูกค้าใกล้ชิดกับอะไร โลกทัศน์หรือแนวคิดของลูกค้าคืออะไร เป็นต้น ท่ามกลางยุคน้ำมันแพง ลูกค้าหลายคนต้องประหยัดอย่างน้อยที่สุดต้องให้ความสำคัญกับการซื้อสินค้าหรือบริการที่เป็นปัจจัยที่มากกว่าใช้จ่ายซื้อของฟุ่มเฟือย บางครั้งลูกค้าต้องสืบข้อมูลของสินค้าจากร้านค้าหลายแห่งก่อนตัดสินใจซื้อทำให้บางคนรู้ข้อมูลสินค้าบางประเภทมากกว่าพนักงานขายบางคน ดังนั้นการเข้าใจลูกค้าอย่างแม่นยำครบถ้วน และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ย่อมช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจความคิด พฤติกรรม และแนวทางการดำเนินชีวิตของลูกค้าท่ามกลางยุคน้ำมันแพงได้ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าจึงไม่ใช่จับคนจำนวนเพียงสองสามคนมานั่งสัมภาษณ์เจาะลึก บางครั้งคำตอบที่ได้จากผลสำรวจดังกล่าวอาจถูกเบี่ยงเบน เนื่องจากบางคำถามอาจชี้นำให้ลูกค้าตอบได้ไม่ตรงประเด็น บางครั้งลูกค้าอาจตอบข้อมูลบางด้าน ไม่ครบคลุม บางคนมีอคติกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเคยมีบาดแผลทางใจเดิมที่อยากระบาย สิ่งดังกล่าวล้วนทำให้ยากต่อการได้ข้อมูลที่แท้จริงบางประการ ดังนั้นการใช้สามัญสำนึกพื้นฐานเพื่อตั้งข้อสังเกตเป็นเรื่องสำคัญ ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่ชื่นชมสินค้าหรือบริการมักจะไม่ให้ข้อมูลบางด้านแก่ผู้ประกอบการ แต่ลูกค้าบางกลุ่มที่บ่นหรือด่าสินค้าและบริการทำให้ผู้ประกอบการได้ข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงสินค้าได้มากกว่า ดังนั้นการบริหารการตลาดที่ดีไม่ใช่เพียงแคว่งแผนการตลาดแต่ต้องสามารถกระตุ้นการตัดสินใจของลูกค้าได้รวมทั้งคิดนอกกรอบเพื่อสร้างกระแสให้ลูกค้าสนใจด้วย

วิธีที่แปด คือ ต้องรู้จักรักษาเอกลักษณ์ของสินค้าหรือบริการเสมอ เนื่องจากสภาวะน้ำมันราคาแพงและมีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง การที่จะรักษาลูกค้าประจำและดึงดูดลูกค้าอาจปรับเปลี่ยนมาเป็นลูกค้าประจำไม่ใช่เรื่องง่าย สิ่งดังกล่าวต้องอาศัยคุณภาพของสินค้าและบริการที่โดดเด่นเป็นสำคัญ ถ้าสินค้าหรือบริการใดไม่มีจุดขายที่ทำให้ลูกค้าคิดใจ ผลคือ เอกลักษณ์ของสินค้าหรือบริการจะไม่เข้าตาลูกค้า โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งจะมีสูง เช่น คือ ธุรกิจแฟรนไชส์ขายน้ำพริกบรรจุขวด ชื่อว่าตาโย่ง เนื่องจากน้ำพริกตาโย่งมีคุณภาพดี รสชาติอร่อย ราคาไม่ถูกจนเกินไป หลายครั้งที่ออกงานนิทรรศการแล้วขายดี มีลูกค้าตอบรับจำนวนมาก ภายหลังเริ่มมีคู่แข่งเลียนแบบรวมทั้งขายตัดราคาขวดละ 5 ถึง 10 บาท เนื่องจากคุณภาพดีเยี่ยม อยู่ในวงการน้ำพริกมานาน ทราบถึงรสนิยมของลูกค้าเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงไม่สนใจลดราคาแข่งด้วย แต่เน้นพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้เป็นเอกลักษณ์และโดนใจลูกค้าอย่างต่อเนื่องรวมทั้งหาช่องทางจัดจำหน่ายที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ร้านสะดวกซื้อ รถเข็นทั่วไป เป็นต้น แม้ลูกค้าบางส่วนจะหนีไปลองซื้อน้ำพริกราคาถูกรับประทาน ท้ายสุดลูกค้าบางกลุ่มไม่คุ้นลิ้นกับน้ำพริกราคาถูกต้องกลับมาซื้อน้ำพริกตาโย่งรับประทานเหมือนเดิม นอกจากนี้ลูกค้าที่เคยเปลี่ยนใจยังโฆษณาประชาสัมพันธ์แบบปากต่อปากเรียกเพื่อนฝูงและญาติพี่น้องซื้อรับประทานด้วย สรุปว่าสินค้าที่มีคุณภาพและเอกลักษณ์ ท้ายสุดจะยืนอยู่ได้ระยะยาวมากกว่าสินค้าที่ผลิตตามกระแสนิยมและฉาบฉวย

