

## การเตรียมความพร้อมสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจ

จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่าผู้ประกอบการที่กำลังจะเริ่มต้นธุรกิจนั้นมักมีคำถามขึ้นมามากมาย ตั้งแต่การตัดสินใจที่จะเลือกระหว่างงานประจำหรือมาเป็นเจ้าของกิจการ, ควรทำอะไรดี, ต้องมีอะไรบ้างและต้องทำอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งบางครั้งเป็นคำถามที่หาคำตอบไม่ได้จึงไม่ได้เริ่มทำธุรกิจสักที นั่นจึงเป็นที่มาของคู่มือเล่มนี้ที่จะช่วยตอบคำถามและแนะนำวิธีที่จะนำมาใช้ในการสร้างธุรกิจขึ้นมา

### การประเมินความพร้อมในการเริ่มธุรกิจ

ปกติการเริ่มต้นธุรกิจมักเกิดจากความคิด 2 แบบดังนี้

1. เกิดจากความชอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ตัวเรานั้นเข้าไปศึกษาอย่างลึกซึ้งจนเกิดความชำนาญ
2. เกิดจากการเห็นโอกาส เช่นการเดินทางไปต่างประเทศเห็นว่าสินค้าชิ้นนี้น่าจะนำกลับมาขายได้ในประเทศ

ซึ่งทั้ง 2 ช่องทางเป็นการค้นพบ “ช่องว่างทางการตลาด” เป็นสิ่งที่มีความต้องการแต่ยังไม่มีใครทำ หรือเราสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง โดยการพิจารณาว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจะมีความเป็นไปได้หรือไม่นั้น เราจะใช้เครื่องมือง่ายๆ เพื่อประเมินเบื้องต้น ซึ่งได้แก่ 5W1H ประกอบไปด้วย

1. W – Who – ใครคือลูกค้าคุณ?
2. W – What – อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ?
3. W – Where – ลูกค้าคุณอยู่ที่ไหน?
4. W – When – เมื่อไรที่เขาต้องการคุณ?
5. W – Why – ทำไมเขาต้องมาซื้อหรือใช้บริการของคุณ?
6. H – How – คุณจะเข้าถึงลูกค้าของคุณได้อย่างไร

ถ้าเราสามารถที่จะตอบคำถาม 5W1H ในเบื้องต้นได้อย่างชัดเจนแสดงว่าสินค้าหรือบริการที่เราคิดขึ้นมานั้นมีโอกาสที่จะเปิดเป็นธุรกิจได้ ในส่วนของตัวผู้ประกอบการเองนั้นจะต้องมีความเข้าใจในพื้นฐานของธุรกิจและมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โดยผู้ประกอบการจะต้องพัฒนาพื้นฐานทั้ง 5 ข้อนี้อย่างสม่ำเสมอ ได้แก่

1. ทักษะทางการตลาด เห็นความเปลี่ยนแปลงและวิเคราะห์ตลาด รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้
2. ทักษะทางการเงิน อ่านบัญชีออกและมีการวางแผนทางการเงิน เพื่อสนับสนุนธุรกิจ
3. ทักษะทางการบริหารและการจัดการ มีการจัดการระบบต่างให้มีความคล่องตัว, ต้นทุนต่ำและมีประสิทธิภาพ
4. ทักษะทางการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกำลังคน มีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากร
5. ทักษะทางด้านนวัตกรรม เรียนรู้สิ่งใหม่ๆและนำไปปรับใช้ในธุรกิจเสมอ

## การวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ

สิ่งที่สำคัญมากที่สุดในการเริ่มต้นธุรกิจคือ “ภาพรวม” ของธุรกิจที่ผู้ประกอบการจะต้องจัดทำให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อที่จะสนับสนุนให้ผู้ประกอบการวางแผนสร้างธุรกิจได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสรุปเป็น 5 ด้านดังนี้

### 1. วิเคราะห์การตลาด

1.1. **กลุ่มเป้าหมาย** เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการเริ่มต้นธุรกิจ เนื่องจากถ้าเรารู้จักกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เราก็จะสามารถผลิตสินค้าและบริการ, บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนการทำการตลาดได้อย่างถูกต้องและตรงจุด โดยมี 5 สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเมื่อจะทำการเลือกกลุ่มลูกค้า ได้แก่

