



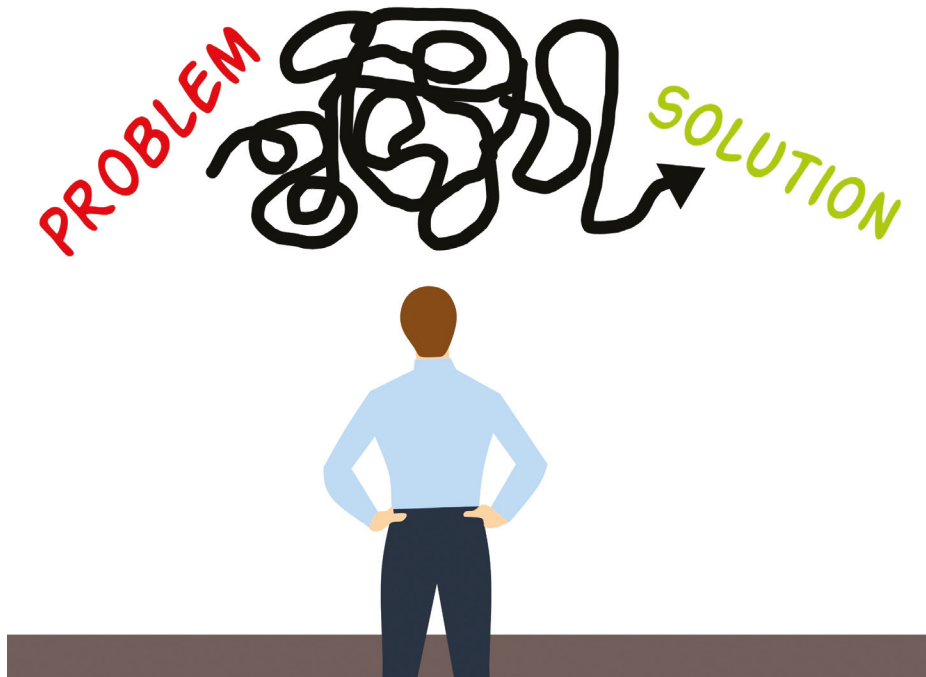
## Executive Viewpoint บทสัมภาษณ์นักบริหาร

ประสบการณ์จริงจากการที่เคยเป็นผู้บริหารในบริษัทข้ามชาติ ผู้การผันเป็นคนนอกผู้ให้คำปรึกษาให้กับองค์กรธุรกิจชั้นนำของเมืองไทย

### What Most Common Issues Business Struggled With?

Nijaporn Chongudomlick\*

อ.นิจพร จงอุดมฤกษ์\*



\* อ.พิเศษ ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, E-mail: nijapornkat@gmail.com

## ถาม: ขอทราบประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา

**ตอบ:** จากประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจ เอกชน บริษัทข้ามชาติกว่า 20 ปี หลากหลายประเภทธุรกิจ ไล่เรียงตั้งแต่สินค้าอุปโภคบริโภคชั้นนำ (FMCG) ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด รวมไปถึงจากการที่ผันตัวเองไปเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ แม้ว่าจะหลากหลายธุรกิจ แต่สิ่งที่มีมักจะพบทุกที่ที่ไปทำ คือการที่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาทางธุรกิจ ทำให้ตัวเองเริ่มรวบรวมข้อสังเกต องค์ความรู้ ที่สั่งสมมาจากประสบการณ์โดยตรง มีทั้งที่มีและไม่มีสอนในตำรา ทำให้พอภายหลังได้มีโอกาสสอนทั้งที่มหาวิทยาลัย หรือตามบริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ มักจะถูกถามให้แบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งในที่นี้จึงขอรวบรวมคำถามที่มักถูกถามบ่อยๆ เกี่ยวกับประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษา หรือบางคนมักเรียกว่า Business Coach โดยสรุปดังนี้

- 1) Business Strategy Consultant เขาจ้างไปทำอะไร ว่าไปก็คล้ายๆ คนไข้ไปพบหมอ?
- 2) ที่ปรึกษามักถูกเรียกหาเมื่อไร? When consultant will be call in?
- 3) อาการที่พบบ่อย? Common Business Issue/Traps
- 4) คนนอกช่วยคราวอย่างเราทำอะไรได้บ้าง? Value of business strategy consultant
  - มุมมองคนนอก Trap (External View)
  - No Conflict of Interests
  - No Relationships Base View
- 5) ประสบการณ์จริงที่เคยรักษาคนไข้แล้วหาย Business turnaround solutions that works!

