

\$ O \$

คู่มือเอาตัวรอด ในภาวะธุรกิจขาดลง



***Recommended
Book!***

**เหมาะสำหรับ ผู้บริหาร
ผู้ประกอบการ
และเจ้าของกิจการ**

**Business on a Shoestring:
Surviving a Downturn**
ผู้เขียน : Jeremy Kourdi

\$O\$! คู่มือเอาตัวรอดในภาวะธุรกิจซาลง

แปลและเรียบเรียงจาก *Business on a Shoestring: Surviving a Downturn*

ผู้เขียน *Jeremy Kourdi*

ราคา 200 บาท

ผู้แปล : ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มามะศิริรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2552

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

Business on a Shoestring : Surviving a Downturn

Copyright © Jeremy Kourdi 2007

This translation of *Business on a Shoestring : Surviving a Downturn*

is published by arrangement with A&C Black Publishers Ltd

Thai edition published by Expernet Co., Ltd.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด

โทร. 0-2215-7220, 0-2215-7698

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมทอสมุดแห่งชาติ

ครุฑ, เจอเมี่

\$O\$! คู่มือเอาตัวรอดในภาวะธุรกิจซาลง--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2552.

264 หน้า.

1. การจัดการธุรกิจ. I. ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล.

II. วีรวิธ มามะศิริรานนท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-414-099-9

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

บทนำ

ช่วงธุรกิจตกต่ำเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ลูกค้ารายใหญ่อาจจะหนีคุณไปหายตัวไป หรือไม่ยอมชำระเงิน บริษัทของคุณอาจได้รับความเสียหายจากการถดถอยทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาดภายนอก แรงกดดันจากการแข่งขันหรือแม้แต่การบริหารจัดการที่ผิดพลาด ทั้งหมดนี้สามารถก่อให้เกิดผลร้ายกับธุรกิจของคุณได้ทั้งสิ้น

ความเป็นจริงก็คือ ธุรกิจที่ดีที่สุดหมายถึงธุรกิจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง มีความรอบคอบ และสามารถหลีกเลี่ยงความเย่อหยิ่งและหลงตน เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในสภาพเศรษฐกิจของโลกที่เต็มไปด้วยอุปสรรคขวากหนามและการแข่งขัน รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การพลิกวิกฤติเพื่อเอาชีวิตรอดในช่วงขาลงจึงเป็นงานที่ยากลำบาก และมีความท้าทายมากที่สุด พวกเราไม่มีเวลาเหลืออีกต่อไป เรามักจะมองว่าสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบกับความล้มเหลวมาจากการขาดสภาพคล่องที่เป็นเงินสด หรือปัญหาทางการเงินเป็นหลัก แต่ปัญหาเหล่านี้กลับเป็นเพียงแค่เปลือกนอกของสาเหตุแห่งความล้มเหลวทางธุรกิจที่แท้จริง

โดยสาเหตุที่แท้จริงเหล่านี้อาจจะประกอบไปด้วย ผู้นำที่อ่อนแอ การขาดความเข้าใจในตลาด การใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างไม่เหมาะสม และการขาดความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้เองวิธีนำพาธุรกิจให้รอดในช่วงเศรษฐกิจขาลง จึงไม่ใช่แค่เรื่องทางการเงินหรือการขายเท่านั้น แต่เป็นเรื่องที่กว้างกว่านั้น และครอบคลุมไปถึงการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังที่เราจะกล่าวถึงต่อไปในหนังสือเล่มนี้



4 SOS ! คู่มือเอาตัวรอดในภาวะธุรกิจขาด

หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนขึ้นสำหรับทั้งเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ ผู้บริหารในองค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลาง และผู้นำทางธุรกิจในองค์กรขนาดใหญ่

ซึ่งผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณ และธุรกิจของคุณ ค้นพบทางออก ได้รับแนวความคิด และข้อมูลเชิงลึกอันจะนำไปสู่ความรุ่งเรืองทางธุรกิจของคุณได้ต่อไป

Jeremy Kourdi

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	3
สารบัญ	5
บทที่ 1 อะไรคือสาเหตุของธุรกิจที่ตกต่ำ ?	9
๑ ความท้าทายประการที่ 1 : การสร้างเจตคติที่เหมาะสม	14
๑ ความท้าทายประการที่ 2 : หยุดหลงตน หยุดมองเพียงแค่ว่าเป้าหมายระยะสั้นๆ	18
๑ ความท้าทายประการที่ 3 : การตัดสินใจ และการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม	23
๑ ความท้าทายประการที่ 4 : การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	31
๑ ความท้าทายประการที่ 5 : การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก	35
๑ ความท้าทายประการที่ 6 : การเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ	36
๑ ความท้าทายประการที่ 7 : การไม่ใช้จ่ายเงินมากเกินไปกับสิ่งที่ไม่เหมาะสม หรือการไม่ใช้จ่ายเงินน้อยจนเกินไปกับสิ่งที่ถูกต้อง	39
บทที่ 2 เทคนิคเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการทำกำไร	45
๑ การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม	46
๑ ความท้าทายประการที่ 1 : การให้ความสำคัญกับส่วนที่ก่อให้เกิดผลกำไร	51
๑ ความท้าทายประการที่ 2 : การค้นหาความเป็นเจ้าของกิจการภายในตัวคุณให้พื้นกลักลับคืนมาอีกครั้ง	63
๑ ความท้าทายประการที่ 3 : การเลือกเส้นทางที่เหมาะสมสำหรับความเจริญเติบโต	66