- ก) **ระบุได้ว่าคือใคร** เป้าหมายที่ดีจะต้องระบุได้ค่อนข้างชัดเจน เช่น เพศชาย, ทำงานอยู่กลางเมือง, ทำงานระดับผู้บริหาร เป็นต้น
- ข) **วัดปริมาณได้** ยิ่งสามารถวัดจำนวนของกลุ่มเป้าหมายได้แม่นยำเท่าไร ยิ่งทำให้เราสามารถวางแผนการตลาดและการผลิตได้อย่างถูกต้องมากขึ้นเท่านั้น บางครั้งอาจจะต้องใช้วิธีการสำรวจวิจัยในรูปแบบต่างๆเพื่อหาข้อมูล
- ค) **แยกกลุ่มได้ชัดเจน** สามารถแยกกลุ่มเป้าหมายหลักและเป้าหมายรองได้อย่างชัดเจน ทำให้การทำการตลาดได้ง่ายมากขึ้น
- ง) **คงอยู่ต่อเนื่องได้นานพอ** เป้าหมายที่ดีจะต้องสามารถบริโภคสินค้าและบริการของเราได้ยาวนานพอที่สร้างรายได้และกำไรให้แก่บริษัทได้ จะเห็นได้ว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะพึ่งพาลูกค้าโดยรอบบริเวณเป้าหมายมากกว่าที่จะพึ่งพาลูกค้าชาวจังหวัดที่เดินทางผ่านมาเป็นครั้งคราว
- จ) **ทำกำไรได้** เป้าหมายจะต้องมีกำลังในการบริโภคสินค้าและบริการของเราได้อย่างสม่ำเสมอ

1.2. **การนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า** ธุรกิจควรจะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายทั้งทางกายภาพ, พฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ข้อดังนี้

- ก) **ฝั่งของเป้าหมาย** เนื่องจากเราต้องออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการของเราตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลต่อไปนี้ของเป้าหมาย
  - ความต้องการพื้นฐานของเป้าหมาย ทั้งในส่วนที่สามารถจับต้องได้และไม่สามารถจับต้องได้
  - สิ่งที่ทำให้เป้าหมายคาดหวัง เป็นสิ่งที่ต่อยอดมาจากข้อแรก จำเป็นต้องมี ถ้ามีแล้วจะทำให้เป้าหมายประทับใจมากยิ่งขึ้น
  - สิ่งที่ทำให้เป้าหมายไม่ชอบ ได้แก่ ประสบการณ์ที่ไม่ดีในการใช้สินค้าของคู่แข่ง, ความเชื่อผิดๆหรือความกลัวส่วนตัว เป็นต้น เป็นสิ่งที่เราควรที่จะหลีกเลี่ยงให้มากที่สุด
- ข) **ฝั่งของสินค้าและบริการ** การนำเสนอสินค้าและบริการของเราควรระบุคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งหมดของฝั่งเป้าหมายได้

สรุปได้ว่าการนำเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้านั้นเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือบริการของเราแทนที่จะเลือกของคู่แข่ง อาจเป็นนวัตกรรม หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น ตัวอย่างสิ่งที่เป็นคุณค่ากับลูกค้า ได้แก่ ความแปลกใหม่, คุณภาพของสินค้าและบริการ, การออกแบบสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการ เฉพาะลูกค้าแต่ละราย, ภาพลักษณ์ของตราสินค้า, กลยุทธ์ด้านราคา, ความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการ, ง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

1.3. **ช่องทางจัดจำหน่าย** หมายถึงช่องทางในการสื่อสาร, ช่องทางการจัดจำหน่าย, ช่องทางการขาย ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า ช่องทางเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในการ

- สร้างความตระหนักรู้ในสินค้าและบริการของบริษัท
- ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของสินค้าและบริการของบริษัท
- เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการที่เฉพาะเจาะจง
- บริษัทสามารถถ่ายทอดคุณค่าของสินค้าและบริการผ่านช่องทางเหล่านี้
- ช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายกับลูกค้า
- ช่วยในการรับรู้ความคิดเห็นของลูกค้าต่อสินค้าและบริการของบริษัท

