

คำนิยมสำหรับหนังสือ การตลาดแบบผู้ประกอบการ

“คอตเลอร์และเพื่อนร่วมงานกลับมาทำเรื่องนี้อีกครั้ง ไม่มีส่วนใดของการตลาดที่ฟิลและผู้ร่วมงานของเขาไม่เคยสร้างผลงานไว้ หนังสือเล่มนี้นำเราออกจากตำราว่าด้วยการตลาดทุกช่องทาง หรือวิธีทำการตลาดผ่านช่องทางมากมายที่เชื่อมโยงกันดังที่รู้จักกันดี ไปสู่มุมมองภายในต่อเรื่องสำคัญๆ ในปี พ.ศ. 2566 เพื่อออกแบบองค์กรใหม่ในส่วนของการทำงานที่เรียกว่าโมเดลออมนิเฮาส์ (The omnihouse model) โดยสรุปให้เห็นว่าความเชื่อมโยงของทุกส่วนในองค์กรมีความสำคัญอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในโลก และต่อการดำเนินงานของเราในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังได้กำหนดโครงสร้างใหม่เพื่อให้บริษัทในปัจจุบันสามารถอยู่รอดและรุ่งเรือง!”

- เดวิด เจ. ไบรส์ไตนีย์

ศาสตราจารย์วิชาการตลาด

เวอร์ตันบิซิเนสสกูล มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย

“นักการตลาดมักติดอยู่กับเรื่องของกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว หนังสือเล่มนี้จึงให้มุมมองแบบองค์รวม เพื่อที่นักธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการตลาดจะสามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อหาทางแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในขณะที่ยังคงรักษาอัตรากำไรที่น่าพอใจ และคำนึงถึงมูลค่าทางการตลาดของบริษัทได้ด้วย”

- เฮอร์มานน์ ไซมอน

ผู้ก่อตั้งและประธานกิตติมศักดิ์

บริษัทไซมอน-คูเซอร์ แอนด์พาร์ทเนอร์ส

“ผมชอบแนวคิดพื้นฐานของการมีวิธีคิดแบบผู้ประกอบการและเครื่องมือที่จะ
เพิ่มพูนความสามารถทางวิชาชีพที่มีอยู่แล้วมากกว่าที่จะไปแทนที่มัน หนังสือ
เล่มนี้แสดงให้เห็นว่าวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ ซึ่งมีทั้งความคิดสร้างสรรค์
ความคล่องตัว และทัศนคติแบบ ‘เราทำได้’ นั้น ยังจำเป็นต้องเพิ่มพูน
ความสามารถทางวิชาชีพของบริษัทสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญสภาพการตลาด
ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร”

- เดวิด เอเคอร์

ศาสตราจารย์กิตติคุณ

วิทยาลัยธุรกิจฮาส มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์

“การตลาดแบบผู้ประกอบการ คือหนังสือที่สร้างสรรค์โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งให้
ความสำคัญและทำให้บทบาทของการตลาดเป็นศูนย์กลางสำหรับความสำเร็จ
ขององค์กรใหม่ๆ นี่คือนั่งหนังสือที่ ‘ต้องอ่าน’ สำหรับผู้ประกอบการ ทั้งรายใหม่
และผู้มีประสบการณ์”

- สแตนลีย์ เอฟ. สแตซ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ

มหาวิทยาลัยโลโยลา ชิคาโก

“ขอบเขตของวิทยาศาสตร์การตลาดกำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับการ
การตลาดแบบผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาโดยมีความเกี่ยวข้องกับหลายแง่มุม
ยิ่งขึ้น และแสดงบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ผมดีใจที่หนังสือ
เล่มนี้ทำให้ความซับซ้อนเหล่านั้นกลายเป็นเรื่องง่ายและพาเราไปสู่ขอบเขตใหม่
ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ”

- มาร์ค โอลิเวอร์ โอเพรสนิค

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย คอตเลอร์อิมแพค

และศาสตราจารย์พิเศษด้านการตลาดและการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคนิคลูแบ็ก

ฟิลิป คอตเลอร์

เฮอริมาวาน การ์ตาจายา

ฮอย เดน ฮวน

แจ๊คกี้ มัสรีย์

การตลาด

แบบผู้ประกอบการ

เหนือความเป็นมืออาชีพ

สู่ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ

และความยั่งยืน

ชื่อหนังสือ : การตลาดแบบผู้ประกอบการ

เรื่อง : ฟิลิป คอตเลอร์, เฮอร์มawan การ์ตาจายา, ฮอย เดน ฮวน,
แจ็กกี้ มัสรี

แปล : ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และ อภิรัฐพร ภูเจริญ

Entrepreneurial Marketing: Beyond Professionalism to Creativity,
Leadership, and Sustainability by Philip Kotler, Hermawan Kartajaya,
Hooi Den Huan and Jacky Mussry.

Copyright © 2023 by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2025 Thai language edition published by FreeMind
Publishing Co., Ltd. through Silkroad Publishers Agency Co., Ltd.

All Rights Reserved. This Translation published under license with
the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Cover Design: Paul McCarthy

Author Photos: Courtesy of the Authors

สำนักพิมพ์ฟรีมายด์

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2568

ราคา 550 บาท

ISBN 978-616-403-121-0



สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

และฉบับเพิ่มเติม โดย บริษัท ฟรีมายด์ จำกัด

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

คอตเลอร์, ฟิลิป.

การตลาดแบบผู้ประกอบการ.-- กรุงเทพฯ : ฟรีมายด์, 2568.

416 หน้า.

1. การตลาด. 2. ผู้ประกอบการ. I. คอตเลอร์, ฟิลิป. II. วรภัทร์ ภูเจริญ, ผู้แปล.

III. อภิรัฐพร ภูเจริญ, ผู้แปลร่วม. IV. ชื่อเรื่อง.

658.8

ISBN 978-616-403-121-0

บรรณาธิการที่ปรึกษา	กฤษฎาพร ชุ่มสาย ณ อยุธยา
บรรณาธิการบริหาร	सानุพันธ์ ชุ่มสาย ณ อยุธยา
บรรณาธิการ	อิศวเรศ ตโมณฑ
พิสูจน์อักษร	กองบรรณาธิการ
ศิลปกรรม	ศศรัณย์ พิพัฒน์นรพงศ์

จัดทำโดย

บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชชิง จำกัด

27/33 ซอยศรีบำเพ็ญ ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2286-2414 โทรสาร 0-2286-2417

www.freemindbook.com  freemindbook  @freemindbook

พิมพ์ที่

บริษัท กรีน โลฟ พรินติ้ง เฮาส์ จำกัด

68 ซอยเทียนทะเล 20 ถนนบางขุนเทียน-ชายทะเล แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพฯ 10150 โทรศัพท์ 0-2892-1940-2 โทรสาร 0-2892-1940 กด 9

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2826-8000 โทรสาร 0-2826-8356-9

www.se-ed.com

หากพบว่าหนังสือมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน โปรดส่งหนังสือกลับมาที่สำนักพิมพ์ (ทางไปรษณีย์) ทางเรายินดีเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ท่านทันที



หนังสือเล่มนี้มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งสิ้น 2,813.250 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า และได้ดำเนินการชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ นับเป็นการดำเนินการภายใต้จิตสำนึกที่ดีเพื่อการประกอบการเป็นองค์กรที่ “ใส่ใจสิ่งแวดล้อม” ทั้งนี้บริษัทยังเลือกใช้วัสดุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในการผลิตงาน ด้วยกระดาษกรีนโอเอเซียน ใช้หมึกพิมพ์ตัวเหลือง และกระบวนการผลิตที่รักษาสภาพแวดล้อม ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์

sa

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ple

“แต่หลานสาวและหลานชายทั้งเก้าของผม
จอร์แดน, เจมี, เอลลี, แอบบี, โอลิเวีย,
แซม, แซฟไฟร์, ชายนา, และดันเต”

– ฟิลิป คอตเลอร์

“แต่ โอโศ วิโดโต ประธานาธิบดีสาธารณรัฐอินโดนีเซีย
(พ.ศ. 2557 – 2567) ผู้นำการประชุม G20
ซึ่งมีอินโดนีเซียเป็นประธาน (พ.ศ. 2565)
และประธานที่ประชุม ASEAN (พ.ศ. 2566)
ซึ่งนำภูมิปัญญาของอินโดนีเซียสู่มนุษยชาติ
ผมภูมิใจในตัวท่านยิ่งนัก”

– เฮอร์มาวัน การ์ตาจายา

“แต่พ่อ แม่ ภรรยา ลูกสาว และพี่น้องที่แสนวิเศษของผม”

– ฮอย เดน ฮวน

“แต่ครอบครัวซึ่งเชื่อในตัวผมเสมอมา
ครู และผู้ที่เสียชีวิตเร็วเกินไปเพราะโควิด 19”

– แจ็คกี้ มัสรีย์

คำนำสำนักพิมพ์

โลกธุรกิจในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว่าที่เคยเป็นมา ท่ามกลางความท้าทายจากเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภค และความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า ทำให้การดำเนินธุรกิจแบบเดิมๆ อาจก้าวตามไม่ทัน ไม่อาจตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้ทันทั่วถึง และทำให้เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

การตลาดซึ่งเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจก็ไม่สามารถหยุดนิ่งในรูปแบบเดิมๆ ได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นด้วยข้อจำกัดหลากหลาย เช่น งบประมาณที่สูงลิ่ว ความไม่ยืดหยุ่น การสื่อสารที่ถูกจำกัด ฯลฯ จึงเกิดการพัฒนาต่อยอดสู่การตลาดรูปแบบใหม่ที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงบนโลกที่เกิดขึ้น และช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืนยิ่งกว่าเดิมในรูปแบบ “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” ซึ่งเป็นที่มาของหนังสือที่กำลังอยู่ในมือคุณเล่มนี้

หนังสือ “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Marketing) โดย ฟิลิป คอตเลอร์ บรรณาธิการด้านการตลาดระดับโลก และทีมนักการตลาดชื่อดัง เฮอร์มวาน การ์ตาจายา, ฮอย เดน ฮวน และ แจ็คกี้ มัสรีย์ ได้รวบรวมหลักการและแนวคิด พร้อมกรณีศึกษาจากทั่วโลก ถ่ายทอดออกมาได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ช่วยให้ท่านเข้าใจโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงองค์ความรู้และเครื่องมือใหม่ๆ ที่เข้ามาช่วยตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค ผ่านการตลาดรูปแบบใหม่ที่จะช่วยให้คุณดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปี่ยมประสิทธิผล

ภายในเล่มนำเสนอถึงโมเดลออมนิเฮาส์ (omnihouse model) ซึ่งเป็นกรอบคิดแบบองค์รวมที่เน้นการบูรณาการทุกส่วนงานในองค์กร ให้เชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาในหนังสือแบ่งออกเป็น 17 บท ครอบคลุมตั้งแต่การเปลี่ยนผ่านจากการตลาดแบบมีอาชีพสู่การตลาดแบบผู้ประกอบการ การคิดใหม่เรื่องการแข่งขัน การนำทางลูกค้าในยุคดิจิทัล การบูรณาการความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพ การผสมผสานนวัตกรรมกับการปรับปรุง รวมถึงการรวมการตลาดและการเงินเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของเทคโนโลยีและความเป็นมนุษย์ในการสร้างคุณค่า ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แม้การตลาดรูปแบบใหม่นี้จะมีคำว่า “ผู้ประกอบการ” เป็นคำขยาย แต่องค์ความรู้ดังกล่าวไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะผู้ประกอบการ หรือเจ้าของธุรกิจ สตาร์ทอัพเท่านั้น แต่เหมาะสำหรับทุกคนที่ต้องการความสำเร็จและเติบโต ไม่ว่าจะเป็นคุณจะเป็นเจ้าของธุรกิจ ฟรีแลนซ์ พนักงานบริษัท นักศึกษา หรือแม้แต่ผู้ที่กำลังมองหางาน หรืออยากพัฒนาแบรนด์บุคคล (personal branding)

หนังสือเล่มนี้จะพาคุณไปทำความเข้าใจถึงแก่นแท้ของ “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” ที่แตกต่างจากการตลาดแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ในยุคที่ทุกอย่างเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งจะช่วยให้คุณ...