วิธีที่เก้า คือ รู้จักขายแนวคิดหรือมูลค่าเพิ่มมากกว่าแค่ขายสินค้าหรือบริการธรรมดา เนื่องจากปัจจุบันคู่แข่งล้วนนำเสนอสินค้าหรือบริการที่ใกล้เคียงกัน การฉีกตัวเองหนีจากคู่แข่งต้องสร้างจุดขายที่แตกต่างต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกว่ามีประโยชน์หรือดีกว่าเมื่อซื้อสินค้าหรือบริการไปแล้วต้องได้อะไรมากกว่าหรือได้อะไรที่คุ้มค่านอกเหนือจากสินค้าหรือบริการ ดังนั้นการขายแนวคิดที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าต้องมั่นใจว่าแนวคิดดังกล่าวมีประโยชน์และคุ้มค่ากับเงินที่ลูกค้าเสียไปเสมอ เช่น ร้านอาหารญี่ปุ่นได้รับความนิยมจากคนทั่วโลก โดยที่ลูกค้าทั่วไปยินดีที่จะจ่ายค่าอาหารในราคาแพงเนื่องจากลูกค้าไม่ได้รับประทานอาหารญี่ปุ่นเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้รับความพอใจจากการบริการบรรยากาศที่ดีของร้าน ความสะอาดสบายที่ลูกค้าได้รับ ตามลักษณะของวัฒนธรรมญี่ปุ่นด้วย

วิธีที่สิบ คือ ต้องรู้จักวางระบบพัฒนาตัวชีวิตเพื่อกระตุ้นคนทำงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท่ามกลางยุคสภาวะน้ำมันแพง ต้นทุนและราคาสินค้าเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ประกอบการไม่ระมัดระวังจุดรั่วไหล โอกาสที่จะกินทุนและขาดทุนในระยะเวลานานขึ้นจะมีสูง ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องถูกตรวจสอบด้วยตัวชี้วัดหลายรูปแบบ ผลคือ เมื่อมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง คนทำงานจะเกิดความกระตือรือร้นทำงานและรักษาผลประโยชน์แก่ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีที่สิบเอ็ด คือ รู้จักลดความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารงาน ผู้ประกอบการที่ประสบปัญหาแล้วปล่อยปัญหามักหมกหมม ท้ายสุดผู้ประกอบการจะเสียเวลาและเสียต้นทุน เนื่องจากท่ามกลางสภาวะน้ำมันราคาแพง ผู้ประกอบการจะมีความลำบากในการควบคุมต้นทุนดำเนินงาน