ดังนั้น การเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัว และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ เรียกได้ว่าเป็นตัวเชื่อมต่อเรากับลูกค้าตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้ายของธุรกิจเลยทีเดียว

1.4. **การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า** เป็นสิ่งที่บริษัททำเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ไม่ให้เปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง หรือการแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ได้แก่การทำ Customer Relationship Management (CRM) โดยที่เป้าหมายของการทำ CRM ไม่ใช่แค่เพียงแต่เน้นการขายและการบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าและความต้องการของลูกค้า จากนั้นสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงแผนการตลาด สินค้าหรือบริการในอนาคตอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การใช้เครื่องทำงานอัตโนมัติ ทำให้ลูกค้าไม่ต้องรอคิวนาน, การบริการตนเอง สำหรับลูกค้าที่ต้องการความเป็นส่วนตัวและความรวดเร็ว, การให้บริการโดยบุคลากร หรือการบริการแบบเลขาส่วนตัว เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นคนพิเศษของบริษัท เป็นต้น

## 2. วิเคราะห์รายได้และต้นทุน

2.1. **รายได้** รายได้หลักของเรามาจากอะไร เช่น การขายสินค้า การให้บริการ การจัดเก็บรายได้จากระบบสมาชิก ฯลฯ แล้วเรามีรายได้รองจากแหล่งอื่นๆอีกหรือไม่ เพราะการที่เราระบุแหล่งรายได้อย่างชัดเจน จะทำให้เรารู้ว่า เราควรเน้นหนักไปในทิศทางใด เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดให้กับธุรกิจ

2.2. **การตั้งราคา** การตั้งราคาที่เหมาะสมและถูกต้องจะทำให้ธุรกิจได้รับกำไรในจุดที่สูงที่สุด ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อตัวบริษัท รูปแบบการตั้งราคาโดยทั่วไปมีอยู่ 3 แบบ ดังนี้

- ก) **ราคา = ต้นทุน + กำไร** เป็นการตั้งราคาที่ใช้ในสินค้าและบริการที่มีการแข่งขันต่ำ คู่แข่งน้อย
- ข) **ราคา = ราคาตลาด** ตั้งตามราคาตลาดมักใช้กับสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปที่ไม่มีนวัตกรรม
- ค) **ราคา = ต้นทุน + คุณค่า** มักใช้กับสินค้าที่มีความแตกต่างหรือมีนวัตกรรม มีตราสินค้าที่น่าเชื่อถือ เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด

การตั้งราคายังมีเทคนิคต่างๆเพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นเช่น

- การตั้งราคาแบบเลขคู่ ให้ความรู้สึกว่ามีราคาถูก ส่วนมากจะให้ลงท้ายด้วยเลข 9 เช่น 49 บาท 99 บาท 199 บาท
- การตั้งราคาแบบเลขคู่ ให้ความรู้สึกว่ามีคุณภาพดี มีชื่อเสียง เช่น 100,000 บาท
- การตั้งราคาสูง เป็นการตั้งราคาสินค้าให้สูงในช่วงแรกของการนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด เพื่อต้องการให้ได้ต้นทุนกลับมาโดยเร็ว
- การตั้งราคาต่ำ เป็นการตั้งราคาให้ต่ำในช่วงแรกของการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด หรือเป็นการตั้งราคาเพื่อเจาะตลาดให้ครอบคลุมตลาดส่วนใหญ่
- การกำหนดราคาแยกตามกลุ่มผู้บริโภค เป็นการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์แตกต่างกันตามกลุ่มผู้บริโภค เช่น คอมพิวเตอร์ราคาพิเศษให้นักศึกษา
- การกำหนดราคาตามช่วงเวลา เป็นการกำหนดราคาที่แตกต่างกันตามเงื่อนไขเวลาในการซื้อ เช่น หลัง 19.00 น. ลด 40%