คิดอย่างมีกลยุทธ์และแก้ปัญหาได้ดีขึ้น : มองเห็นโอกาส มองหาช่องว่าง และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน : ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้า
บริการ หรือแม้แต่ตัวคุณเองในตลาดแรงงาน

เข้าใจโลกธุรกิจได้ลึกซึ้ง : เป็นผู้บริโภคที่ฉลาดขึ้น และมองเห็นโอกาส
ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ถือได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือเล่มสำคัญที่คุณไม่ควรพลาด

สำนักพิมพ์ขอขอบพระคุณ ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และ คุณอิทธิพร ภูเจริญ
ที่ได้ร่วมกันถ่ายทอดเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เป็นภาษาไทยได้อย่าง
สมบูรณ์แบบ ด้วยสำนวนภาษาที่เข้าใจง่าย ในฐานะของผู้เชี่ยวชาญด้าน
การจัดการและพัฒนางานองค์กร มีประสบการณ์สูงทั้งในภาคอุตสาหกรรม
และวิชาการ และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กร
มาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาจิตใจมนุษย์และระบบ
การบริหารสมัยใหม่ ที่มีความเข้าใจลึกซึ้งในแนวคิดการตลาดและการบริหาร
องค์กรไทย

อย่ารอช้าที่จะเปิดมุมมองใหม่ๆ และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในยุค
ปัจจุบัน หนังสือเล่มนี้จะเป็นคู่มือชิ้นสำคัญที่จะช่วยให้คุณ องค์กร และ
ธุรกิจของคุณ ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและเติบโตอย่างยั่งยืน

สำนักพิมพ์พรีเมียม

sa

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ple

คำนำผู้แปล

โลกของการตลาดในวันนี้ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของกลยุทธ์หรือเครื่องมือ แต่เป็นเรื่องของหัวใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ และการเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Marketing) โดยศาสตราจารย์ฟิลิป คอตเลอร์ และคณะ คือหนังสือที่เปิดมุมมองใหม่ ซึ่งก้าวข้ามกรอบเดิมของความเป็น “มืออาชีพ” ไปสู่การตลาดที่หลอมรวมความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และความยั่งยืนไว้อย่างกลมกลืน

ผมมีโอกาสที่ได้แปลหนังสือเล่มนี้ เพราะ ดร.โตสิต วิศาลเสสได้พาผมไปพูดคุยกับคุณเซอร์มาวาน การ์ดาจายา ที่ประเทศอินโดนีเซีย หลายครั้ง ทำให้ผมเข้าใจลึกซึ้งถึงแนวคิดสมดุลระหว่างคนแบบ CI – EL กับ PI – PM ในโลกการตลาด การบริหารร่วมสมัย และการบริหารแบบทุกคนในองค์กรคือผู้ประกอบการ

เมื่อรวมเข้ากับพื้นฐานวิชาชีพของผมในด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและประสบการณ์ด้านการพัฒนาจิตใจมนุษย์ ผมจึงรู้สึกมั่นใจที่จะถ่ายทอดสารสำคัญของหนังสือเล่มนี้สู่ผู้อ่านชาวไทย ด้วยหัวใจของนักเรียนรู้และนักพัฒนา

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการเผยแพร่หนังสือเล่มนี้ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับยุคออมนิ (omni) หรือไฮบริด (hybrid) เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและเป็นคู่มือแนวทางสำหรับผู้นำ ผู้ประกอบการ และนักการตลาด ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ

คำนำผู้แปล

ในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีเครื่องมือและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน หนังสือ **การตลาดแบบผู้ประกอบการ** ของฟิลิป คอตเลอร์ ปรมาจารย์ด้านการตลาดระดับโลก และคณะ คือการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการตลาดยุคใหม่ที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะรอบด้านและสร้างสมดุลระหว่างวิสัยคิดที่แตกต่างอย่างสุดขีด

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎี แต่เต็มไปด้วยกรณีศึกษา กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ทั้งยังอิงแนวคิดอันมีที่มาจากความเชื่อพื้นฐานของชาวเอเชีย ทำให้เห็นภาพได้ชัด เข้าใจได้ง่าย

ดิฉันจึงรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติอย่างยิ่ง ที่ทางสำนักพิมพ์พริมาจะได้ให้โอกาสแปลหนังสือเล่มนี้ร่วมกับ ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และเชื่อมั่นว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นมุมมองใหม่ๆ และวางกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อิฏฐพร ภูเจริญ

สารบัญ

คำนำ	xvii
อาร์มภท : การตลาดในยุคหลังความเป็นปกติ	xviii
คำขอบคุณ	xxi
1 โมเดลออมนิเฮาส์ (The omnihouse model) : มุมมองแบบองค์รวมของการตลาดแบบผู้ประกอบการ	1
2 จากการตลาดแบบมืออาชีพ สู่การตลาดแบบผู้ประกอบการ : องค์ประกอบสำคัญของโมเดลออมนิเฮาส์	11
3 คิดใหม่เรื่องการแข่งขัน : การทำงานร่วมกันเพื่อความยั่งยืน	27
4 การนำทางลูกค้า : แนวทางก้าวหน้าเพื่อตำแหน่งทางตลาดที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น	51
5 รวมความสามารถให้เป็นหนึ่ง : การผสมผสานวิธีคิดต่างๆ ภายในองค์กร	75
6 การบูรณาการส่วนงานต่างๆ : การรวมฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร	89
7 การรวมความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพ : จากการสร้างความคิด จนถึงการใช้จ่ายเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด	105
8 ความคิดสร้างสรรค์และงบดุล : การรับประกันเงินทุนสำหรับความสามารถด้านจินตนาการ	124
9 การหลอมรวมนวัตกรรมและการปรับปรุง : แนวทางที่มีวิธีแก้ปัญหาเป็นศูนย์กลางเพื่ออัตรากำไรที่สูงขึ้น	143
10 การหลอมรวมความเป็นผู้นำและการจัดการ : การรักษามูลค่าและการเพิ่มมูลค่าตลาด	166
11 การค้นหาและคว้าโอกาส : จากมุมมองทางธุรกิจถึงสถาปัตยกรรมการตลาด	188

12	การสร้างความสามารถรอบด้าน : ตั้งแต่เตรียมการไปจนถึง ดำเนินการ	218
13	การรับประกันวิถีแห่งอนาคต : จากงบดุลถึงมูลค่าตลาด	250
14	รวมการตลาดและการเงินให้เป็นหนึ่ง : จากการแยกส่วน สู่บูรณาการ	281
15	เทคโนโลยีเพื่อมนุษยชาติ : เทคโนโลยีล้ำ การเข้าถึงล้ำยิ่งขึ้น	310
16	เทคโนโลยีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ เพื่อเพิ่มมูลค่า	329
17	ความเป็นเลิศหลังการปฏิบัติการ : การสร้างสมดุลระหว่าง ความตายตัวกับความยืดหยุ่น	350
บทส่งท้าย : มองภาพของโค้งต่อไป		374
ภาคผนวก : ปุณโณกาวิน และปาณทพ : สัญลักษณ์ในตำนานอินโดนีเซียของ CI – EL และ PI – PM ในโมเดลออมนิเฮาส์ เกี่ยวกับผู้เขียน และคณะ		387 393

sa

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ple

คำนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นของขวัญที่เหมาะสมแก่เวลาสำหรับนักการตลาดรุ่นต่อไป การตลาดแบบผู้ประกอบการ อาจเป็นคู่มือสำหรับสิ่งที่ เฮนรี เดวิด โธโร เคยอธิบายไว้ว่าเป็น “องค์กรที่มีมโนธรรม... องค์กรที่มีจิตสำนึกเพื่อมนุษยชาติ”

หนังสือเล่มนี้วางกรอบที่เป็นประโยชน์และได้รับการพิสูจน์แล้วสำหรับ นักการตลาดยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างอารยธรรมที่การทำงานร่วมกัน และยั่งยืน ทั้งยังแสดงถึงปัญญาอันเข้มข้นอย่างไร้ที่ติ

ผมขอแนะนำให้เก็บหนังสือ การตลาดแบบผู้ประกอบการ นี้ไว้ใกล้มือ (ดังเป็นภาคต่อของหนังสือ *Marketing Management* อันโด่งดังของคอตเลอร์ ซึ่งตอนนี้ตีพิมพ์เป็นครั้งที่ 16 แล้ว!) การตลาดแบบผู้ประกอบการ เป็น หนังสือที่ CEOs, CFOs, CIOs และบุคลากรระดับอาวุโสอื่นๆ ต้องอ่าน ทั้งยัง ได้ผลิตเลิศสำหรับเครื่องมือด้านบัญชีและการวิเคราะห์การเงิน รวมทั้ง ทำหน้าที่อย่างชาญฉลาดในการมองไปยังการพัฒนาด้านการตลาดในอนาคต และวิธีคงความยืดหยุ่นและตื่นตัวต่อความตึงเครียดด้านการบริหารจัดการ ที่มีอยู่ในทุกบริษัท

— รัส ไคลน์

อดีตผู้บริหารบริษัทโฆษณา ลีโอ เบิร์นเนต, ฟุต, โคนแอนด์เบลลิง
อดีต CMO ของ อินส์ไปร์ แบรินด์ (Arby's, 7-Eleven, Dr Pepper/
7UP, Church's Chicken) อดีตประธานเบอร์เกอร์คิงส์โลก

อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา

อาร์มบท

การตลาดในยุคหลังความเป็นปกติ

หลายปีที่ผ่านมามีความเปลี่ยนแปลงมากมาย ตั้งแต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ได้ปฏิวัติวิธีการสื่อสารของเรา ไปจนถึงสถานการณ์ที่สั่นสะเทือนโลกอย่างโควิด 19 ถึงแม้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความไม่แน่นอนมากมาย แต่มีปัจจัยหนึ่งที่ชัดเจนคือ ธุรกิจจะไม่มีทางเหมือนเดิมไปได้

และนี่รวมถึงการตลาด ในอดีต แนวทางการตลาดแบบดั้งเดิมหรือตามขั้นตอนนั้นอาจสร้างผลที่เชื่อถือได้ครั้งแล้วครั้งเล่า ในหนังสือเล่มนี้ เราเรียกแนวทางนี้ว่า *การตลาดเชิงวิชาชีพ* ซึ่งมักจะเชื่อมโยงกับแนวคิดต่างๆ เช่น การแบ่งกลุ่ม (segmentation) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (targeting) การวางตำแหน่ง (positioning) รวมทั้งการจัดการผลิตภัณฑ์และแบรนด์ ระเบียบวิธีที่เนบนาบค่อยเป็นค่อยไปนี้ อาจเคยเหมาะกับยุคที่มีการเชื่อมโยงกันน้อยกว่านี้อย่างยิ่ง

ทว่าตอนนี้มิได้เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกแห่ง และคล่องตัวพอที่จะเคลื่อนไหวได้เมื่อจำเป็น แนวทางแบบผู้ประกอบการอาจช่วยให้องค์กรต่างๆ ได้เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น และมีผลลัพธ์เป็นตัวขับเคลื่อน