## ถาม: Business Strategy Consultant เขาจ้างไปทำอะไร ว่าไปก็คล้ายๆ คนไข้ไปพบหมอ?



**ตอบ:** Business Strategy Consultant คือ คนหรือทีมที่ส่วนใหญ่อาจจะเป็นสายนักวิชาการ หรือนักบริหาร นักกลยุทธ์ มีอาชีพ ที่เคยมีประสบการณ์ในบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ หรือ International Firms เพราะคนพวกนี้จะมีประสบการณ์จริงจากที่เคย Lead เป็นผู้บริหารจริงๆ ที่ไม่ใช่มีหรือรู้แต่ภาคทฤษฎี หากแต่เคยอยู่ในสถานการณ์จริง แก้ปัญหานั้นๆ ได้จริงๆ โดยเฉพาะพวกที่เคยขึ้นเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงใน International Firms

ก็จะรู้และเข้าถึงกระบวนการ (Process) และองค์ความรู้ระดับสากล (Knowhow) ของบริษัทข้ามชาติเขาใช้ในการจัดการกับปัญหาได้ ดังนั้นจึงสามารถนำองค์ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เคยเห็นในบริษัทฝรั่งมาช่วยแก้ปัญหาได้



## ถาม: ที่ปรึกษามักถูกเรียกหาเมื่อไร?

**ตอบ:** ส่วนใหญ่แทบจะร้อยทั้งร้อย คือเราจะถูกเรียกเข้าไปเมื่อปัญหานั้นเริ่มลามและคุมไม่อยู่แล้ว ส่วนใหญ่ที่เจอคือ

1. ปัญหานั้นเป็นอยู่นานแล้ว เรื่องจริง เกิดขึ้นซ้ำๆ แก่ไม่หาย (Recurring Pattern) คือแสดงว่าเขาพยายามจะแก้ไขกันเองแล้ว แต่ดูเหมือนแก้ไขไม่ได้

2. มักจะเริ่มมีสัญญาณออกอาการไม่สู้ดี เช่น ยอดขายตก กำไรหด หลายปี หลาย Quarter ต่อๆ กัน ยาวนานเดิมเริ่มใช้ไม่ได้ผล เช่น ยอด Top-Line ตก ถ้าอัด Promotion แรงๆ มักจะหยุดยั้งการตกของ Top-Line (Sale) ได้ แต่มาพักหลังๆ Promotion แรงก็ดูไม่ค่อย คราวนี้อาการหนักคือ พอ Top-Line ไม่มา Fixed Costs ที่มีอยู่เสมอทุกๆ เดือนทุก Quarter จะจัดการอย่างไร แนนอนยอดขายน้อยลง แต่ค่าใช้จ่ายคงที่เท่าเดิม กำไร (Bottom-Line) ก็ติดลบ นั่นละจังหวะที่เหมือนธุรกิจปัม Alarm ดังลั่นองค์กร ผู้บริหารทุกระดับเริ่มนั่งไม่ติด หากเปรียบเป็นคนไข้ ก็คงประมาณเป็นไข้มาเกินยาเองหลายวันแล้ว ไข้ก็ยังไม่ลด แถมเริ่มส่อเค้าหนักขึ้นเรื่อยๆ

## ถาม: ปัญหา หรือ หลุมพรางที่มักพบบ่อย? Common Business Issue/Traps?

**ตอบ:** จะว่าไปแล้ว อาการที่เกิดเป็นปัญหาขึ้นแทบจะทุกที่มักเกิดจากตัวองค์กรเขาเอง ไม่ใช่สิ่งที่โดนกระทำจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะมาจากคู่แข่งขั้นที่ไหนเลย จึงขออนุญาตเรียกสรุปรวมความว่า จริงๆ แล้วพิจารณาให้ดี มันคือหลุมพรางที่เราไม่ทันสังเกตเห็น ถ้าเรารู้ตระหนัก แล้วคราวหลังไม่ผล่อตกลงไป เราก็จะหลุดพ้นจากกับดัก หลุมพรางเหล่านั้น