2.3. **การบริหารต้นทุน** ปกติต้นทุนจะประกอบได้ด้วยต้นทุนคงที่ (ผลิตเท่าไรก็จ่ายเท่าเดิม) และต้นทุนผันแปร (จ่ายตามจำนวนการผลิต) แต่สิ่งที่สำคัญของธุรกิจคือควรที่จะค้นหาและเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุน เพื่อที่เราจะได้ให้ความสำคัญก่อนในการจัดการต้นทุน ต้นทุนที่สำคัญที่สุดเมื่อมีการบริหารต้นทุนนี้ให้ถูกลงจะส่งผลต่อต้นทุนสินค้าและบริการของเราเป็นอย่างมาก รวมถึงการบริหารต้นทุนคงที่ที่ไม่มากจนเกินไป เนื่องจากถ้าเราผลิตน้อยลงส่วนนี้จะเป็นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสำหรับเราทันที

ธุรกิจที่จะบริหารรายได้และต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีระบบบัญชีและการเงินที่ครอบคลุม, ถูกต้องและรวดเร็ว ระบบที่ดีจะช่วยให้เราในการบริหารรายได้และต้นทุนได้อย่างถูกต้องและทันที่ทั้งที่ เช่นระบบเตือนยอดขายที่ต่ำกว่าปกติ, ระบบเตือนต้นทุนที่สูงผิดปกติ เป็นต้น

3. วิเคราะห์ทรัพยากร คือ ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทที่มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล รวมถึงสิ่งที่มีอยู่และสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจได้

3.1. ทรัพยากรทางกายภาพ เป็นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ ร้านค้า, เครื่องจักร, อุปกรณ์ เป็นต้น

3.2. ทรัพยากรนามธรรม ไม่สามารถจับต้องได้ แต่มีมูลค่าและบางครั้งมีความสำคัญต่อธุรกิจมากกว่าทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ สิทธิบัตร, ลิขสิทธิ์, สิทธิทางปัญญา, คุณค่าของตราสินค้า เป็นต้น

3.3. ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ทำการบริหารได้ยากที่สุด ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าพนักงานนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นงานที่ต้องใช้หลากหลายทักษะเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมรับมือกับปัญหาในทุกรูปแบบที่อาจเกิดขึ้น โดยสิ่งที่คุณประกอบการควรที่จะทราบมีดังนี้

ก) การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์กำลังคน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน

- 1) วิเคราะห์อุปสงค์กำลังคน กำหนดงานที่จำเป็นต้องทำพร้อมทั้งระบุทักษะและประสบการณ์ที่ต้องการ เพื่อระบุจำนวนคนที่ธุรกิจต้องการ
- 2) วิเคราะห์อุปทานกำลังคน วิเคราะห์กำลังคนในปัจจุบันว่ามีจำนวนเท่าไรในแต่ละระดับชั้นงาน รวมถึงอัตราสูญเสียกำลังคน เช่น ลาออก, เกษียณ เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีกำลังคนสำรองในองค์กรอย่างเหมาะสมด้วย
- 3) วิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน เปรียบเทียบระหว่างอุปสงค์และอุปทานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ถ้าขาดจะต้องเตรียมสรรหาหรือพัฒนา แต่ถ้าเกินจะต้องปรับปรุงงาน โยกย้ายสับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้เหมาะสม
- 4) พัฒนากลยุทธ์การบริหารกำลังคน นำการวิเคราะห์จากข้อ 3 มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนากำลังคนเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ข) เทคนิคในการบริการทรัพยากรบุคคล

- 1) จัดข้อมูลให้ครบและเป็นระบบ จัดเก็บข้อมูลทุกอย่างของพนักงานให้เป็นสัดส่วนชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน เพราะในความเป็นจริงเราอาจต้องรับมือกับปัญหา หรือให้ความช่วยเหลือพนักงานหลายคนในเวลาเดียวกัน หากการวางแผนงานไม่เป็นระบบอาจทำให้เกิดความสับสน และสร้างความผิดพลาดขึ้นมาได้
- 2) แก้ปัญหาอย่างชัดเจน ในความเป็นจริงหลายครั้งที่เราจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่คลุมเครือไม่สามารถที่จะตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ เราเองต้องรู้ตัวเองว่า หน้าที่ของเราคือต้องแก้ไขความขัดแย้ง ให้ทั้งฝ่ายนั้นพึงพอใจในผลลัพธ์ที่ได้มากที่สุด นอกจากนี้เรายังต้องฝึกฝนทักษะการเจรจา เรียนรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายคือการอยู่ร่วมกันได้ดีที่สุด