แม้ว่าแนวคิดของการตลาดแบบผู้ประกอบการไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่จำเป็นต้องปรับให้ขยายกว้างขึ้น คำจำกัดความดั้งเดิมของการตลาดแบบผู้ประกอบการนั้นหมายถึงส่วนผสมขององค์ประกอบด้านการตลาดและผู้ประกอบการ

อย่างไรก็ตาม จากการพัฒนาทั่วโลกในระยะหลังนี้ แนวทางดังกล่าวอาจครอบคลุมขอบเขตที่กว้างขึ้น หรือใช้มุมมองแบบองค์รวม ขอบเขตนี้รวมถึงแผนกอื่นๆ ทั้งหมดในบริษัท ไม่ได้เป็นการทำงานแบบแยกส่วน ดังที่การตลาด (และส่วนงานอื่นๆ) มักทำกันในอดีต แต่ยังได้ผสานวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ และวิธีคิดแบบมืออาชีพ

การตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่นี้ถือเป็นศูนย์กลางเมื่อคิดถึงการที่โลกต้องปั่นป่วนด้วยโรคระบาดใหญ่ ทั้งยังคงมีความสำคัญเมื่อเราประเมินถึงเทคโนโลยีที่มีอยู่ในขณะนี้ซึ่งสามารถเชื่อมโยงมนุษย์ได้ เมื่อมองไปยังอนาคตที่จะมาถึง เราจะได้เห็นว่าโครงการริเริ่มต่างๆ เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ใกล้ถึงจุดสิ้นสุดแล้ว องค์การสหประชาชาติเริ่มใช้เป้าหมายเหล่านี้ ตั้งแต่ พ.ศ. 2558 เพื่อเป็นกรอบในการจัดความยากจนและคุ้มครองโลก โดยมีเป้าหมายที่จะดำเนินโครงการจนเสร็จสมบูรณ์ภายใน พ.ศ. 2573

ในบางส่วน ได้มีการวางรากฐานสำหรับการตลาดแบบผู้ประกอบการฉบับใหม่นี้แล้ว ลองคิดถึงเทคโนโลยีออนไลน์ ลูกค้าสามารถหาสิ่งที่ต้องการ ทำความรู้จักกับบริษัทและซื้อสินค้าได้อย่างรวดเร็ว บริษัทต่างๆ ทั้งใหญ่และเล็ก อาจเข้ามีส่วนร่วมในการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์นี้ได้ การจัดการเช่นนี้สร้างเส้นทางเพื่อการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งขึ้น รักษาลูกค้าได้มากขึ้น และความภักดีในระดับที่สูงขึ้น

การตลาดแบบผู้ประกอบการทำให้ขีดความสามารถที่มีอยู่เพิ่มขึ้นถึงระดับถัดไป โดยหาทางที่ไม่เพียงแต่จะเชื่อมโยงกับลูกค้า แต่เพื่อที่จะพูดกับลูกค้าได้โดยตรง ทั้งยังลงมือปฏิบัติมากขึ้น (ถ้าอยากรู้ว่าแนวทางนี้ได้ผลหรือไม่ แทนที่จะหาคำตอบจากรายงาน ก็แค่ออกไปถามลูกค้า!)

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของระบบดิจิทัลยังทำให้บูรณาการหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรได้ง่ายกว่าที่เคยเป็นมา การตลาดแบบผู้ประกอบการนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับส่วนงานอื่นๆ รวมทั้งฝ่ายการเงิน เทคโนโลยี และการปฏิบัติการ

การตลาดแบบนี้ยังสนับสนุนความเป็นผู้นำ (และรับบทบาทผู้นำเอง) รวมทั้งวางกลยุทธ์ให้แก่โครงการริเริ่มต่างๆ ทั้งยังสนับสนุนนวัตกรรมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

หากคุณเริ่มคิดว่าการตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่นี้ฟังดูค่อนข้างเหมือนผู้ประกอบการ คุณคิดถูกแล้ว วิธีการนี้ส่งเสริมให้มีการเสี่ยงและมุ่งที่ผล¹ นอกจากนี้ยังต้องการผลิตภาพ (productivity) และมองหาโอกาสใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงอยู่เสมอ² คุณจึงสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพอันยิ่งใหญ่มากมายในการตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่นี้

1 สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/entrepreneurial-marketing/>

2 อิงคำจำกัดความที่อธิบายไว้ใน Robert D. Hisrich and Veland Ramadani, “Entrepreneurial Marketing: Entrepreneurship and Marketing Interface,” *Entrepreneurial Marketing* (Elgar, 2018).

คำขอบคุณ

ผู้เขียนขอขอบคุณสำหรับความสนับสนุนและกำลังใจอันมีค่ายิ่งจากทีมบริหารทั้งหมดของ มาร์กพลัส อิงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ไมเคิล เฮอร์มมาน, ทอฟีค, วีวี เจริโค, อิวาน เซเทียวาน, เอนซ์, เอสทานียา ริมาดินี และโยศโนวา สาวิตรี

ขอขอบคุณเป็นพิเศษต่อริชาร์ด แนร์รามอร์ ผู้ที่มีความอดทนอย่างยิ่งและมุ่งมั่นที่จะกำกับดูแลการจัดเตรียมหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงตอนจัดพิมพ์ หากไม่ได้รับริชาร์ดแล้ว คงไม่มีหนังสือเล่มนี้

ขอขอบคุณทีมงานบรรณาธิการแห่งวิลลีย์ ซึ่งได้ให้ความใส่ใจเป็นอย่างดีและให้ความร่วมมือทุกขั้นตอนในกระบวนการเขียนหนังสือเล่มนี้ ทั้งแอนเจลามอร์ริสัน, เดบอราห์ ชินด์ลาร์, ซูซาน เจราฟตี และเรเน แครโรว์น นอกจากนี้ยังขอขอบคุณ เควิน แอนเดอร์สัน จาก เควิน แอนเดอร์สัน แอนด์แอสโซซิเอต รวมทั้งทีมงานบรรณาธิการ ได้แก่ เอมีลี ฮิลเลอบแรนด์, อะแมนดา เอเยอร์บาร์เน็ตต์ และราเชล ฮาร์ทแมน

นอกจากนี้ ขอขอบคุณและชื่นชมทีมงานของสถาบันมาร์กพลัส ซึ่งทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยมาเป็นเวลาเกือบสองปี เพื่อช่วยทำวิจัย ระดมสมองกับผู้เขียนท่านอื่นๆ และเตรียมเอกสารที่มีค่ามากมาย คนกลุ่มนี้ได้แก่ อาร์ริริธวันโซอาห์, โจวันนี ฟานด์จู และทัศยา ฟาติลลา

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับความสนับสนุนจากที่ประชุมสูงสุดด้านการตลาดโลก และองค์กรสมาชิกต่อไปนี้ของสหพันธ์การตลาดแห่งเอเชีย (Asia Marketing Federation: AMF) และสภาเพื่อธุรกิจขนาดเล็กแห่งเอเชีย (Asia Council for Small Business: ACSB)

องค์กรสมาชิกของสหพันธ์การตลาดแห่งเอเชีย

- | | |
|---|---|
| • สภาส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
แห่งประเทศจีน – สหราชอาณาจักร | • สมาคมการตลาดแห่งบังกลาเทศ |
| • สถาบันการตลาดฮ่องกง | • สมาคมการตลาดแห่งเกาหลี |
| • สมาคมการตลาดอินโดนีเซีย | • สมาคมการตลาดแห่งมองโกเลีย |
| • สถาบันการตลาดมาเลเซีย | • สถาบันการตลาดแห่งเมียนมา |
| • สมาคมการตลาดญี่ปุ่น | • สมาคมการตลาดแห่งเนปาล |
| • สถาบันการตลาดมาเก๊า | • สมาคมการตลาดแห่งฟิลิปปินส์ |
| • สมาคมการตลาดแห่งกัมพูชา | • สถาบันการตลาดแห่งศรีลังกา |
| • สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย | • สถาบันวิทยาศาสตร์การตลาดแห่ง
ไต้หวัน |
| • สถาบันการตลาดแห่งสิงคโปร์ | • สถาบันการตลาดแห่งเวียดนาม |

องค์กรสมาชิกของสภาเพื่อธุรกิจขนาดเล็กแห่งเอเชีย

- | | |
|--------------------|--|
| • ACSB บังกลาเทศ | • ICSB ไต้หวัน |
| • ACSB จีน | • ICSB ไทย |
| • ACSB อินโดนีเซีย | • ICSB เวียดนาม |
| • ACSB ฟิลิปปินส์ | • ICSMEE มาเลเซีย |
| • ACSB ศรีลังกา | • ICSME ฮ่องกง |
| • ICSB ลาว | • ICSB เกาหลี |
| • ICSB มาเก๊า | • SEAAANZ (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้
ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์) |

โมเดลออมนิเฮาส์ (The omnihouse model)

มุมมองแบบองค์รวม ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่โลกถูกโจมตีด้วยโควิด 19 แนวทางการตลาด แนวคิดซึ่งอาจเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับโรคระบาดใหญ่นี้ จำเป็นต้องอาศัยองค์กรแบบใหม่ที่เป็นแบบองค์รวมมากขึ้นเมื่อเผชิญกับความท้าทายต่างๆ ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอนาคต ในบทนี้เราจะมองที่องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนของการตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดด้านการตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่นี้ได้ง่ายขึ้น เราจึงใช้กรอบที่เรียกว่า โมเดลออมนิเฮาส์ (omnihouse model) (ภาพ 1.1) ซึ่งแสดงวิสัยทัศน์ของเราว่าควรดำเนินการตลาดแบบผู้ประกอบการอย่างไร นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าแนวทางนี้จะบูรณาการเข้ากับองค์กรทั้งหมดได้อย่างไร เราจะใช้แบบจำลองดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางตลอดในหนังสือเล่มนี้

Omni มาจากภาษาละติน หมายถึง “การผสมผสาน” ในชื่อของแบบจำลองดังกล่าว คำนี้ได้นำมาใช้ร่วมกับคำว่า บ้าน (house) ซึ่งแสดงถึงสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือธุรกิจ ดังนั้น ออมนิเฮาส์ (omnihouse)