	หน้า
๑ ความท้าทายประการที่ 4 : การเสริมสร้างความสามารถ ในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์	76
๑ ความท้าทายประการที่ 5 : การควบคุมต้นทุน	82
๑ ความท้าทายประการที่ 6 : การบริหารเงินสด	84
๑ ความท้าทายประการที่ 7 : การค้นหา และการไขว่คว้าโอกาส ทางการค้า	85
๑ ความท้าทายประการที่ 8 : การพัฒนาทักษะของบุคลากร	86
๑ คำถามหลัก : การให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำกำไร	87
บทที่ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า	91
๑ ทำไมการให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ	92
๑ รายการตรวจสอบการดำเนินการ : การดำเนินธุรกิจแบบ ให้ความสำคัญกับลูกค้า	93
๑ การหลีกเลี่ยงปัญหา	102
๑ สิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง : การให้ความสำคัญกับลูกค้า	105
บทที่ 4 การเพิ่มรายรับ : การดำเนินงานทางการตลาด และการกำหนดราคา	115
๑ การเพิ่มรายรับ และการขาย	116
๑ การสร้างความเชี่ยวชาญทางการตลาด	117
๑ การกำหนดราคา	121
๑ สิ่งที่ต้องปฏิบัติ และสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง : การกำหนดราคา	127
๑ การพัฒนาเทคนิคการขาย	134

	หน้า
บทที่ 5 การพัฒนาการขาย และกระบวนการขาย	143
๑ การบริหารวงจรของผู้ซื้อ	145
๑ การขายเชิงกลยุทธ์	149
๑ การสร้างการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์	155
๑ การพัฒนาข้อเสนอทางการขายที่ประสบผลสำเร็จ	156
๑ การทำให้การซื้อกลายเป็นเรื่องง่ายสำหรับลูกค้า	163
๑ การประสบความสำเร็จในการประชุมทางการขาย	164
๑ การประเมินและการพัฒนาผลการดำเนินงานของทีมขาย	171
บทที่ 6 การควบคุมต้นทุน และกระแสเงินสด	177
๑ การควบคุมต้นทุนและกระแสเงินสด	179
๑ สิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ไม่ควรทำ : ต้นทุนและกระแสเงินสด	192
๑ การใช้งบประมาณกระแสเงินสด	193
บทที่ 7 การเป็นผู้นำธุรกิจในช่วงเวลา	197
๑ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และก่อให้เกิดแรงผลักดัน	197
๑ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร	202
๑ การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ	205
๑ การพัฒนาความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ	209
๑ ความเป็นผู้นำในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง	213
๑ อันตรรกะของความหลงตน และศิลปะของการเอาชีวิตรอด	227



	หน้า
บทที่ 8 การเป็นผู้นำทีมในช่วงเวลาที่เลวร้าย	231
๑ การทำความเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง	232
๑ การป้องกัน และการแก้ไขความขัดแย้ง	233
๑ การเป็นผู้นำในช่วงเวลาที่เลวร้าย	240
๑ สิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ไม่ควรทำ : การเป็นผู้นำ ในช่วงเวลาที่เลวร้าย	241
บทที่ 9 การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา	245
๑ การตัดสินใจอย่างเชี่ยวชาญ	245
๑ การหลีกเลี่ยงหลุมพรางของการตัดสินใจ	251
๑ การแก้ปัญหาภายใต้ความกดดัน	255
๑ บทสรุปสุดท้าย : การเอาชีวิตรอดในช่วงเวลา	261
เกี่ยวกับผู้เขียน	263

1

อะไรคือสาเหตุของธุรกิจที่ตกต่ำ ?

คำตอบที่เรียบง่าย และน่าจะสามารถทำให้คุณนึกคิดได้มากที่สุดก็คือ... “ตัวคุณเอง !” ซึ่งแน่นอนว่าคำตอบดังกล่าวสะท้อนถึงข้อดีและข้อร้าย เหตุที่เป็นข้อร้ายก็เพราะสาเหตุที่เป็นไปได้ที่ทำให้ธุรกิจของคุณอยู่ในช่วงวิกฤตินั้นจะอยู่กับคุณตลอดไป ส่วนในด้านข้อดีก็คือ ถึงเวลาที่你会ได้พบทวนตัวเองเป็นอย่างดี เมื่อคุณสามารถปรับเปลี่ยนและควบคุมตัวเองได้ คุณก็ย่อมมีโอกาสในการพลิกวิกฤติเพื่อเอาชีวิตรอดในช่วงตกต่ำได้มากขึ้นแบบทวีคูณ

มุมมองที่สรุปว่าตัวคุณคือสาเหตุแห่งหายนะอาจจะดูเกินจริงไปสักหน่อย เพราะในความเป็นจริงยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่คุณไม่สามารถควบคุมได้ และสามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจของคุณได้อีกมากมาย ตั้งแต่ฐานะทางการเงินของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาของคู่แข่ง สภาพทางเศรษฐกิจ ข้อกำหนดทางกฎหมาย นวัตกรรมใหม่ๆ ไปจนถึงการคดโกงของพนักงานในองค์กร และอื่นๆ อีกมากมาย แล้วปัจจัยเหล่านี้จะถือ



เป็นสาเหตุที่แท้จริงอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้หรือไม่ ?