- 3) เป็นผู้ฟังที่ดี เมื่อพนักงานมีอิสระที่จะเสนอความคิดเห็น ก็จะช่วยให้การทำงานของพวกเขามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากกว่าที่จะนั่งทำงานของตัวเอง ถูกกดโดนกรอบขององค์กรเพียงอย่างเดียว
- 4) สื่อสารให้ชัดเจน เราจะต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับอยู่ตลอดเวลา และยังต้องเป็นตัวกลางในการสื่อสารไปถึงคนหลาย ๆ กลุ่มในองค์กร ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีให้กับทุกคนในองค์กร
- 5) สร้างสายสัมพันธ์กับบุคลากร เนื่องจากเราจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกันกับพนักงานทุกคนในองค์กร รวมถึงต้องเข้าไปช่วยในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกคนจึงถือเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการบริหารจัดการ

**3.4. ทรัพยากรเงินทุน** เงินทุนเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงธุรกิจ ดังนั้นจึงควรที่วางแผนบริหารเงินทุนในด้านต่างๆดังนี้

- ก) **เงินสด** จะต้องมีเพียงพอแต่ไม่ควรมีมากเกินไปจนเสียโอกาสจากการนำเงินไปลงทุนอย่างอื่น
- ข) **เงินทุนหมุนเวียน** เราจะต้องบริหารให้รายได้เพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายเสมอ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่อง
- ค) **เงินสำรองฉุกเฉิน** ธุรกิจควรมีแหล่งเงินทุนสำรองสำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆที่ลูกค้าไม่สามารถชำระเงินเราได้ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดสภาพคล่อง

**4. วิเคราะห์การผลิตและการให้บริการ** ระบุกิจกรรมสำคัญๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลักคือกิจกรรมที่มีความสำคัญแก่ธุรกิจเรียงลำดับจากมาก ได้แก่ การผลิต, การให้บริการ, สินค้า/บริการที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า, การสร้างเวทีของธุรกิจ, การสร้างเครือข่าย เป็นต้น โดยกิจกรรมหลักจะต้องมีการดำเนินการให้ มีประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดต้นทุน, ลดเวลาและ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

**4.1. การบริหารกระบวนการผลิตและการให้บริการ** สิ่งที่เราจะต้องพิจารณาในการบริหารกระบวนการผลิตได้แก่ วัตถุดิบ, วิธีการผลิต, บุคลากรและเครื่องจักร ที่เราจะต้องคำนึงถึง คุณภาพ, ต้นทุนและปริมาณการผลิตที่เหมาะสม โดยที่ผู้ประกอบการสามารถใช้เทคนิคนี้ในการพัฒนากระบวนการดังนี้

- ก) **การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ** แบ่งออกเป็น 4 ประการได้แก่
  - 1) การหาวิธีที่ดีที่สุด หาข้อผิดพลาดและหาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาปรับปรุงวิธีการเดิม
  - 2) เลือกและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสม จัดให้มีการประเมินบุคลากรด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสม และนำผลที่ได้ไปวางแผนการจัดกำลังคนให้เหมาะสม
  - 3) จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในบริษัท

4) เน้นความชำนาญเฉพาะอย่างและแบ่งงานกันทำ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ใช้ความ  
ชำนาญของพนักงานให้ถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