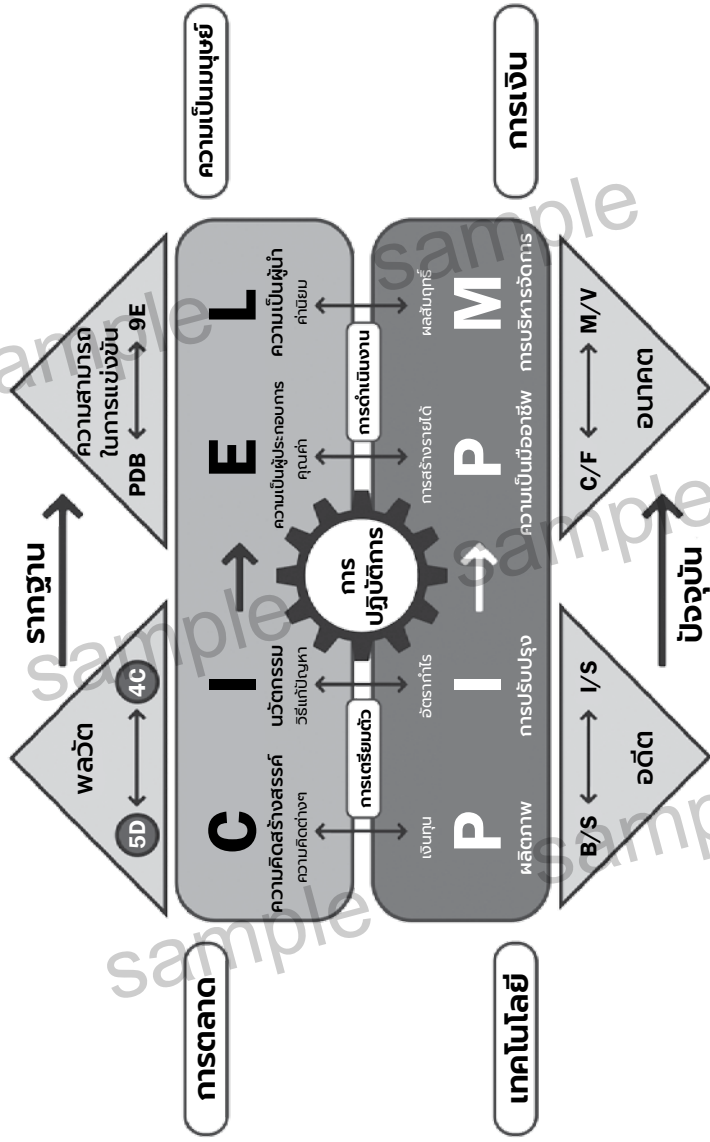
จึงหมายถึงองค์กรที่ผสมผสานองค์ประกอบหลายอย่างไว้ด้วยกัน องค์กรประกอบแต่ละอย่างนั้นมีบทบาทเฉพาะ ทั้งยังมีส่วนร่วมกับส่วนอื่นๆ ของธุรกิจ

โมเดลลอมนิเฮาส์คือกรอบที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งเราจะกล่าวถึงสั้นๆ ในบทนี้ และจะกล่าวโดยละเอียดถึงองค์ประกอบต่างๆ ของแบบจำลองนี้ในบทต่อไป

ประเด็นสำคัญของโมเดลนี้แบ่งเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มของ *ความเป็นผู้ประกอบการ* ซึ่งมีองค์ประกอบสี่ประการ ได้แก่ *ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)* *นวัตกรรม (innovation)* *ความเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurship)* และ *ความเป็นผู้นำ (leadership)* รวมเรียกว่า CI – EL ส่วนกลุ่มที่สอง คือ กลุ่มของ *ความเป็นมืออาชีพ* ซึ่งมีส่วนประกอบสี่ประการเช่นกัน ได้แก่ *ผลิตภาพ (productivity)* *การปรับปรุง (improvement)* *ความเป็นมืออาชีพ (professionalism)* และ *การบริหารจัดการ (management)* รวมเรียกว่า PI – PM

โปรดสังเกตว่าทั้งสองกลุ่มนี้ล้อมรอบด้วยหน่วยงานอื่นๆ และมีปฏิริยาต่อกัน ทั้งยังได้รับผลกระทบจาก *พลวัต (dynamics)* (มุมบนซ้ายของภาพ 1.1) ซึ่งประกอบด้วยตัวขับเคลื่อนห้าประการ ได้แก่ : *เทคโนโลยี, การเมือง/กฎหมาย (รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ), เศรษฐกิจ, สังคม/วัฒนธรรม, และ ตลาด* ตัวขับเคลื่อนเหล่านี้ซึ่งรวมกันเรียกว่า *การเปลี่ยนแปลง* ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบ 4Cs อื่นๆ ได้แก่ *คู่แข่ง (competitor)* *ลูกค้า (customer)* *การเปลี่ยนแปลง (change)* และ *บริษัท (company)*

องค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนากลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด ดังที่ได้สรุปไว้ในสามเหลี่ยมแห่งการแข่งขันในส่วนบนขวาของภาพ ในสามเหลี่ยมนี้ PDB แสดงถึง *การวางตำแหน่ง (positioning)* *การสร้างความแตกต่าง (differentiation)* และ *แบรนด์ (brand)* นี่คือหลักสำหรับองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ ของการตลาด



ภาพ 1.1 ไม่เดลออมนิเฮาส์

อันได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ส่วนผสมทางการตลาด การขาย การบริการ และกระบวนการต่างๆ

องค์ประกอบที่มีพลวัตเหล่านี้ยังเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแนวคิดต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดเหล่านั้นอาจเปลี่ยนเป็นนวัตกรรมในรูปของวิธีแก้ปัญหาที่จับต้องได้สำหรับลูกค้า แนวคิดสร้างสรรค์เหล่านี้จะต้องใช้เงินทุนต่างๆ ของบริษัทให้เกิดผล วิธีแก้ปัญหาที่เสนอแก่ลูกค้าจำเป็นต้องส่งผลให้เกิดการปรับปรุง ดังจะเห็นได้จากอัตรากำไรที่ดีขึ้นของบริษัท ดังนั้นการบรรจบกันขององค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม และ ผลผลิตภาพ/การปรับปรุง จึงส่งผลกระทบต่อถึงจุด (ลงรายการบัญชีงบดุล : B/S) และงบกำไรขาดทุน (ลงรายการบัญชีงบกำไรขาดทุน : I/S)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงจะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อเราให้ผู้คนที่มีวิธีคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการและการเป็นผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการประกอบทั้งสองนั้น การสร้างคุณค่าคือความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ และผู้นำจะต้องรักษาคุณค่านั้นต่อไป อย่างไรก็ตามเราจำเป็นต้องสนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการ และความเป็นผู้นำด้วยความเป็นมืออาชีพและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งในทางกลับกัน เงื่อนไขนี้จะช่วยผลักดันบริษัทไปข้างหน้า

สิ่งที่เราเห็นในงบดุลและงบกำไรขาดทุนคือผลของอดีต แต่สิ่งที่เรากำลังทำตอนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยอาศัยการบรรจบกันอย่างแข็งแกร่งขององค์ประกอบด้านความเป็นผู้ประกอบการ/ความเป็นมืออาชีพ และความเป็นผู้นำ/การบริหารจัดการนั้น จะกำหนดกระแสเงินสดของบริษัท (ลงรายการบัญชีงบกระแสเงินสด : C/F) และมูลค่าตลาด (ลงรายการบัญชีมูลค่าราคาตลาด : M/V) ดังนั้นเราจึงได้เห็นภาพว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต

ดังที่ระบุไว้ในโมเดลอสมิธาสส์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรวมการตลาดกับการเงินเข้าด้วยกัน และรวมเทคโนโลยีกับความเป็นมนุษย์เข้าด้วยกัน

โดยคำว่า *ความเป็นมนุษย์* นี้ หมายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้คน ลูกค้า และสังคม ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว ส่วนต่างๆ เหล่านี้จะสนับสนุนการกระทำ ซึ่งทำให้เกิดผลทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเงิน

โปรดสังเกตว่าในจุดสำคัญของโมเดลนี้ เรามีฝ่ายปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่ ในการนำวัตถุประสงค์ด้านการตลาดไปปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ นอกจากนี้ปฏิบัติการที่เชื่อมการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ในที่สุดแล้วจะส่งผลกระทบอย่างเต็มเปี่ยมต่อความเป็นมนุษย์ ความสามารถด้านปฏิบัติการนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับความสามารถอื่นๆ ที่มีอยู่เพื่อช่วยให้บริษัทเคลื่อนไหวไปข้างหน้าและสามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ยิ่งไปกว่านั้น ความสามารถด้านปฏิบัติการยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การเอาชนะจุดบอดด้านการตลาด

คำว่า *การตลาดสายตาสั้น (marketing myopia)* หมายถึงสภาพที่บริษัทให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าหรือบริการมากเกินไปจนมองข้ามความต้องการและความปรารถนาที่แท้จริงของลูกค้า อีโอดอร์ เลวิตต์ ได้แนะนำแนวคิดเรื่องนี้เมื่อ พ.ศ. 2503 และแพร่หลายในช่วงทศวรรษต่อมา

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว หลายบริษัทจึงใช้แนวทางที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยให้ลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาสินค้าและบริการ และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าในจุดติดต่อ (touchpoint) ที่หลากหลาย¹

¹ ตามรายงานของ Accenture แนวคิดเชิงทดลองนี้ผ่านวิวัฒนาการที่ได้ผลักดันเกินกว่าปรัชญาด้านประสบการณ์ของลูกค้าและได้จัดระเบียบธุรกิจทั้งหมดในการส่งมอบประสบการณ์พิเศษ และเรียกว่า *ธุรกิจแห่งประสบการณ์ (business of experience: BX)* โปรดดู Bajju Shah, “An Experience Renaissance to Reignite Growth.” สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564 จาก <https://www.forbes.com/sites/paultalbot/2020/12/07/accenture-interactive-advocates-the-business-of-experience/?sh=78c54bb22ca4>

แต่คำถามคือ วิธีนี้ได้ผลจริงหรือ บางทีอาจได้ผลสำหรับบางองค์กร อย่างไรก็ตาม การมุ่งเน้นแบบใหม่นี้นำไปสู่ปัญหาอื่นๆ ซึ่งเราเรียกว่า *จุดบอดทางการตลาด* ลองมาให้คำจำกัดความและดูว่าเรื่องนี้กลายเป็นปัญหาได้อย่างไร แล้วเมื่อนั้นเราจะเห็นว่าการตลาดแบบผู้ประกอบการจะแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

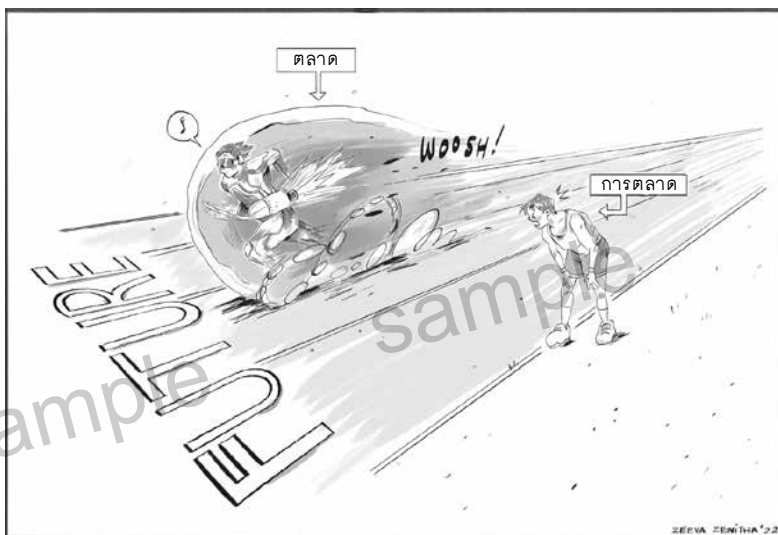
เราอาจให้คำจำกัดความของคำว่าจุดบอดทางการตลาดว่าเป็นสภาพที่บริษัทดำเนินกระบวนการจัดการด้านการตลาดต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง แต่ไม่ตระหนักว่ายังคงมีองค์ประกอบที่ไม่เชื่อมโยงกันอยู่มากมาย ไม่มีใครเคยมองไปที่พลวัตด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีบทบาทต่อการทำการตลาด จุดบอดเหล่านี้จึงเป็นอุปสรรคต่อบริษัท และในที่สุดแล้วจึงทำให้สูญเสียความสามารถที่จะแข่งขัน