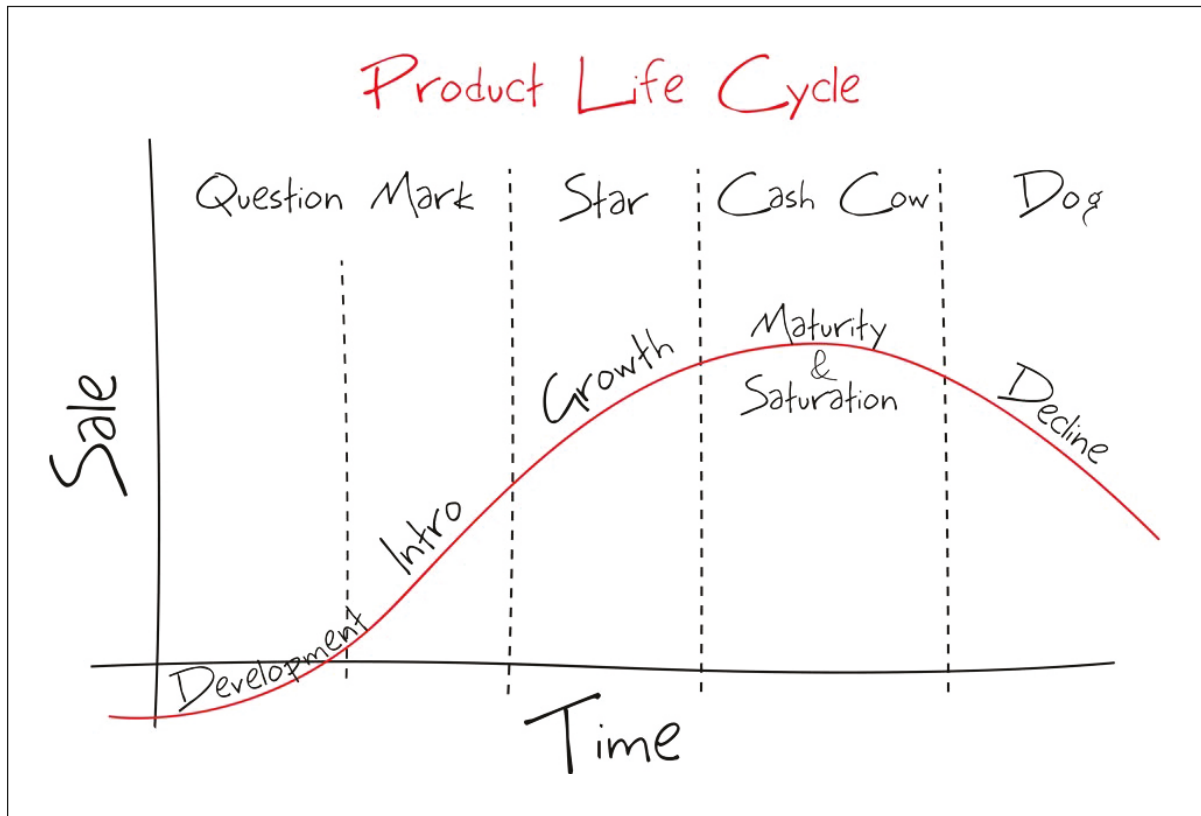


### Trap #1

- *They do nothing wrong, Just doing the same things.*

เกิน 80% ของ Cases ที่เจอเวลาเราคุย Interview คนทำงาน คนวางแผน เจ้าของแบรนด์ ทุกคนที่เกี่ยวข้องว่าได้ทำอะไรไปบ้างก่อนสถานการณ์จะถึงจุดนี้ แทบทุกคนจะตอบว่า จริงๆ ไม่ได้ทำอะไรผิดไป เคยทำแบบนี้เมื่อปีที่แล้ว เคยทำแล้ว Work ดีมาก เทียบนี้ก็ทำดีกว่าเดิมด้วย แต่ไม่เข้าใจทำไมผลไม่ Work เหมือนเคย??!

จริงๆ แล้วโลกธุรกิจ (ไม่ใช่แค่ปัจจุบัน จริงๆ เป็นมานานแล้ว) คือมันไม่หยุดนิ่ง มัน Dynamic โดยเฉพาะบาง Sector ที่ได้มีโอกาสทำ/เข้าไปช่วยแก้ปัญหา เป็น Sector ที่ Very Dynamic ทั้งสภาพการแข่งขัน, ผู้เล่นมาราย, ผู้ขายมาราย, Product Life Cycle สั้นมากถึงมากที่สุด



ดังนั้นแน่นอนทุกคนถูกบีบให้แข่งรอบที่ถี่ขึ้น พอแข่งถี่ขึ้น ก็ถูกกดดันมากขึ้นด้วยเวลา ทุกครั้งที่ระงังยกหนึ่งล้นขึ้น บางครั้งพร้อม-ไม่พร้อมเราก็ต้องขึ้นไปแข่ง และทุกครั้งเดิมพันสูง และอาจมีผู้เล่นหน้าใหม่พยายามจะเจาะเข้าตลาด เพราะฉะนั้นเจ้าของแบรนด์หลายคนจึงเลือกที่จะไม่เสี่ยง ทำเหมือนหรือคล้ายๆ เดิม รู้สึก Feel Safe ทั้งองค์กร

หากแต่หาว่าไม่ว่า แต่ละรอบแข่งกรรมการ (ลูกค้า) อาจเปลี่ยนกฎ กติกา สิ่งแวดล้อมการแข่งขันก็เปลี่ยน ดังนั้นการที่เราจะทำแบบเดิม จึงไม่เพียงไม่สามารถ Guarantee Result แบบเดิมได้ แต่อาจจะกลายเป็นผลเสียอีกด้วย

- *Most business decision are made product or company-centric not customer-centric*

หลายต่อหลายครั้งเราสืบค้นผ่านการสัมภาษณ์ การสังเกต พูดคุยทั้งกับผู้บริหารและคนในองค์กร เรามักจะเจอว่าการตัดสินใจสำคัญๆ บ่อยครั้งหรือบางองค์กรคือทุกครั้ง เหล่าผู้บริหารตัดสินใจกันเองในที่ผู้บริหาร หรือ Board ทั้งหลายผ่านการถาม 5 Why (s)

- ทำไมบริษัทเราถึงตัดสินใจ Launch Program นี้?