4.2. การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการวางแผนให้เกิดความประสานงานกันตั้งแต่ต้นน้ำไปยังปลายน้ำ  
(ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงมือผู้บริโภค) เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำที่สุดและประสิทธิภาพสูงที่สุดนั่นเอง การที่จะประสบ  
ความสำเร็จในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานได้นั้นจะต้องมีพันธมิตรที่ดี และเราจะต้องมีความรู้และความ  
รอบรู้ในสินค้าและบริการนั้นๆเป็นอย่างดี โดยทั่วไปมักจะมีการนำเอาระบบ ERP (Enterprise Resource  
Planning) มาช่วยให้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.3. การพัฒนานวัตกรรมสินค้าและบริการ นวัตกรรม หมายถึงการทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีใหม่ๆ และยังสามารถหมายถึง  
การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ  
การเปลี่ยนอย่างถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด การจะเกิดนวัตกรรมในองค์กรได้ ต้องอาศัย  
วัฒนธรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- ก) กล้าคิด คิดนอกกรอบข้ามศาสตร์
- ข) กล้าพูด กล้าทำมากขึ้น ในสิ่งที่ตัวเองคิดว่าถูกต้อง
- ค) กล้าเปิดใจ รับฟัง
- ง) กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม การทำผิดเป็นสิ่งที่ยอมรับ
- จ) กล้าเรียนรู้ ที่ต้องมีคนกล้าเพราะมีคนกลัวอยู่ กลัวล้มเหลว กลัวนายว่า ฯลฯ
- ฉ) กล้าทำ ทำจริง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการสร้างนวัตกรรมมีดังนี้

- ก) มีความคิด คิดนอกกรอบ คิดข้ามศาสตร์ คิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการ  
แข่งขัน
- ข) ต้องมี Project เมื่อคิดได้แล้วนำสิ่งที่คิดได้มาบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทำเป็นโครงการ ทำ Action  
Plan
- ค) มีการประเมินผลโครงการ เพื่อให้รู้ถึงปัญหาและผลลัพธ์ที่ได้
- ง) มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นวัตกรรมที่ออกมาดีที่สุดใน สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ

5. วิเคราะห์พันธมิตรทางธุรกิจ ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็น ข้อดีของ  
การมีหุ้นส่วนทางธุรกิจคือ เพื่อขยายตลาดและเพิ่มฐานลูกค้า, เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน, เพื่อสร้างอำนาจในการ  
ต่อรอง, เพื่อตามคู่แข่งให้ทัน, เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน, เพื่อบรรลุลูกประหยัดจากขนาดและจาก  
ขอบเขตการดำเนินงาน, เพื่อเอาชนะลักษณะพิเศษของตลาดท้องถิ่น เป็นต้น

### 5.1. ประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจ

- ก) การสร้างพันธมิตรกับธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่ง เป็นการร่วมมือกับผู้ที่ทำธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่เหมือนกัน เช่น ธุรกิจผลไม้ กับธุรกิจอาหารตามสั่ง มาตั้งร่วมกันทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น
- ข) การสร้างพันธมิตรกับธุรกิจที่เป็นคู่แข่ง ร่วมมือกันเพื่อทำให้เกิดพลังทางการตลาดมากขึ้น สร้างความสนใจให้แก่ผู้บริโภคมากขึ้น เช่น ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ร่วมกันจัดงานแสดงสินค้าคอมพิวเตอร์เป็นต้น
- ค) การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อต่อยอดเป็นธุรกิจใหม่ หรือเรียกว่าพันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมทุนกันในการจัดตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกออกจากธุรกิจ หรือองค์กรเดิม เพื่องานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ง) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจแบบต้องพึ่งพากัน เป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ผลิตในห่วงโซ่อุปทาน โดยที่ฝ่ายหนึ่งได้ขยายเพิ่มใน ขณะที่อีกฝ่ายได้ต้นทุนที่ถูกลง เช่น ผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์กับผู้ผลิตคอมพิวเตอร์