จุดบอดทางการตลาดที่พบได้ทั่วไปมีดังต่อไปนี้

การละเลยสภาพแวดล้อมเชิงมหภาค

สิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเชิงมหภาคอาจส่งผลกระทบถึงสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค ในวิทยาศาสตร์ด้านการตลาด มีทั้งแง่มุมของกลยุทธ์และแง่มุมของยุทธวิธี การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดจะต้องอ้างอิงถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์ขององค์กรยังคำนึงถึงหลายประเด็น รวมทั้งเงื่อนไขด้านเศรษฐกิจมหภาคที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามในเชิงปฏิบัตินั้น การทำการตลาดมักจะได้ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างเพียงพอต่อแง่มุมของเศรษฐกิจมหภาค เช่น อาจเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารการตลาดที่จะเชื่อมโยงปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมระดับมหภาคเข้ากับนโยบายเชิงยุทธวิธีในบริษัท

เราให้คำจำกัดความของการตลาดว่าเป็น *ตลาดว้าง* (ไม่ใช่แค่ *การตลาด*) ซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจัดการกับตลาดที่มีพลวัตและมีการเปลี่ยนแปลง



ภาพ 1.2 การตลาด กับ ตลาด

ที่มา : ZEEVA ZENITHA '22

อยู่เสมอ ถ้าการตลาดภายในบริษัทนั้นพัฒนาไปในอัตราที่ช้ากว่าอัตราของตลาดที่รวดเร็วมากซึ่งบริษัทต้องแข่งขันอยู่ เท่ากับเราเสียเปรียบ ซึ่งช่วงนำขั้นที่เราเรียกมันว่าการตลาด แต่กลับไร้ประสิทธิภาพในการจัดการกับตลาด ภาพ 1.2 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขนี้ได้อย่างดี

ความไม่สอดคล้องของการตลาดกับการเงิน

จุดบอดดั้งเดิมนี้นักทำให้เกิดความไม่เชื่อมโยง นักการตลาดอาจเน้นไปที่ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เช่น การเพิ่มการรับรู้แบรนด์ (brand awareness) การสร้างการรับรู้ที่เฉพาะเจาะจงและการสื่อสารถึงข้อเสนอเชิงคุณค่า ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจไม่มีนัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการเงิน ซึ่งมักจะมองไม่เห็นมูลค่าที่แท้จริงที่การตลาดพยายามจะทำให้ได้

ผู้บริหารการเงินมักจะถามว่าผลตอบแทนจากงบประมาณการตลาดที่จัดสรรให้ นั้นเป็นเท่าไรและจะเกิดขึ้นเมื่อใด ซึ่งนักการตลาดอาจตอบคำถามนี้ได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวิธีคิดของนักการตลาดนั้นไม่ได้อ้างอิงถึงแนวคิดของผลตอบแทนซึ่งเป็นสิ่งที่นักการเงินส่วนใหญ่ต้องการ

ความสัมพันธ์อันไม่ลงรอยระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายขาย

เมื่อฝ่ายการตลาดกับฝ่ายขายไม่ลงรอยกัน มันมักจะดูคล้ายการตุนเรื่อง “ทอมกับเจอร์รี่” บางครั้งพวกเขาอาจเข้ากันได้ดีมาก แต่บางครั้งกลับขัดแย้งกัน

บูรณาการอันอ่อนแอของการตลาดออนไลน์และออฟไลน์

บริษัทแบบดั้งเดิม (ออฟไลน์) นั้นมีแพลตฟอร์มออนไลน์ด้วยเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทออนไลน์ยังได้ใช้แนวปฏิบัติแบบออฟไลน์ด้วยการเปิดหน้าร้านจริงเพื่อเสริมสร้างการมีอยู่ของบริษัท อย่างไรก็ตามบริษัทออนไลน์บางแห่งที่ทำธุรกิจออนไลน์เพียงอย่างเดียวก็ยังสามารถแข่งขันได้ดี หากเป็นกรณีเช่นนี้ แล้วบริษัทออฟไลน์ที่ยังคงทำธุรกิจแบบออฟไลน์อย่างเดียวล่ะ ถ้าบริษัทออฟไลน์ตัดสินใจที่จะคงอยู่แบบออฟไลน์ตลอดไปแล้ว บางทีอีกไม่นานบริษัทอาจจะต้องปิดตัว นอกจากจะให้ความสนใจในการจัดหน้าร้านแล้ว เรายังต้องให้ความสนใจต่อการทำธุรกิจผ่านเว็บไซต์ด้วย

การมองข้ามทุนมนุษย์

จุดอ่อนข้อนี้อาจเริ่มต้นตั้งแต่จุดแรกของกระบวนการรับสมัครพนักงาน ในบริษัท การรับสมัครคนที่จุดมุ่งหมายเพียงอย่างเดียวคือการทำงานอย่างจำกัดตามคำสั่งโดยไม่มีความคิดริเริ่มใดๆ นั้นไม่ได้ผล บริษัทที่แข็งแกร่งต้องการพนักงานที่มีความลุ่มหลงและรักงานที่ทำ ผู้สมัครเหล่านี้ควรมีความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรม และในขณะเดียวกัน ควรเป็นคนที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญได้

เราอยู่ในจุดสิ้นสุดของยุคที่ผู้คนมี “ความคิดแบบลูกจ้าง” คนที่ต้องการทำงานแค่เก้าโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น ในวันทำการเท่านั้น ทั้งยังทำงานตามหน้าที่อย่างเคร่งครัดโดยไม่พยายามทำอะไรมากไปกว่านั้น ดังนั้นทีมงานทรัพยากรมนุษย์จึงไม่อาจมองหาพนักงานธรรมดาได้อีกต่อไป แต่จะต้องหาคนที่มีความสามารถและกระตือรือร้นซึ่งแสดงออกถึงความรักที่มีต่องาน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่คล้ายกับลักษณะ ค่านิยม และบรรทัดของบริษัท

การขาดมนุษยธรรมในการตลาด

ในอดีต เราเคยได้ยินเป็นระยะๆ ว่าการตลาดถูกนำไปใช้ผิดๆ โดยนักการตลาดที่ไร้ความรับผิดชอบ เพียงเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและไม่ได้ทำเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของลูกค้า อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ของสังคมในวงกว้างออกไปเลย ในสถานการณ์เช่นนี้ บริษัทพิจารณาถึงการตลาดว่าเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ทำกำไรเท่านั้น บริษัท “ซุกจิก” ให้ลูกค้าซื้อสินค้าโดยไม่ให้ความสนใจอย่างเพียงพอถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สภาพแวดล้อม และข้อพิจารณาที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ดังนั้น บริษัทในปัจจุบันบางแห่งจึงพยายามที่จะนำองค์ประกอบด้านสังคมเข้ามารวมไว้ในรูปแบบการประกอบธุรกิจ เพื่อพยายามให้เป็นมนุษย

มากขึ้น บริษัทเหล่านี้อาจใช้ความพยายามสร้างหน่วยงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ขึ้นมาเพียงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน และใช้ CSR เป็นเครื่องมือเพื่อปกปิดการกระทำมิชอบ แต่การทำ CSR เทียมนี้ไม่ยั่งยืน และการปฏิบัติงานด้านการตลาดควรจะกลับสู่ค่านิยมที่สูงส่ง

การตลาดแบบผู้ประกอบการนั้นแก้ปัญหสำหรับจุดอ่อนเหล่านี้ ด้วยการบูรณาการหน้าที่ต่างๆ บริษัทจะสามารถติดตามการพัฒนาเศรษฐกิจมหภาคได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายโดยทั่วไปของบริษัทได้นอกจากนี้ยังช่วยให้แผนกต่างๆ เชื่อมโยงกัน และแม้แต่สื่อสารไปในลักษณะคล้ายคลึงกัน ทั้งยังแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีความสามารถและทุนมนุษย์ เพราะการตลาดวิธีนี้จะแสวงหาคนที่พร้อมจะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความร่วมมือกัน และสุดท้าย การตลาดแบบผู้ประกอบการช่วยให้บริษัทสามารถสื่อสารถึงบทบาททางสังคมในฐานะผู้มีส่วนช่วยชุมชน สังคม และโลกได้

ในหน้าต่อไป เราจะมองโดยละเอียดยิ่งขึ้นถึงการเปลี่ยนจากการตลาดแบบมืออาชีพมาสู่ยุคใหม่ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ เราจะหารือกันถึงภูมิทัศน์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อการแข่งขัน ลูกค้าและตัวบริษัทเอง เราจะชี้ให้เห็นว่าจะนำขีดความสามารถแบบผู้ประกอบการและกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้อย่างไร และองค์กรควรจะจัดระบบอย่างไรเพื่อเผชิญกับอนาคต

ในแต่ละบท เราจะอ้างอิงโมเดลลอมนิเฮาส์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางในการเดินทางสู่การตลาดแบบผู้ประกอบการที่รู้แจ้งมากขึ้น สุดท้าย คุณจะเข้าใจได้ดีขึ้นถึงศักยภาพที่องค์กรของคุณมีอยู่ และยิ่งไปกว่านั้น คุณจะรู้ถึงวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาและเตรียมพร้อมอย่างสมบูรณ์ที่จะรับบทผู้นำในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงนี้

บทที่ 2

จากการตลาดแบบมืออาชีพ สู่การตลาดแบบผู้ประกอบการ องค์ประกอบสำคัญของโมเดลออมนีเฮาส์

W.ฟิ. 2553 Instagram ออกแพลตฟอร์มเพื่อแชร์ภาพ ซึ่งเน้นไปที่การเป็นเครือข่ายโซเชียลมีเดียที่ใช้รูปภาพเป็นหลัก หลังจากนั้นอีก 2 เดือน บริษัทจึงคุยได้ว่าการดาวน์โหลดถึง 1 ล้านครั้ง

โดยหลักแล้ว Instagram คือแพลตฟอร์มที่มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว โดยใช้ประโยชน์จากเทรนด์ล่าสุดด้วยการเพิ่มคุณลักษณะใหม่ๆ รวมทั้งคอนเทนต์ (เรื่องราว) ที่มีระยะสั้น และวิดีโอสั้นๆ ในตลาดแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่มีผู้เล่นหนาแน่นนี้ บริษัทได้รับตำแหน่งผู้นำด้วยการมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบสำคัญสี่ประการ ได้แก่ ผู้สร้าง วิดีโอ ขอบปิง และการส่งข้อความ ใน พ.ศ. 2565 Instagram มีมูลค่าถึง 100 ล้านเหรียญสหรัฐ ทำให้กลายเป็นการลงทุนในแพลตฟอร์มของ Facebook ที่ให้ผลประกอบการสูงสุด โดยมีผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่า 100 เท่า

แล้วเราได้อะไรจากเรื่องราวของ Instagram บางทีจุดเริ่มต้นที่ดีอาจอยู่ในโอกาสที่จะได้เห็นวาทะในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงเช่นนี้ การพึ่งพาแนวทางที่เป็นไปตามขั้นตอนมากเกินไปเพื่อให้ได้รับผลที่ปรารถนานั้นไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และบริษัทต่างๆ ที่

ต้องการสร้างผลงานให้ได้ดีนั้นล้วนพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ทั้งบ่อยครั้งและโดยฉับพลัน Instagram ทำตามกลยุทธ์ดังกล่าว และในการดำเนินงานจึงได้พัฒนาไปสู่การเป็นยักษ์ใหญ่ที่ครอบคลุมอุตสาหกรรมนี้

วิธีคิดแบบง่ายๆ มีแนวโน้มที่จะขัดแย้งกับแนวทางของการตลาดแบบมืออาชีพซึ่งค่อนข้างแพร่หลาย ในอดีต ฝ่ายการตลาดอาจจัดทำแผนขึ้นมาร่างขั้นตอนให้ปฏิบัติตามและก้าวไปข้างหน้า แนวทางนี้อาจดูเหมาะสมในช่วงหนึ่ง โดยเฉพาะก่อนที่อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีจะเริ่มต้นและสร้างพื้นที่อันสิ้นไหลและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