การลดขั้นตอนในการทำงานและสร้างกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ สุดท้ายการทำงานย่อมให้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย เช่น ก่อนที่ผู้ประกอบการจะเปิดร้านอาหาร สิ่งสำคัญคือการวิเคราะห์ทำเลและกลุ่มคนที่อยู่ในทำเลนั้น ก่อนถ้าผู้ประกอบการต้องการทำธุรกิจอยู่ในทำเลที่มีคนเดินทางริบเร่งทั้งช่วงเช้าและช่วงเย็น การเปิดร้านอาหารประเภทขายข้าวแกงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจ เนื่องจากปัจจุบันท่ามกลางสภาวะน้ำมันราคาแพง คนทำงานหลายคนต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายจึงนิยมซื้อข้าวแกงถุงตั้งแต่ตอนเช้าเพื่อเก็บไว้รับประทานช่วงเวลาที่ยุ่งหรือซื้อฝากครอบครัวเพื่อรับประทานช่วงเย็น หรือ ใช้เวลาซื้อข้าวแกงใส่ถุงไม่นานทำให้รีบไปทำงานได้ แตกต่างจากร้านอาหารตามสั่ง นอกจากนี้ร้านข้าวแกงมีความยุ่งยากในการบริหารงานน้อยกว่าร้านอาหารตามสั่ง กรณีที่มีลูกค้าเข้าร้านมาก ร้านข้าวแกงจะได้เปรียบตรงที่สามารถตัดอาหารและบริการลูกค้าได้ทันที ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อผู้ประกอบการสามารถพอใจลูกค้าให้ซื้อเพิ่มเติม เช่น ข้าวขาหมูหรือ ขนมน้ำยา อันเป็นการเพิ่มมูลค่าการจ่ายเงินต่อหัวลูกค้าได้ ถ้าข้าวแกงขายไม่หมด ผู้ประกอบการสามารถตัดใส่ถุงขายหน้าปากซอยหรือฝากร้านอื่นช่วยขายได้อย่างน้อยที่สุดจะแบ่งเบาภาระต้นทุนของผู้ประกอบการได้แต่กรณีที่ร้านร้านอาหารตามสั่งแล้วลูกค้าเข้าร้านรื้อยคนมีความต้องการรื้อยแบบ การผัดกับข้าวหนึ่งรื้อยจานอาจได้มาตรฐานไม่เหมือนกัน กรณีผู้ประกอบการไม่มีลูกน้องที่ดีและเก่ง การผัดกับข้าวตามสั่งทุกครั้งจะมีกระบวนการทำงานมาก มีการสูญเสียและจุดรั่วไหล เมื่อผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมต้นทุนหรือตรวจสอบจุดรั่วไหล สิ่งดังกล่าว

จะทำให้ผู้ประกอบการขาดทุนสะสมโดยไม่รู้ตัว แม้ร้านอาหารตามสั่งจะทำอาหารอร่อยแต่ลูกค้ารอนาน ร้านดังกล่าวอาจไม่ได้รับความนิยมเช่นกัน