### 5.2. แนวทางการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

- ก) ไว้ใจได้ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน จึงควรใช้เวลาในการเสาะหาข้อมูลของธุรกิจที่เราเลือกให้มากที่สุด
- ข) รูปแบบธุรกิจสนับสนุนกันและเป็นไปได้ เพื่อทำให้เกิดการร่วมมือและช่วยเหลือกันได้จริง และช่วยสนับสนุนให้ทั้ง 2 ธุรกิจเติบโตไปด้วยกันได้
- ค) ทำสัญญาให้ชัดเจน เราและคู่ค้าจำเป็นต้องทบทวนข้อเสนอสำหรับทั้งสองฝ่ายให้ละเอียดและอยู่ในสถานการณ์ที่ 'วิน-วิน' ก่อนลงนามเซ็นสัญญาทุกครั้ง เพื่อไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานขึ้นมาและไม่สามารถแก้ไขได้
- ง) วางแผนอย่างรัดกุม เราสามารถบริหารจัดการคู่ค้าได้ง่ายขึ้น โดยมีวิธีการดังนี้
  - จัดลำดับความสำคัญของพันธมิตร เพื่อที่จะทำการต่อรองกับพันธมิตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - กำหนดยอดให้กับพันธมิตรแต่ละรายอย่างยุติธรรม เพื่อที่จะให้งานที่ร่วมมือกันนั้นเป็นไปได้
  - มีกิจกรรมร่วมกับคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและยังเป็นการกระตุ้นให้พันธมิตรให้ความสำคัญกับเราอย่างสม่ำเสมอ

### 5.3. รูปแบบของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ มีรูปแบบมากมายในการสร้างพันธมิตร ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีความเสี่ยงและระดับความร่วมมือแตกต่างกันไป โดยมีรูปแบบดังนี้

- ก) การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์โดยใช้สัญญา ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบของสัญญาที่มีผลบังคับตามกฎหมายหรือจะเป็นสัญญาปากเปล่าก็ได้ โดยที่ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกันและรู้จักกันดี
- ข) การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์โดยหุ้น ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปเข้าไปถือหุ้นโดยมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของที่แตกต่างกันในบริษัทที่ตั้งขึ้นใหม่ มีการรวมทรัพยากรและความสามารถบางส่วนเข้าด้วยกัน



- ค) การให้สัมปทานหรือแฟรนไชส์ การดำเนินการตามแนวทางนี้เจ้าของสิทธิอาจจะมี กระบวนการผลิต สูตรผสมของสินค้า ระบบการจัดการ การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย หากผู้ซื้อสิทธิได้ จ่ายค่าสัมปทาน หรือ แฟรนไชส์แล้ว เจ้าของสิทธิก็ จะให้เครื่องหมายการค้ารวมทั้งสิ่งอื่นตามที่ได้ตกลงกันได้
- ง) การใช้สัญญาอนุญาตดำเนินการ หรือ สิทธิบัตร วิธีการนี้เหมาะกับกิจการที่ต้องการจะทำธุรกิจ ในต่างประเทศแต่ยังไม่พร้อมที่จะไปดำเนินการเต็มรูปแบบ โดยต้องจ่ายค่าธรรมเนียมแลกเปลี่ยนอนุญาต
- จ) การร่วมทุน (Joint Venture) ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปมาร่วมดำเนินการร่วมกันโดยตั้งเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมา มีการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินงานร่วมกัน การร่วมทุนอาจก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ
- ฉ) การควบรวมกิจการ คือการรวมกิจการ 2 แห่งขึ้นไปเป็นกิจการเดียวกัน โดยมี 4 วิธีคือ
- Horizontal Merger เป็นการควบรวมกิจการตั้งแต่สองกิจการขึ้นไป ซึ่งผลิตสินค้าหรือขายบริการประเภทเดียวกัน
  - Vertical Merger เป็นการควบรวมกิจการที่เกี่ยวข้องกันในลักษณะที่เป็นคู่ค้ากัน เช่น บริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนรถยนต์ควบรวมกิจการกับบริษัทผลิตรถยนต์ เป็นต้น
  - Congeneric Merger เป็นการควบรวมกิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่ไม่มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นลูกค้านั้น เช่น ธุรกิจโรงแรมกับธุรกิจนันทนาการ เป็นต้น
  - Conglomerate Merger เป็นการควบรวมกิจการระหว่างบริษัทที่อยู่ต่างอุตสาหกรรมกันบริษัทที่ทำธุรกิจคนละประเภท และไม่มีความเกี่ยวพันกัน