- ทำไมเราถึงออก New Product ตัวนี้? ใช้คำถาม 5 Why (s) จนสุดทางที่จะไม่พบว่าหนึ่งในคำตอบนั้น คือเพราะลูกค้าบอก หรือเพราะเราทำวิจัยการตลาดสำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคมา แต่...กลับเป็นเพราะทีมนี้เคยทำ, เพราะผู้บริหารทำนั่นแนะนำ, เพราะเป็น Project บังคับจากเบื้องบน หรือตีมาหน่อย

คือทำเพราะคู่แข่งทำ เราเลยต้องทำ พวกเราคงลืมนึกไปว่าคนที่จะให้สตางค์เราไม่ใช่ผู้บริหาร, ไม่ใช่ Board, ไม่ใช่คู่แข่งเรา แต่คือลูกค้าหรือผู้บริโภค



## ถาม: ตัดสินใจเองโดยไม่ได้ยึดลูกค้าเป็นสำคัญ โอกาสที่เราจะทำข้อเสนอผิตยอมมีสูงมาก ไซ่หรือไม่?

**ตอบ:** บางครั้งบางองค์กรกว่าจะรู้ว่าตัดสินใจพลาด ก็จนผู้บริหารเจ้าของ Idea นั้นไม่อยู่แล้วเสียด้วยซ้ำ แล้วอย่างนี้จะตามใครมารับผิตชอบ แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่าการผิตพลาดทางธุรกิจ ซึ่งบางครั้งเต็มพันสูงมหาศาล แต่สิ่งที่น่าคิดว่าสำคัญกว่าคือ ถึงแม้ทั้งองค์กรรู้ว่าที่เข้าไปผิต ก็ยังไม่รู้ด้วยซ้ำว่าผิตหรือถูก เป็นเพราะอะไร เช่นนั้น จึงไม่สามารถสรุปและเรียนรู้อะไรได้เลย ทั้งจากการที่ถูกหรือผิตในเกมนั้นๆ

องค์กรไทยโดยเฉพาะเรามักจะยึดติดกับตัวบุคคล หรือความคิดเห็นส่วนบุคคล ส่วนแผนก หลายครั้งการตัดสินใจของเรา จึงเป็นไปแบบ Subjective (อิงตามความคิดเห็นส่วนบุคคล)

แทนที่จะเป็น Objective (ซึ่งไม่มีอคติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์) การตัดสินใจแบบหลังจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นเจ้าของ Idea หรือใครอยู่ในอำนาจ ใครเป็นคนสั่งการ เป็นต้น



### Trap #2

- *They forgot to know to know themselves “What are their (brand’s) strengths & weaknesses?”*

เรื่องนี้ดูเหมือนจะ Simple และไม่น่าเป็นไปได้ที่องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้นจะไม่รู้เสียหรือ ว่าองค์กรเขาเก่งหรือมีจุดอ่อนตรงไหน อย่างไร แต่เชื่อเถอะจากประสบการณ์ Consult

องค์กรเหล่านี้ Assume ว่าเขา และทุกคนในองค์กร Aware (ตระหนักรู้) ว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรหรือไม่เช่นนั้นก็รู้แต่เข้าใจผิตที่เข้าใจผิตก็คือ คิดเอาเองว่านี่คือจุดแข็งของเราและมันจะยังคงเป็นจุดแข็งของเราไปตลอดชั่วกาลนาน

แต่ที่แท้จริง คือ เวลาเปลี่ยน, โลกเปลี่ยน, คู่แข่งไม่หยุดอยู่กับที่ จุดที่เราเคยเจ๋ง (กว่าเขา) อาจจะเป็น No Longer เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป หรือถ้าหนักกว่านั้น คือทีกหักเอาเองว่าเราเจ๋งกว่า เก่งกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยลืมดูว่าอันที่เรามี เขาก็มี ไม่ได้ยิ่งหย่อนกว่ากันเลย เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านั้นที่เคยมองว่าเป็นจุดแข็งอาจจะกลายเป็นจุดอ่อนไปซะแล้ว “Strengths” เป็น “Me Too” Points หรือ “Must Have” ในหลายๆ อุตสาหกรรมไปซะแล้ว

## ถาม: Trap หรือกับดักข้อนี้อันตรายอย่างไร?

**ตอบ:** อันตรายมากถ้ากลยุทธ์ขององค์กรนั้นๆ คิด หรือ Form โดยยึดอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจว่าเราเก่งกว่าคู่แข่ง ลูกค้าชอบเรามากกว่า ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงมันไม่ใช่ สิ่งที่เราสู้อุตสาหกรรมทำ Launch ออกไปในสายตาลูกค้า เราจึงไม่ได้เป็น Winner แต่เป็น “Me too” หรือซ้ำร้ายหนักเข้าเป็น “Follower” หรือ Copy ซึ่งนอกจากจะไม่ชนะใน Match นั้นแล้ว อาจจะอันตราย และส่งผลต่อ Brand Image ซึ่งส่งผลต่อเกมในระยะยาวอีกด้วย