วิธีที่สิบสอง คือ ต้องรู้จักบันทึกบัญชี และวัดผลทางการเงิน เนื่องจากสภาวะน้ำมันราคาแพงทำให้ต้นทุนดำเนินงานของธุรกิจสูงขึ้น บางรายไม่เคยบันทึกเงินเข้าและออกหรือไม่เคยป้องกันจุดรั่วไหล เมื่อดำเนินกิจการไประยะหนึ่งแล้วมีลูกค้าเข้าร้านจำนวนมาก แต่ภายหลังพบว่าเงินขาดมือ หรือ หมุนเงินไม่คล่อง รวมทั้งมีรายจ่ายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ บางครั้งต้องยืมเงินจากญาติพี่น้องมาเสริม หลังจากนั้นธุรกิจดังกล่าวเริ่มบันทึกบัญชีและวิเคราะห์เงินรับเข้าจ่ายออก ภายหลังพบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดทุนเป็นจำนวนเงินหลายแสน ท่ามกลางยุคน้ำมันแพง ผู้ประกอบการบางรายได้กำไรหรือรายได้ลดลง แต่รายจ่ายเพิ่มสูงขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ธุรกิจของตัวเองอย่างละเอียด อย่างน้อยที่สุดต้องอ่านงบกำไรขาดทุนเป็น ถ้าผู้ประกอบการพบว่า หลังจากดำเนินกิจการในเดือนที่ผ่านมาแล้วมีกำไรน้อยลง สามารถตีความได้สองประเภท ประเภทแรก คือ รายได้ลดลง แต่ต้นทุนเท่าเดิม กำไรจึงลดลง ประเภทที่สอง คือ รายได้มาก แต่เงินรั่วไหลมากเช่นกัน กำไรจึงน้อย ถ้าผู้ประกอบการอ่านงบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบกับเดือนปัจจุบันกับเดือนที่ผ่านมา พบว่า ยอดขายและต้นทุนเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการจะสามารถตรวจสอบทันทีได้ว่า กิจกรรมใดที่มีรายจ่ายมากผิดปกติหรือมีเงินรั่วไหลผิดปกติ ผู้ประกอบการบางคนดำเนินกิจการไประยะหนึ่งพบว่าเกิดต้นทุนแฝงที่มองไม่เห็น ต้นทุนดังกล่าวต้องบันทึกลงในงบการเงินเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การวิเคราะห์

บัญชีและงบการเงินยังช่วยผู้ประกอบการวิเคราะห์เจาะลึกได้ว่า กิจกรรมใดได้กำไรน้อยลงหรือ กิจกรรมใดทำให้ธุรกิจขาดทุน เมื่อเฝ้าสังเกตความผิดปกติผ่านตัวเลขบัญชีได้ท้ายสุดจะทบทวนตัวเองว่ามีจุดรั่วไหลหรือกิจกรรมที่ไม่ก่อเกิดรายได้เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดในทันที เช่น บริกรของร้านอาหารแห่งหนึ่งเสิร์ฟเครื่องดื่มแอลกอฮอล์เกินกว่าที่หัวหน้างานกำหนดหรือบางครั้งแถมน้ำชงสให้ลูกค้ามากเกินไป ถ้าไม่ตรวจสอบยอดรายจ่ายที่แท้จริงและไม่บันทึกบัญชีให้ชัดเจน ต้นทุนสูญเปล่าจะเกิดทุกวัน เดิมเหล้าจำนวน 1 ลิตร มีต้นทุนเท่ากับ 25 บาท โดยที่สามารถเสิร์ฟได้ 33 แก้ว ต้นทุนต่อแก้ว คือ 0.75 บาท ถ้าบริกรเสิร์ฟให้ลูกค้าเกินเป็นจำนวน 1.5 ลิตร แต่กลับบันทึกต้นทุนของเหล้าจำนวน 25 บาทเท่าเดิมลงในบัญชี เมื่อบริกรดังกล่าวเสิร์ฟเกินในจำนวนหลายร้อยแก้วทำให้ไม่มีการตรวจสอบเนื่องจากไม่บันทึกบัญชีและวัดผลทางการเงินชัดเจน ผลคือ ผู้ประกอบการจะไม่ทราบว่าเงินรั่วไหลไปเท่าไร ขาดทุนมากเท่าไร ได้กำไรจริงหรือไม่ ดังนั้นหลักพื้นฐานของการบริหารจัดการที่สำคัญท่ามกลางสภาวะน้ำมันแพง คือ การวัดผลตรวจสอบ รวมทั้ง ดูแลอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กไม่จำเป็นต้องนั่งเฝ้าลิ้นชักเก็บเงินตลอดเวลา ผู้ประกอบการต้องรู้จักวางระบบ กรณีของการบริหารกระแสเงินสดต้องมีระบบตรวจสอบด้วยพนักงานเสมอ เช่น ผู้บริหารของร้านค้าข้าวรายใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศ มีวิธีตรวจสอบและวัดผลการบริหารกระแสเงินสดเพื่อสร้างความปลอดภัยง่าย คือ กรณีที่มีบริษัทมีเช็คส่งจ่ายมูลค่าไม่เกิน 1 ล้านบาท ผู้จัดการฝ่ายการเงินของแต่ละแผนกย่อยสามารถ