ในโลกปัจจุบัน วิธีการตลาดแบบมืออาชีพได้เผชิญกับความเสี่ยงที่สำคัญหลายประการ สิ่งแรกและอาจสำคัญที่สุดคือวิธีการดังกล่าวอาจไม่พร้อมที่จะเคลื่อนไปกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง อาจไม่สามารถติดตามตลาดที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อกระแสน้ำเปลี่ยนทิศ ฝ่ายการตลาดที่ยังคงเดินไปตามเส้นทางเดิมนั้นมีแนวโน้มที่จะไปไม่ถึงเป้าหมาย

สิ่งที่เราจะพิจารณาในบทนี้ คือความขัดแย้งในการตลาดซึ่งเราเรียกว่าแนวทางแบบ “มืออาชีพ” เมื่อเทียบกับวิธีคิดแบบผู้ประกอบการจากตัวอย่างของ Instagram ลองมาสำรวจกันว่ามียะไรอยู่เบื้องหลังวิธีการด้านการตลาดแต่ละอย่าง และเมื่อทำเช่นนั้น เราจะเห็นได้ว่าแต่ละวิธีล้วนมีคุณค่า ในขณะเดียวกัน บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องรู้ว่าวิธีใด (หรือส่วนผสมใดของทั้งสองวิธี) นั้นเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของตน และจะใช้วิธีการเหล่านั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไรเพื่อเร่งการเติบโตและการขยายตัวในอนาคต

การทำความเข้าใจการตลาดแบบมืออาชีพ

เมื่อเราใช้คำว่า *มืออาชีพ* เพื่ออธิบายการตลาด นั้นมักจะหมายถึงแนวโน้มที่มีต่อขั้นตอนการดำเนินงานและระบบที่เทอะทะในองค์กรที่มั่นคง

ซึ่งมีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วเราจะคาดหวังให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคนดำเนินบทบาทเฉพาะในส่วนงานแต่ละส่วน ในสถานการณ์เช่นนี้ การดำเนินกิจกรรมข้ามส่วนงานอาจต้องใช้เส้นทางมากมายกว่าจะได้รับอนุมัติ¹ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นธรรมดาที่ฝ่ายต่างๆ รวมทั้งฝ่ายการตลาดจะทำงานด้วยวิธีคิดในการ “ปฏิบัติตามขั้นตอน” อาจมีการข้ามขั้นไปบ้าง และอาจมีความพยายามเล็กน้อย หรือไม่มีเลย ในการที่จะทำงานหลายอย่างพร้อมๆ กัน

แนวทางดังกล่าวมาพร้อมกับประโยชน์และข้อเสียที่เห็นได้ชัดหลายประการ ลองมาเริ่มต้นด้วยการมองไปที่ข้อดีซึ่งเกิดจากแนวทางการตลาดแบบมืออาชีพนี้ แล้วเราค่อยมองไปที่ข้อเสียที่สำคัญบางอย่าง

ข้อดีและข้อเสียของ การตลาดแบบมืออาชีพ

ในประวัติศาสตร์ของการตลาด มีบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากมายที่ปฏิบัติตามวิธีคิดแบบมืออาชีพ ข้อความต่อไปนี้อธิบายถึงข้อดีที่สำคัญบางประการที่ได้จากการตลาดแบบมืออาชีพ

การทำความเข้าใจรูปแบบทางธุรกิจ ทีมงานมืออาชีพเห็นถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือแบรนด์ จึงบอกได้ว่ากระแสรายได้นั้นมาจากไหน ทั้งยังเชี่ยวชาญในการคำนวณต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสร้างความมั่นใจว่าจะมีกระแสเงินสดเข้ามาอย่างราบรื่น เช่น Netflix ได้พัฒนารูปแบบทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพเพื่อรวบรวมสมาชิก

¹ Nina Toren, “Bureaucracy and Professionalism: A Reconsideration of Weber’s Thesis,” *The Academy of Management Review* 1, no. 3 (1976): 36–46. <https://doi.org/10.2307/257271>

ที่ชำระเงินถึง 220 ล้านคน ใน พ.ศ. 2564 และสร้างรายได้ถึง 7,700 ล้านเหรียญสหรัฐ ใน พ.ศ. 2565²

ความสามารถในการจัดการทรัพยากร แนวทางการตลาดแบบมืออาชีพกำหนดว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่อย่างใดบ้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะมีการแลกเปลี่ยนคุณค่านั้นกับลูกค้าได้

ความสามารถที่จะประสานงานกิจกรรมต่างๆ ทีมงานมืออาชีพเข้าใจถึงความสัมพันธ์และการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท จึงได้จัดทำขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อที่ว่าเมื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ แล้ว กิจกรรมเหล่านั้นจะมีการประสานงานกันอย่างดีและสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ทีมงานมืออาชีพวางรูปแบบความร่วมมือทั้งหมดโดยมีข้อกำหนดและเงื่อนไขอย่างชัดเจน งานที่ทำจะเป็นไปตามระเบียบการที่กำหนดไว้และหลีกเลี่ยงมิให้เกิดการทับซ้อนหรือขัดแย้งกับกิจกรรมอื่นๆ

รู้วิธีการสื่อสาร ทีมงานมืออาชีพสามารถดำเนินการตลาดทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังสามารถสร้างความตระหนักรู้และความดึงดูดอย่างแข็งแกร่งได้ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการเจาะตลาด

ความสามารถในการตอบคำถาม ทีมงานมืออาชีพเข้าใจผลิตภัณฑ์โดยละเอียด รวมทั้งคุณลักษณะ ประโยชน์ และกระบวนการซื้อ รวมทั้ง

² <https://www.statista.com/statistics/273883/netflixs-quarterly-revenue/>; <https://www.hollywoodreporter.com/business/digital/netflix-q4-2021-earnings-1235078237/>

วิธีการจัดส่ง นอกจากนี้ นักการตลาดยังรู้ถึงวิธีที่จะอธิบายการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากผลิตภัณฑ์ได้

ความสามารถที่จะให้ความสนับสนุนแก่ลูกค้า ทีมงานมืออาชีพให้บริการสนับสนุน รวมทั้งการจัดการคำร้องของลูกค้า การซื้อซ้ำ บริการเพื่อการขายสินค้าอื่นที่ต่อเนื่องหรือเพื่อให้ได้ยอดขายสูงขึ้น การให้คำปรึกษา การบริหารจัดการความภักดีและความสนับสนุนของลูกค้า และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

นอกเหนือจากชุดทักษะเหล่านี้แล้ว ยังมีข้อดีอื่นๆ ที่ปรากฏขึ้นเมื่อนักการตลาดมืออาชีพมีทัศนคติที่ถูกต้อง ตัวอย่างของแนวปฏิบัติที่ดีมีดังต่อไปนี้

การหลีกเลี่ยงอคติ ความคิดและการตัดสินใจทั้งหมดเป็นอิสระจากอคติส่วนตัว เช่น มุมมองทางการเมือง เพศสภาพ รวมทั้งความเป็นมาทางสังคมและวัฒนธรรม การวิเคราะห์ทั้งหมดจะต้องอิงข้อเท็จจริง โดยไม่มีการแสดงถึงความลำเอียงหรือผลประโยชน์ส่วนตัว

การเคารพผู้อื่น นักการตลาดมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้น เห็นคุณค่าความคิดเห็นของผู้ที่ทำงานร่วมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง โดยเป็นไปตามขอบเขตที่มีอยู่ นักการตลาดเหล่านี้จะปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีมนุษยธรรม และตระหนักว่าบุคคลเหล่านี้สนับสนุนความเป็นอยู่ของบริษัท ทั้งยังปฏิบัติตามกฎระเบียบและค่านิยมของบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมา

แสดงความรับผิดชอบ ทีมงานมืออาชีพมีความรับผิดชอบต่อความคิด คำพูด และการกระทำทั้งหมดที่ได้ทำตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งยังรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ รวมทั้งผลสะท้อนกลับจากการตัดสินใจนั้น ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม

แสดงความซื่อสัตย์ นักการตลาดมืออาชีพปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตนอย่างถูกต้องและเพียงพอ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ทั้งระดับภายในบริษัทระหว่างผู้ร่วมงานกับภายนอกบริษัทต่อลูกค้าและคู่ค้า

มุ่งมั่นทำงาน นักการตลาดมืออาชีพแสดงถึงความมีวินัยในการทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลา โดยใช้เวลาทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายที่มีประสิทธิภาพ และไม่นำเรื่องส่วนตัวไปปนกับเรื่องงาน

แน่นอนว่ามีข้อดีที่สำคัญหลายประการอันเป็นผลมาจากวิธีคิดแบบมืออาชีพ แต่เพื่อให้เกิดการอธิบายอย่างสมดุล เราจึงต้องตั้งข้อสังเกตถึงข้อเสียที่พบได้ทั่วไปหลายประการ เช่น

เปลี่ยนแปลงได้ช้า อาจมีแนวโน้มที่จะรักษาผู้นำและลักษณะความเป็นผู้นำไว้เช่นเดิมแม้เวลาจะเปลี่ยนไป ถ้าผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับบทบาทยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ อาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าโดยรวมของบริษัท นอกจากนี้ยังอาจบั่นทอนวัฒนธรรมของบริษัทและขวัญของพนักงาน³

การวางแผนอันยิ่งใหญ่ การใช้เวลามากในการวางแผนขั้นตอนและกระบวนการมักจะทำให้ดำเนินการได้ช้า จึงอาจทำให้ยากที่จะตามทันโลกรอบตัวเราซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เฉื่อยชา องค์กรซึ่งมุ่งเน้นที่ขั้นตอนการดำเนินงานอาจไม่ทันสังเกตเห็นโอกาสที่กำลังจะมาถึง และเสี่ยงต่อการไม่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเมื่อจำเป็น

³ <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/15/13-industry-experts-share-reasons-companies-fail-at-digital-transformation/?sh=5aca2d-2f7a3f>; <https://www.forbes.com/sites/forbesdallascouncil/2019/08/23/how-modern-organizations-can-adapt-to-change/?sh=64ea3cf5687e>

ทัศนคติแบบเก้าโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น นักการตลาดมืออาชีพอาจมองว่างานในบริษัทนั้นจะต้องทำในชั่วโมงที่กำหนดไว้เท่านั้น จึงอาจเป็นเรื่องท้าทายที่จะขอให้พนักงานทำงานต่อนอกกำหนดเวลานั้น

การไม่สามารถปรับลำดับความสำคัญ เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานและรักษาสถานะของระบบบริหารที่มีขั้นตอนยุ่งยาก ทีมงานการตลาดมักจะพบความท้าทายในการคิดและปฏิบัตินอกรอบ ถึงแม้ว่าจะระบุโอกาสได้ ทีมงานยังอาจลังเลที่จะเปลี่ยนลำดับความสำคัญและเคลื่อนไปยังทิศทางที่แตกต่างออกไป ความลังเลเช่นนี้จึงอาจทำให้บริษัทเสี่ยงที่จะล่าช้าคู่แข่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และตอบสนองความต้องการของตลาด⁴

เป็นฝ่ายตั้งรับ ทีมงานการตลาดอาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้เห็นเมื่อเวลาผ่านไป และตามผู้อื่นแทนที่จะนำทางไปสู่ตลาดและส่วนการตลาดใหม่ๆ