Trap เกี่ยวกับความเข้าใจผิด/คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ Strengths ขององค์กรหรือ Brand อีกเรื่องที่มีมักพบอยู่เนืองๆ คือ พอถามว่า Brand เรามีจุดแข็งอะไร List มายาวเหยียด แต่พอถามว่าจุดแข็งเหล่านี้ใครอยากได้ ลูกค้าเคยบอกว่ายากได้? หรือถ้ามีแล้วสิ่งนั้นๆ จะช่วยทำให้เราแข่งขัน Match นั้นๆ? Response หรือปฏิกิริยาที่มักจะพบเห็น คือ ทั้งห้องเงิบงัน อึ้งไป เพราะความไม่แน่ใจ นี่แสดงให้เห็นว่าพวกเราเองก็ยังไม่รู้กติกาในการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า “Key Success Factors” ของการแข่งขันใน Industry นั้นๆ ในเวลา ณ ขณะใดขณะหนึ่งอย่างแท้จริงด้วยซ้ำไป ถ้าเป็นอย่างนี้แล้ว ก็ไม่ต้องสงสัยเลยว่าทำไมเราจึงไม่ชนะ

- ส่วนเรื่องการตระหนัก Weakness ของ Brand หรือองค์กรก็สำคัญ แน่นนอนทุก Brand ไม่ว่าจะเก่ง เจ็ดสักเพียงไหน เช่น Apple, Nike ก็ต้องล้าแล้วแต่มี Weakness ด้วยกันทั้งสิ้น อันที่จริงยิ่ง Brand นั้นมี Strength ที่แหลมเด่นชัดเท่าใด ถ้าพิจารณาให้ดีก็มักจะพบว่ามันก็อาจจะกลัวย้อนแย้ง กลายเป็น Weakness



หรือจุดที่เสียเปรียบของตัวเอง เพียงแต่ Brand ใหญ่ๆ ระดับโลกเหล่านั้น เขาเลือกและตระหนักแล้วว่า Strength ที่เขาเลือกที่จะเป็นนั้นมันแหลมคม และมีลูกค้าที่ชื่นชอบและยินดีจะจ่ายเงินซื้อ Brand เขาและคุ้มค่ากับการมีซึ่งจุดอ่อนเหล่านั้นมากกว่าเท่าที่ตนเอง

เช่น iPhone จุดแข็งข้อหนึ่งคือระบบปฏิบัติการ iOS ที่เป็นรูปแบบเฉพาะ ปิดเฉพาะของ Apple ที่ถ้าถามลูกค้า Apple ก็จะบอกว่า ชอบเพราะใช้ง่าย เสถียร ไม่ Hang บ่อย แต่ถ้าไปถามคนที่ไม่ชอบ iPhone ก็จะพบคำตอบเดียวคือ iOS ไม่สามารถใช้ร่วมกับระบบยี่ห้ออื่นๆ ได้ ไม่ง่ายเหมือน Android แต่หากกลับกัน เราไม่เคยตระหนักใน Weakness ของเรา และ Weakness นั้นๆ ก็ไม่ได้เกิดจากการที่เราเลือก และยอมให้เป็น Weakness เพื่อแลกกับ Strengths บางอย่างที่เรา รู้ดีว่าลูกค้าอยากได้ ถ้าแบบนี้ Weakness นั้นๆ อาจเป็นจุดที่เรา Truly

Inferior คือด้อยกว่าคู่แข่งเราแบบสมบูรณ์ และเนื่องจากเราไม่ได้ Aware แล้วดันไปใช้กลยุทธ์ที่ทำให้คน (ลูกค้า) เฟงเล็งในจุดด้อยนั้นของเรา ถ้าอย่างนั้นไม่ต้องรอหมดยก เราก็แพ้นะ อยู่แล้ว เหมือนนักมวยเปิดแผลให้คู่ต่อสู้เห็นขึ้นชก

### Trap #3

องค์กรขาดการกำหนด KPI ร่วมกันทั้งองค์กร แต่อาจจะมี KPI ของแผนก แต่ไม่มีการกำหนด KPI ร่วม ที่ทุกแผนกต้องรับผิดชอบร่วมกัน หรือในกรณีที่มี แต่ก็ไม่ได้นำ KPI เหล่านั้นไปผูกกับ Individual Interest ของพนักงานแต่ละคน พนักงานจึงไม่มีความรู้สึกมีส่วนร่วมได้-ส่วนเสีย ร่วมกับเป้าหมายหลักขององค์กร