ปัจจัยข้างต้นนี้เป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจของคุณก็จริง แต่พวกมันกลับไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเอาชีวิตรอดในช่วงธุรกิจตกต่ำ ในชีวิตจริงคุณไม่สามารถควบคุมโลกทั้งใบได้ คุณไม่สามารถควบคุมสภาพเศรษฐกิจ ตลาด ลูกค้า หรือแม้แต่พนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรของคุณได้ แต่ที่แน่ๆ ปัจจัยเดียวที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถควบคุมได้ก็คือ “ตัวคุณเอง”

เมื่อคุณเผชิญหน้ากับช่วงธุรกิจตกต่ำ คุณจำเป็นต้องมองให้เห็นทั้งความท้าทาย และโอกาสที่อยู่ตรงหน้าธุรกิจของคุณเพื่อทำการตัดสินใจในวิถีทางและเวลาที่เหมาะสม ดังกรณีศึกษาของแกรี่ ฟลานโดร์ ต่อไปนี้



ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1960 แกรี่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่กำลังอยู่ในช่วงฝึกงานให้กับองค์การ NASA ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าว NASA กำลังอยู่ในระหว่างภารกิจการส่งยานอวกาศลำแรกไปยังดาวอังคาร แต่แกรี่กลับได้รับมอบหมายให้ทำงานประจำวันทั่วไป รวมทั้งงานที่ไม่มีใครให้ความสนใจอย่างเช่น การคำนวณรายละเอียดการโคจร และตำแหน่งของดวงดาวที่เหมาะสมสำหรับการปล่อยจรวดไปสำรวจดาวพฤหัสบดีที่เกิดขึ้นในอนาคต

อย่างไรก็ตามแกรี่ก็ทำงานอย่างละเอียดรอบคอบ และมีความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ เขาเข้าใจดีว่าแรงดึงดูดของดวงดาวแต่ละดวงสามารถ



ส่งผลกระทบต่อจรวดจนทำให้มันพลาดเป้าหมาย และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับความเร็วของจรวดได้ ด้วยเหตุนี้เองแกรีจึงทำการคำนวณระยะเวลาที่ดาวเคราะห์ที่ใหญ่ที่สุดทั้งสี่ดวงในระบบสุริยจักรวาลจะโคจรมาอยู่ในด้านเดียวกับดวงอาทิตย์ หลังจากนั้นเขาก็ทำการคำนวณต่อไปจนพบว่า มีช่วงเวลาหนึ่งที่จรวดสำรวจดาวพฤหัสบดีสามารถทำการสำรวจดาวเสาร์ ดาวยูเรนัส และดาวเนปจูนได้ภายในการปล่อยจรวดเพียงครั้งเดียว เนื่องจากกระนาบที่เหมาะสมของดาวเคราะห์แต่ละดวง ในที่สุดแกรีก็ค้นพบว่า ดาวเคราะห์ทั้งหมดจะโคจรมาอยู่ในกระนาบที่เหมาะสมสำหรับภารกิจนี้เพียงหนึ่งครั้งในรอบ 175 ปีเท่านั้น ด้วยเหตุนี้เองในช่วงทศวรรษที่ 1970 และทศวรรษที่ 1980 NASA จึงทำการปล่อยยานสำรวจ Pioneer และ Voyager ที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจระบบสุริยจักรวาล (ในปัจจุบัน Voyager เป็นวัตถุที่เดินทางไปไกลมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ของมนุษย์) ถือว่าไม่เลวเลยทีเดียวสำหรับนักศึกษาหนุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ !



แล้วแกรีเกี่ยวข้องกับอะไรกับการทำความเข้าใจสาเหตุของช่วงขาดในการดำเนินธุรกิจของเรา ? ประเด็นหนึ่งที่น่าจะจดจำไว้ก็คือแกรีเชื่อมั่นว่าแรงบันดาลใจ และข้อมูลที่ยอดเยี่ยมนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากทุกที่ ไม่ว่าจะเป็นจากที่บ้าน สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง สถานที่สาธารณะ โรงเรียน หรือแม้แต่ภายในองค์กรธุรกิจก็ตาม นอกเหนือไปจากนั้นความสำเร็จของแกรียังแสดงให้เห็นอีกด้วยว่าสิ่งที่เราทำกับข้อมูลที่เราครอบครองรอบตัวเราต่างหากที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ไม่ใช่ตัวข้อมูลเหล่านั้นแต่อย่างใด กล่าวคือ การทำความเข้าใจการโคจร และ