แนวทางแบบผู้ประกอบการ

ตอนนี้ ลองเปิดใจและพิจารณาถึงวิธีคิดที่แตกต่างออกไปในด้านการตลาด วิธีคิดที่อาจสอดคล้องกับแนวทางของ Instagram เนื่องจากคำว่า **ผู้ประกอบการ (entrepreneur)** มีความเกี่ยวข้องกับสตาร์ทอัพ (start-ups) และผู้นำความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสำเร็จในระดับสูง (และโอกาสที่จะล้มเหลว) จึงคุ้มค่าที่จะเริ่มส่วนนี้ด้วยการทบทวนถึงคำจำกัดความ และเมื่อได้มองว่าคำนี้ครอบคลุมอะไรบ้างแล้ว เราจึงจะนำคำนี้มาใช้ในการตลาด

⁴ <https://www.weforum.org/agenda/2014/12/8-ways-negative-people-affect-your-workplace/>

เป็นเวลาหลายสิบปีมาแล้ว ผู้มีวิสัยทัศน์ได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าโอกาสนั้นจะเล็กน้อยเพียงใดก็ตาม เมื่อก้าวไปข้างหน้า ผู้ที่มีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการจะตระหนักดีถึงความเสี่ยงที่ตนต้องเผชิญ ในขณะที่เดียวกันก็มีความกล้าหาญและมองโลกในแง่ดีพอที่จะทดลองแผนของตน

ผู้ที่ใช้แนวทางแบบผู้ประกอบการรู้ถึงวิธีที่จะระบุถึงข้อบกพร่องที่กล้าตัดสินใจเผชิญผลของการกระทำ และร่วมมือกับหลายฝ่าย จากคำอธิบายนี้ เราจะเห็นความสามารถที่โดดเด่นอย่างน้อยสามประการ ได้แก่ ทักษะคติและความสามารถที่จะมองเห็นโอกาส (ผู้แสวงหาโอกาส) วิธีคิดที่กล้าเสี่ยง (ผู้รับความเสี่ยง) และความสามารถที่จะร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ (ผู้ประสานเครือข่าย) ลองมาดูรายละเอียดของแต่ละข้อ

ผู้แสวงหาโอกาส

ผู้แสวงหาโอกาสมีความสามารถที่จะปรับตัวและมองด้านดีของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้ติดอยู่กับมุมมองเชิงลบซึ่งอาจหันเหความสนใจของผู้นำออกไปจากการแสวงหาโอกาส⁵

ผู้รับความเสี่ยง

ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ย่อมมีความไม่แน่นอนล้อมรอบอยู่ ผู้รับความเสี่ยงประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทางเลือกที่มีอยู่ และโอกาสที่จะล้มเหลว ก่อนที่จะตัดสินใจโดยอิงความเสี่ยงที่ได้คำนวณไว้นั้น

⁵ <https://hbr.org/2021/09/every-leader-has-flaws-dont-let-yours-derail-your-strategy>; <https://hbr.org/2021/08/leaders-dont-be-afraid-to-talk-about-your-fears-and-anxieties>

ผู้ประสานเครือข่าย

ผู้ประสานเครือข่ายรู้ว่าตนไม่สามารถทำงานด้วยตนเองได้เองทั้งหมด ดังนั้นจึงได้สร้างเครือข่ายอย่างกว้างขวางและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งสามารถช่วยในส่วนที่ผู้ประกอบการไม่สามารถทำได้

รูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อการตลาด

จากคำอธิบายถึงความเป็นผู้ประกอบการ เราสามารถศึกษาว่าจะนำมาประยุกต์ใช้กับการตลาดได้อย่างไร การตลาดเริ่มต้นด้วยการมองการณ์ไกล เพื่อให้เห็นโอกาสแล้วจึงผ่านกระบวนการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่จะนำเสนอให้ลูกค้าได้ เราจะต้องวางตำแหน่งวิธีแก้ปัญหาภายใต้แบรนด์ของเราอย่างชัดเจนไปยังกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยแสดงถึงข้อแตกต่างและเหตุผลที่จะเชื่อในวิธีแก้ปัญหาของเรา โดยใช้ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันมาสนับสนุน

นักการตลาดจะต้องสามารถเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหาให้เป็นมูลค่า ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ สำหรับบริษัท โดยทั่วไปจะหมายถึงผลกำไรที่มากขึ้น ส่วนนักลงทุนจะมองหามูลค่าการตลาดที่สูงกว่าของบริษัท พร้อมทั้งเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นสำหรับลูกค้า มูลค่านั้นจะอยู่ในผลิตภัณฑ์ที่แก้ปัญหาของพวกเขาได้

ทัศนคติของการกล้าเสี่ยง เช่น การเลือกเส้นทางที่เราหรือผู้อื่นยังไม่เคยทดลอง แสดงให้เห็นว่านักการตลาดมุ่งสร้างความแตกต่างและไม่อยู่ในกระแสหลัก ข้อแม้อย่างหนึ่งคือ ถึงแม้การสร้างความแตกต่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่เราต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าตลาดจะเห็นคุณค่าของทางเลือกนั้น โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องทำให้เกิดขึ้นจริงได้โดยผ่านแคมเปญด้านการตลาดอย่างคงเส้นคงวาและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายขายทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์

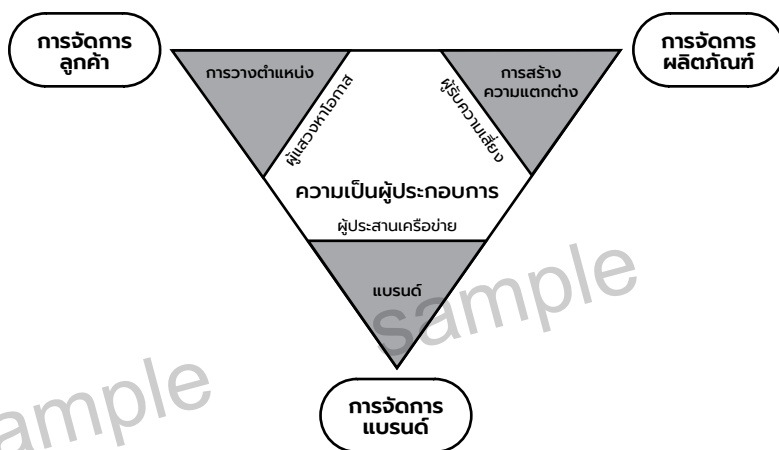
ทีมขายจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและวิธีวางตำแหน่งข้อเสนอ (รวมทั้งแบรนด์) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทีมขายจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่นำเสนอ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าได้มีความพยายามที่จะรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ไว้

จากการทำงานร่วมกันอย่างเข้มแข็ง เราจึงมีโอกาสดีขึ้นที่จะเอาชนะความท้าทายต่างๆ ได้ เช่น ห้างทาร์เก็ต (Target) และสตาร์บัคส์ (Starbucks) ได้เชื่อมโยงกันเพื่อมอบประสบการณ์ที่ครบครันในการช้อปปิ้ง⁶ ทาร์เก็ตเริ่มขายผลิตภัณฑ์ของสตาร์บัคส์ และสตาร์บัคส์ก็เปิดร้านในห้างทาร์เก็ต เพื่อช่วยให้ลูกค้าได้แวะซื้อกาแฟตอนเข้าห้างหรือออกจากห้าง ดังนั้น ลูกค้าผู้ภักดีของสตาร์บัคส์จึงรู้จักแบรนด์ทาร์เก็ตมากขึ้น และลูกค้าของห้างทาร์เก็ตก็ได้รับรู้ถึงแบรนด์สตาร์บัคส์มากขึ้นเช่นกัน

จากที่กล่าวมานี้ เราจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้ประกอบการในตลาดนั้นมีปัจจัยสำคัญสามประการ ได้แก่ การวางตำแหน่ง การสร้างความแตกต่าง และแบรนด์ องค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเป็นตัวผลักดันให้เกิดการตัดสินใจ รูปแบบที่แสดงไว้ในภาพ 2.1 ช่วยให้เรามองเห็นลักษณะเหล่านี้และความสัมพันธ์ระหว่างกัน

คนที่มีความทะเยอทะยานของความเป็นผู้ประกอบการอาจเน้นไปที่บางสิ่งเป็นพิเศษ ผู้แสวงหาโอกาสจะเชื่อมโยงกับการวางตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนกว้างขึ้นของการจัดการลูกค้า ส่วนผู้ชอบความเสี่ยงจะมีส่วนร่วมกับการสร้างความแตกต่าง และการจัดการผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ผู้ประกอบการมืออาชีพจะเน้นที่การพัฒนาแบรนด์ ซึ่งเป็นส่วนของการจัดการแบรนด์

⁶ <https://globalnews.ca/news/771537/target-starbucks-partnership-brews-up-perfect-blend/>



ภาพ 2.1 รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการเพื่อการตลาด

การเปรียบเทียบการตลาดแบบมืออาชีพ กับแบบผู้ประกอบการ

หลังจากได้ศึกษาถึงลักษณะสำคัญบางประการของทั้งสองแนวทางนี้แล้ว คุณจะพบว่าแบบใดดีที่สุด คำตอบนั้นไม่ง่ายเลย อาจมีบางครั้งที่ควรให้ความสำคัญกับความพยายามแบบผู้ประกอบการ แต่บางครั้งความเป็นมืออาชีพก็สำคัญ ลองมาดูรายละเอียดว่าแนวทางเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะโดดเด่นขึ้นมาเมื่อใด และจะผสมผสานกันอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

นักธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะมีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการในตอนเริ่มธุรกิจ ทว่าเมื่อถึงจุดหนึ่ง พวกเขากลับพบว่าธุรกิจเติบโตได้ยาก เหตุผลหนึ่งคืออาจเป็นเรื่องท้าทายสำหรับนักธุรกิจสตาร์ทอัพที่จะสร้างความสามารถเชิงวิชาชีพ บ่อยครั้งที่นักธุรกิจเหล่านี้ปลุกฝังความสามารถเชิงวิชาชีพได้ช้า เช่น แนวคิดของกลุ่ม Pretty Young Professionals ธุรกิจสตาร์ทอัพที่ก่อตั้งโดยเพื่อนร่วมงานในบริษัทแมคคินซีที่มีวิสัยทัศน์เดียวกันที่จะช่วย



ภาพ 2.2 การเปลี่ยนแปลง : ความเป็นมืออาชีพมากกว่า
มีความเป็นผู้ประกอบการมากกว่า

ผู้ประกอบการหญิงได้พบทรัพยากรเพื่อดำเนินธุรกิจนั้น ดึงดูดผู้ที่อาจเข้ามา
เป็นนักลงทุนได้หลายราย อย่างไรก็ตามมิตรภาพไม่อาจช่วยให้คนเหล่านี้รับบทบาท
ของมืออาชีพอย่างเข้มแข็งในการบริหารบริษัทนี้ได้ หลังจากดำเนินการได้
11 เดือน บริษัทก็ต้องปิดตัวลงเนื่องจากความขัดแย้งภายใน⁷

บ่อยครั้งที่เราพบว่าบางบริษัทอยู่ได้แค่ในระยะสั้นเพราะพวกเขา
ขาดความสามารถสองอย่างนี้ เงื่อนไขเช่นนี้มักจะพบได้ในวิสาหกิจขนาดเล็ก
ถึงขนาดกลาง (SMEs) นี่คือนักวิจัยหนึ่งที่ทำให้ SMEs มีอัตราการล้มเหลวสูง

ภาพ 2.2 ช่วยให้เราไขรหัสได้ว่าบริษัทที่มีขนาดต่างกันนั้นจะได้รับ
ผลกระทบจากระดับความสามารถทางการตลาดของตนอย่างไร

⁷ <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/4-startup-case-studies-failure>