กล่าวคือ ไม่ว่าบริษัทจะบรรลุเป้า ยอดขาย-กำไร หรือไม่ พนักงานเหล่านั้นจะได้เงินเดือนเท่าเดิม เช่นนี้จึงยากที่จะผลักดันให้พนักงานพยายามทำอย่างทุ่มเทเพื่อองค์กร หลายๆ คนจึงอยู่แบบทำตามหน้าที่ หรือบางครั้งไม่เต็มใจจะเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพราะคิดว่า อย่งไรเสียก็ได้เท่าเดิม

ในขณะที่องค์กรฝรั่งแบบตะวันตก เนื่องจากเป็นบริษัทข้ามชาติ สำนักงานใหญ่อยู่ไกล จึงจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมและประเมินผล (Performance Control & Evaluating System) โดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นเกณฑ์ หรือบางบริษัทถึงกับกำหนดค่าตอบแทนโดยผูกให้เป็นไปตามผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลไปเลยเสียด้วยซ้ำ นอกจากนี้หากเราพิจารณา KPI ของแต่ละแผนกดีๆ บางครั้ง KPI ของแต่ละแผนกนอกจากจะไม่สอดคล้องกันแล้ว ยังอาจจะย้อนแย้งกันเสียด้วย เช่น

แผนก	KPI (s)
แผนกขาย	ยอดขาย (Top-Line)
แผนกการตลาด	ส่วนแบ่งการตลาด ภาพลักษณ์ของแบรนด์
แผนกการเงิน	Net Profit

ลองคิดว่าถ้าเราเป็นฝ่ายขาย ใกล้เคียงปีเราต้องถูกวัดผลงานเราจากยอดขาย สิ่งที่ว่าจวนตัวฝ่ายขายคงต้องทำคือ ลด แลก แจก แถม ทำทุกวิถีทางที่จะขายออกไปให้ได้ ซึ่งอาจหมายถึงจัดโปรโมชั่นจนราคาเสีย ตกกลายเป็นของราคาถูก ซึ่งอาจกระทบต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้

### ถาม: ถ้าอย่างนั้นแล้วจะให้องค์กรทำอย่างไร ฝ่ายขายก็ต้องถูกวัดโดยยอดขาย?

**ตอบ:** ถูกต้อง แต่ที่ถูกต้องกว่าคือนอกจาก KPI ของแต่ละคนแล้ว ทุกคนทุกแผนกควรหรือไม่ที่จะต้อง มี KPI กลางร่วมรับผิดชอบด้วยกัน จึงสามารถพูดได้ว่า Team เดียวกันจริงๆ

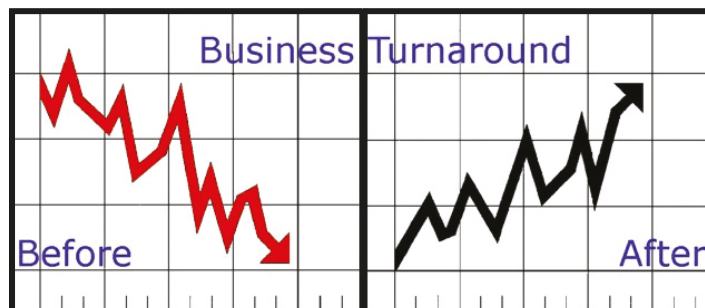
### ถาม: คนนอกชั่วคราวอย่างเราทำอะไรได้บ้าง? Value of Business Strategy Consultant?

**ตอบ:** จริงๆ แล้ว Value ที่คนนอกอย่างเราสามารถ Contribute ให้กับองค์กรเขามีมากอยู่ และหลายๆ อย่าง หลายครั้งคนของเขาเอง ภายในการทำไม่ได้ หรือไม่เหมาะเท่า เช่น

- มุมมอง (Perspective) จากคนภายนอกองค์กร จากคนที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร และที่สำคัญคือไม่ได้มีส่วนในการร่วมวางแผนนั้นๆ จึงสามารถให้หรือวิพากษ์ได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่ Defensive บางครั้งอาจหมายถึงมุมมองในสายตาลูกค้า หรือผู้บริโภคคนหนึ่งๆ ไม่ใช่ผู้บริหารหรือเจ้าของ บางครั้งกลับกลายเป็น Value ที่สำคัญมาก ที่องค์กรอาจจะกำลังต้องการที่สุดก็เป็นได้ เป็น Real Fresh Eye View

- บทบาท (Role) ของการเป็นคนนอก ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นคนนอก บางครั้งยังหมายรวมถึงการไม่เป็นคู่แข่งดังนั้นหลายๆ ครั้งการเป็นที่ปรึกษา หรือ Business Coach คือการรับบทเป็นกรรมการ ซึ่งช่วยองค์กรได้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะถ้าองค์กรนั้นกำลังมี Issues ที่ขัดแย้งกันระหว่างแผนกหรือกลุ่มก๊วน การจ้างที่ปรึกษาจากข้างนอก อาจช่วยทำให้ได้รู้ความจริง สาเหตุของ Issue ได้เร็วขึ้น เพราะคู่แข่งจะยินดีมาคุยกับกรรมการมากกว่าจะคุยกับอีกฝ่าย ซึ่งเป็นคู่กรณีโดยตรง