เซ็นเช็คส่งจ่ายได้ทันที แต่ถ้าเช็คส่งจ่ายมีมูลค่าเกิน 1 ล้านบาท ต้องมีผู้จัดการฝ่ายการเงินของแต่ละแผนก ตั้งแต่สามแผนกขึ้นไป ลงชื่อกำกับเช็คส่งจ่ายและรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้น สิ่งดังกล่าวนับเป็นความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบภายในเบื้องต้นได้ เมื่อมีการใช้จ่ายเงินของบริษัทจำนวนมาก ผลคือ จะเกิดการตรวจสอบทุกครั้ง ผู้ที่รับผิดชอบกับเงินดังกล่าวต้องตอบคำถามพนักงานหรือเจ้านายได้ นอกจากนี้ คู่ค้าและลูกค้าจะเกิดความเชื่อมั่นด้านบริหารเงินของร้านค้าข้าวดังกล่าวเช่นเดียวกัน

หลักการพื้นฐานของการบริหารกระแสเงินสดไม่ให้เกิดจุดรวบไหล คือ ต้องรู้จักหาคนที่สามารถไว้วางใจได้ดูแลเงินสดในแต่ละสาขาของร้าน ภายหลังเสร็จการบันทึกเงินเข้าเงินออกในแต่ละวัน ผู้ประกอบการต้องนำเงินสดเข้าธนาคารทุกวัน

เสมอ หรือ บางครั้งผู้ประกอบการบางคนอาจนำเงินสดเข้าธนาคารสองถึงสามวันต่อหนึ่งครั้ง ซึ่งดีกว่าการที่ไม่เคยนำเงินสดเข้าธนาคารเลย

เนื่องจากการนำเงินสดเข้าบัญชีกระแสรายวัน ผู้ประกอบการจะไม่ได้ดอกเบี้ยเงินฝาก ดังนั้นผู้ประกอบการต้องสำรองเงินในบัญชีกระแสรายวันเท่าที่จำเป็นเพื่อใช้จ่ายจริงในงวดถัดไป ถ้าผู้ประกอบการเหลือเงินที่เป็นกำไรจากการทำธุรกิจในแต่ละวัน ผู้ประกอบการสามารถนำเงินไปเก็บในบัญชีอื่นเพื่อรอรับดอกเบี้ยเงินฝากได้ การที่ผู้ประกอบการนำเงินสดเข้าธนาคารทุกวันจะทำให้ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของรายได้วันต่อวันหรือสัปดาห์ต่อสัปดาห์ ท้ายสุดผู้ประกอบการจะประมาณการรายได้ตัวเองในอนาคตหรือตรวจสอบจุดรวบไหลที่เกิดได้ง่ายขึ้น

Bibliography

- Hilton, Ronald W. (1997). **Managerial accounting**. (3rd ed). New York : McGraw-Hill.
- Kotler, Philip et al. (1994). **Marketing management : an Asian perspective**. Singapore : Prentice Hall.
- Krames, Jeffrey A. (2005). **Jack Welch and the 4E's of leadership : how to put GE's leadership formula to work in your organization**. New York : McGraw-Hill.
- Maxwell, John C. (2000). **Failing forward : turning mistakes into stepping-stones for success**. Nashville, TN : Thomas Nelson Publishers.
- Trout, Jack. (2004). **Trout on strategy : capturing mindshare, conquering markets**. New York : McGraw-Hill.
- Trump, Donald J. (2004). **Trump : think like a billionaire : everything you need to know about success, real estate, and life**. New York : Random House.
- Ventrella, Scott W. (2001). **The power of positive thinking in business : ten traits for maximum results**. New York : Free Press.
- Ziglar, Zig. (2000). **Steps to the top**. India : Magna Publishing.