## ถาม: ประสบการณ์จริงที่เคยรักษา มีคนใช้การโคม่าแล้วรักษาหายมั๊ยคะ?



**ตอบ:** หลายองค์กรที่เคยได้มีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เข้าไปช่วยตรวจอาการและให้คำปรึกษา จริงๆ แล้วแต่ละองค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่เหมือนกัน แต่สิ่งที่เราพบว่าเป็นแนวทางที่ช่วยทำให้คำแนะนำของเราที่ไม่ใช่แค่ช่วยแก้ปัญหาเขาได้ตรงจุด แต่หลายๆ ครั้งสามารถ Turnaround Business เขาได้พลิกจากขาดทุนต่อเนื่อง มาเป็นกำไรเป็นกอบเป็นกำก็มีหลายราย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการรักษาจะง่ายและรวดเร็วทันใจเสมอไป แต่ถามว่าแก้ไขปัญหาที่เจออยู่ซ้ำๆ ได้มั๊ย คำตอบคือได้ หากมีสิ่งหรือกระบวนการรักษา หรือมาตัดอย่างถูกต้อง และที่สำคัญคนใช้ให้ความร่วมมือด้วย

## ถาม: อาจารย์สามารถสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับธุรกิจเหล่านั้นได้อย่างไรบ้างคะ?

**ตอบ:** First and Foremost สิ่งสำคัญที่สุดของการช่วยแก้ปัญหาแทบจะทุกเคสก็คือ ตัวทีมผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ซึ่งมีบทบาทและส่วนได้ส่วนเสียเยอะที่สุดในองค์กร ต้องอยากและ Commit ที่จะอยากแก้ปัญหา เพราะหากปราศจาก Commitment จากเขาเหล่านั้น ไม่ว่าเราจะพยายามช่วยอย่างไร ก็คงเปรียบเหมือนหมอกุ้ง เครื่องมือทันสมัย แต่คนไข้ไม่เต็มใจจะได้รับการรักษา ย่อมไม่มีทางจะหายแน่ๆ

- เริ่มจากการสืบค้นหาต้นตอ Root-Causes ที่แท้จริงของปัญหาว่าเป็นที่ระดับตัวบุคคลหรือเป็นที่ระบบ เป็นปัญหาที่องค์กรเขาที่เดียว หรือจริงๆ อาจเป็นปัญหาของทั้ง Industry ก็เป็นไปได้ เช่น อุตสาหกรรมสื่อ ที่คงหนีไม่พ้นต้องค้นหา Business Model กันใหม่ เพราะเราไม่สามารถปฏิเสธหรือไม่ยอมรับพฤติกรรมกรรมการบริโภคสื่อ และการใช้ชีวิตของคนเราที่เปลี่ยนแปลงไป แต่อันนี้เป็นปัญหาจากการเปลี่ยนระดับ Mega Trend แต่หากคู่แข่งเรายังอื่นยังไปได้ดี มีแต่เราที่แย่ แบบนี้ต้องรีบสืบหาสาเหตุ ถ้าจากการเช็คหา Root Cause Analysis แล้วพบว่า จริงๆ ไม่ใช่ปัญหาที่โครงสร้างของอุตสาหกรรม (Industry Issue) หากแต่เป็นที่องค์กรภายในเราเอง ก็ควรรีบเช็คหารอยรั่วในองค์กรว่าเกิดจากที่ไหน แผนกไหนเป็นพิเศษหรือเปล่า? ซึ่งขั้นตอนนี้ที่ปรึกษา หรือ Business Coach ต้องรีบทำ Gap Analysis ไล่เรียงไปจากระดับบริษัทและลงไปถึงระดับแผนก

- สิ่งสำคัญอีกหนึ่งอย่างที่ควรรีบทำการประเมิน คือความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหรือ Brand Competitive Advantage vs. Direct Competitor โดยขั้นตอนนี้สำคัญที่สุด คือต้องทำการประเมินในมุมมองของลูกค้าในอุตสาหกรรม ไม่ใช่เจ้าของแบรนด์ ดังนั้นในขั้นนี้ เพื่อให้การประเมินออกมาเป็นจริงและเชื่อถือได้ จึงมักจะแนะนำให้ทำการวิจัยหรือประเมินโดย Expert i.e. Market Research Agency และเปิดโอกาสให้เจ้าของหรือทีมงานมีส่วนร่วมในการออกแบบการประเมิน รวมไปถึงไปสัมภาษณ์การตอบแบบสอบถามให้ได้ยินได้เห็นจากผู้บริโภคหรือลูกค้าโดยตรง





Exhibit 1 Example of Brand Competitive Gap Analysis

• ครั้นพอได้ทราบปัญหาที่แท้จริงของธุรกิจแล้ว ในขั้นตอนการออกแบบ Solution มักจะแนะนำให้มุ่งประเด็นแก้ปัญหาสร้าง โดยการ Redesign Brand Value ให้ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างยั่งยืนให้ได้ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องมาจากพื้นฐานการเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และออกแบบหรือปรับปรุงสินค้าหรือบริการของเราให้เป็นที่ต้องการ รวมไปถึง Revisit-Design 5Ps

- Product → Solution,
- Price → Value,
- Place → Channel,
- Promotion → Communication, People

• ปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทำงานภายใน โดยสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง Customer-Centric Culture วิธีนี้นอกจากจะทำให้เราผลิตพลาตน้อยที่สุดแล้ว ยังจะช่วยเสริมสร้างองค์กรให้เป็น Learning Organization ในระยะยาวอีกด้วย

อย่างที่เกริ่นไว้ข้างต้น หากเราทำตามกระบวนการขั้นตอนเหล่านี้ ธุรกิจไม่ว่าจะล้มมาแค่ไหน ย่อมมีทางกลับลำ และฟื้นชีพขึ้นมาใหม่อย่างแน่นอนค่ะ

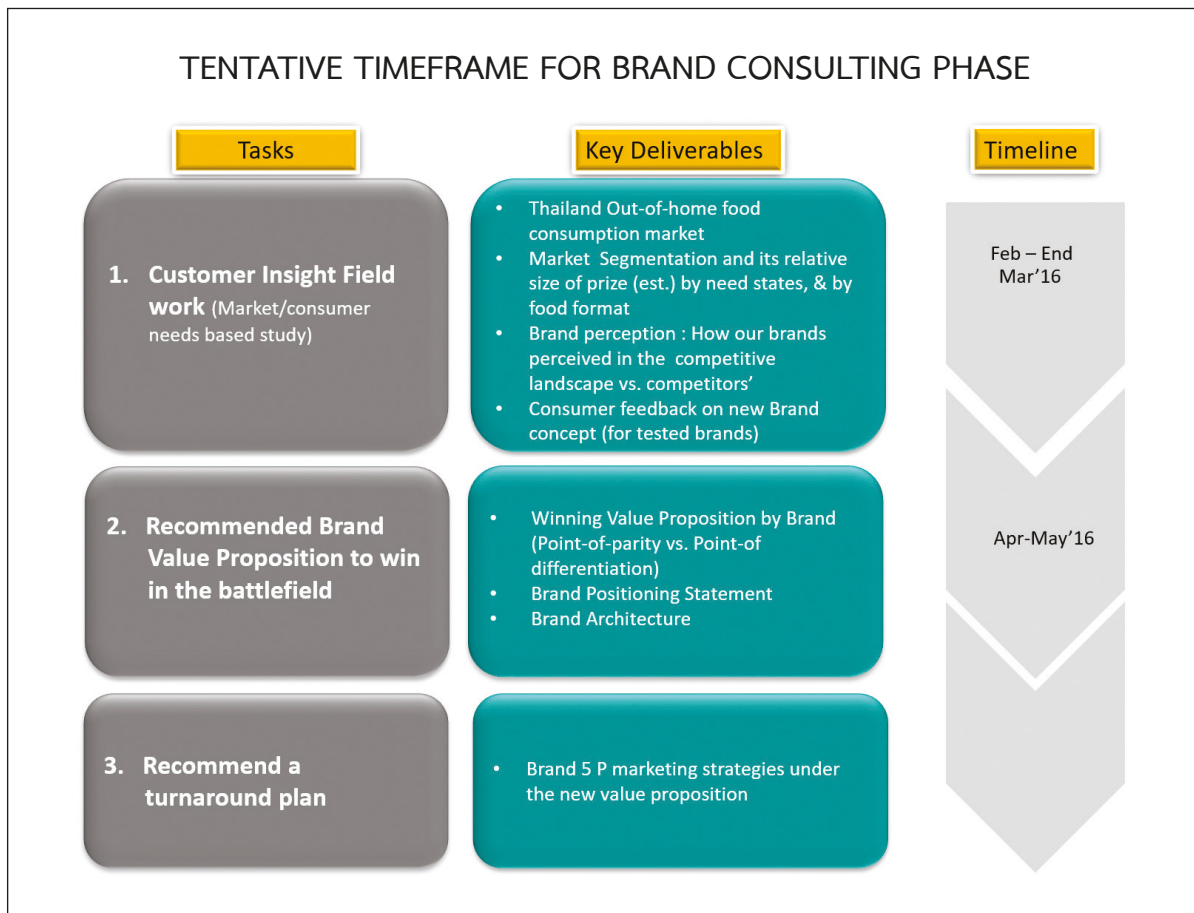


Exhibit 2 Example of Business Turnaround Timeframe