เมื่อเราผสมผสานองค์ประกอบของผู้ประกอบการเข้ากับสภาพแวดล้อมแบบมืออาชีพแล้ว อาจทำให้เกิดศักยภาพอันยิ่งใหญ่ได้ เช่น Google ส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลาทำงาน 20% เพื่อทำสิ่งที่คิดว่าอาจให้ประโยชน์สูงสุดแก่ Google ได้ กลยุทธ์นี้ส่งผลให้พนักงานเกิดความคิดใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จ เช่น Gmail, Google Maps และ AdSense⁸

การใช้ความเป็นผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมแบบมืออาชีพนั้ มักจะเรียกว่า *ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (corporate entrepreneurship)* หรือ *ความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (intrapreneurship)* การจัดการเช่นนี้ช่วยให้ปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานที่ถูกต้อง ในขณะที่เดียวกัน ยังคงมีช่องว่างเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น บริษัทที่ปรึกษาด้านการบัญชี PwC ได้ให้อิสระแก่พนักงาน โดยให้พนักงานมุ่งเน้นที่ความสามารถของตน และพบว่าความยืดหยุ่นในการทำงานนั้นช่วยให้บริษัทรักษาและดึงดูดผู้มีความสามารถที่มีค่าเข้ามาได้⁹

จากข้อมูลของวารสาร *Harvard Business Review* แทบทุกบริษัทในปัจจุบันนี้พัฒนาแบบก้าวกระโดดและสร้างนวัตกรรมที่สำคัญแทนที่จะค่อยๆ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง¹⁰ ถ้าเรายึดความเป็นมืออาชีพเพียงอย่างเดียว

⁸ <https://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2016/02/18/big-companies-must-embrace-intrapreneurship-to-survive/?sh=6b51f30348ab>; <https://www.fm-magazine.com/issues/2021/sep/boost-your-career-with-intrapreneurship.html>; <https://www.cnn.com/2021/12/16/google-20-percent-rule-shows-exactly-how-much-time-you-should-spend-learning-new-skills.html>; <https://www.inc.com/bill-murphy-jr/google-says-it-still-uses-20-percent-rule-you-should-totally-copy-it.html>

⁹ <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/how-pwc-successfully-built-culture-of-work-flexibility>; <https://www.pwc.com/vn/en/careers/experienced-jobs/pwc-professional.html>

¹⁰ <https://hbr.org/amp/2013/10/the-hidden-dangers-of-playing-it-safe>

เราจะติดอยู่กับตัวเลขของผลิตภาพและการพัฒนาที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น โดยเรามักจะวัดความสำเร็จจากผลทางการเงินเท่านั้น ทักษะคิดแบบปลอดภัยไว้ก่อน เช่นนี้ไม่อาจช่วยเพิ่มมูลค่าการตลาดของบริษัทในระยะยาวได้ เพราะหากไม่มีการค้นพบที่เป็นนวัตกรรมแล้ว อนาคตของบริษัทก็จะมีตม่น นอกจากนี้มูลค่าการตลาดยังมีความสำคัญสำหรับผู้ลงทุน เนื่องจากคนเหล่านี้ได้ลงทุนไว้ในบริษัทแล้ว

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีความคิดแบบผู้ประกอบการมักจะมองเห็นโอกาสต่างๆ ภายนอกและเรียนรู้วิธีที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น นอกจากนั้นยังมักต้องมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งนี้ ระบบบริหารที่ยุ่ยากในปริมาณที่เหมาะสมนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำกับดูแลการทำงานประจำวัน ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่เสมอในการวางระบบบริหารให้เหมาะสมจากบทสำรวจโดย *Harvard Business Review* ผู้ตอบแบบสอบถาม 7,000 ราย พบว่ามีระบบบริหารมากขึ้นในช่วงปีก่อน พ.ศ. 2560 อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรลดการอนุมัติหลายขั้นตอนเพื่อเปิดช่องว่างให้นวัตกรรม¹¹

ด้วยเหตุนี้เราจำเป็นต้องพยายามรวมทั้งสองข้อของความเป็มืออาชีพและความเป็นผู้ประกอบการ มืออาชีพซึ่งมีแนวโน้มที่จะระมัดระวังด้วยการทำตามกฎจะต้องกล้าที่จะเสี่ยงโดยผ่านการคิดมาแล้วเช่นเดียวกับผู้ประกอบการ ข้อสำคัญคือ มืออาชีพจำเป็นต้องใช้จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ในกระบวนการสร้างคุณค่าที่หลากหลายในบริษัท วัฒนธรรมของผู้ประกอบการภายในองค์กรจะช่วยให้พนักงานได้ฝึกฝนและขัดเกลาทักษะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดการแบบนคอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹²

11 https://www.linkedin.com/pulse/bureaucracy-hindering-your-organisations-agility-adapting-sean-huang/?trk=public_profile_article_view

12 <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

ดังนั้น บริษัทจึงต้องจัดสรรสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยซึ่งช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้บริษัทควรที่จะมองเห็นแนวคิดสร้างสรรค์ที่น่าจะเป็นไปได้อย่างรอบคอบ รวมทั้งเลือกแนวคิดที่ดีที่สุดและเปลี่ยนให้เป็นวิธีแก้ปัญหอย่างมีนวัตกรรมซึ่งจะสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า และในที่สุดสำหรับบริษัทด้วย เช่น เคอร์ติส คาร์ลสัน ได้สร้างโครงการ “แซมเปียน” ซึ่งสนับสนุนให้ทีมงานได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ที่อิงตามความต้องการ แนวทาง และผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน และข้อเสนอด้านคุณค่าทางการแข่งขัน การจัดการเช่นนี้ให้ผลสำเร็จซึ่งรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ เช่น HDTV และ Siri¹³

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีพลวัตสูงเช่นนี้ ไม่มีใครสามารถพึ่งพิงแนวทางแบบมืออาชีพเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป เราจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ภายในบริษัท และวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้คือการที่คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารรับเอาแนวทางของผู้ประกอบการมาใช้ ผู้บริหารมีบทบาทในการรักษากระบวนการที่เป็นกิจวัตรต่างๆ ซึ่งจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานประจำวันของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่การเปลี่ยนรูปใดๆ ผู้บริหารจะต้องสามารถรับมือและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วและทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เป็นกิจวัตรแบบใหม่ ด้วยวิธีนี้ บริษัทจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากจำเป็นที่จะต้องรวมองค์ประกอบแบบมืออาชีพและแบบผู้ประกอบการเข้าในแคมเปญด้านการตลาดแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องรับรู้ว่าการอยู่รอดนั้นไม่เพียงพอ เพื่อให้รู้เรื่องสมบูรณ์ได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลง บริษัทจำเป็นต้องนำแนวทางด้านการตลาดเหล่านั้นเข้าร่วมไว้ในแผนอื่นๆ

¹³ <https://hbr.org/2020/11/innovation-for-impact?registration=success>

ให้ได้เช่นกัน เมื่อทุกส่วนเชื่อมโยงกันแล้ว ความเป็นไปได้จะแผ่กว้างออกไปอีก เราจะมาดูระยะต่อไปนี้ในบทที่ 3

ประเด็นสำคัญ

- การตลาดแบบมืออาชีพเน้นที่ขั้นตอนการดำเนินงานและแนวทางที่ละขั้นตอน
- ประโยชน์บางประการของการตลาดแบบมืออาชีพ ได้แก่ ความเข้าใจถึงรูปแบบทางธุรกิจ ทรัพยากรด้านการจัดการ กิจกรรมการประสานงาน การจัดการการทำงานร่วมกัน การสื่อสารได้อย่างดี การตอบคำถาม และการให้ความสนับสนุนลูกค้า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของแนวทางนี้ได้แก่ การหลีกเลี่ยงอคติ การเคารพผู้อื่น การแสดงความรับผิดชอบ การแสดงความซื่อสัตย์และการมุ่งมั่นทำงาน
- ข้อเสียเกี่ยวกับการตลาดแบบมืออาชีพนั้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงได้ช้า การวางแผนใหญ่โต การหยุดนิ่ง ทักษะคติของการทำงานเฉพาะในเวลางาน ความไม่สามารถที่จะปรับทรัพยากรต่างๆ และการเป็นฝ่ายตั้งรับแทนที่จะรุก
- การตลาดแบบผู้ประกอบการครอบคลุมถึงการรู้วิธีบังคับใช้ช่องว่าง การตัดสินใจ เผชิญกับผลที่เกิดขึ้น และทำงานร่วมกับแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายได้
- บริษัทจะทำได้ดีเพื่อหาสมดุลของการตลาดแบบมืออาชีพและแบบผู้ประกอบการซึ่งตอบสนองความต้องการของตนได้ดีที่สุด

คิดใหม่เรื่องการแข่งขัน การทำงานร่วมกันเพื่อความยั่งยืน

หากคุณเดินทางด้วยรถยนต์พลังงานไฟฟ้า Renault Zoe ผ่านถนนเส้นสำคัญในยุโรป คุณอาจสามารถชาร์จแบตเตอรี่ใหม่ได้ที่สถานีบริการในฝรั่งเศส เนเธอร์แลนด์ และเยอรมนี ประเทศเหล่านี้มีสถานีชาร์จมากที่สุดในทวีปนี้ ประเทศอื่นๆ มีสถานีชาร์จจำนวนน้อยกว่า แต่กำลังหาทางตอบสนองความต้องการสำหรับยานพาหนะพลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น โดยรวมแล้วสหภาพยุโรปมีสถานีชาร์จมากกว่า 300,000 แห่ง และมีแผนที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นในปีต่อๆ ไป¹

ในสถานที่ซึ่งมีโครงสร้างพื้นฐานด้านการชาร์จแบตเตอรี่ที่เหมาะสมนี้ การขับรถเข้าไปในสถานีบริการและเสียบปลั๊กชาร์จอาจทำได้ง่าย อย่างไรก็ตาม ถ้ามองให้ลึกกลงไปแล้ว เราจะเห็นได้ว่าต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะนำเครื่องชาร์จแบตเตอรี่มาไว้ในสถานที่เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรป ซึ่งแผนการสร้างสถานีชาร์จแบตเตอรี่ที่มีประสิทธิภาพนั้นเริ่มต้นขึ้นมานานก่อนที่จะเกิดสถานีชาร์จขึ้น

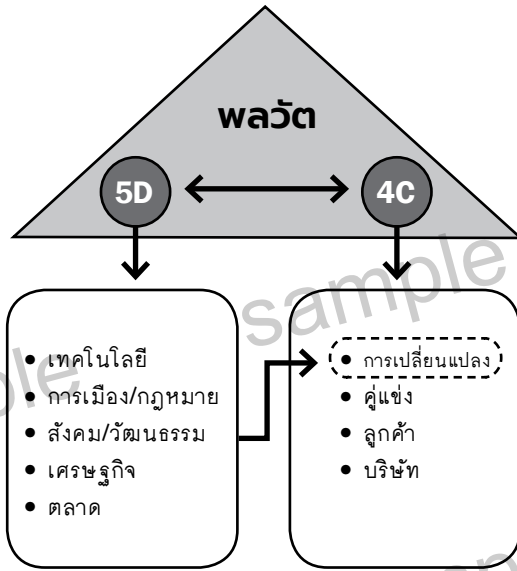
¹ <https://www.euronews.com/next/2022/06/20/demand-for-evs-is-soaring-is-europes-charging-station-network-up-to-speed#:~:text=The%20EU%20has%20more%20than,in%20a%20report%20last%20year>

ที่น่าสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพูดคุยของเราคือ พลังเบื้องหลังสถานีชาร์จแบตเตอรี่เหล่านี้ไม่ได้มาจากผู้มีบทบาทเพียงรายเดียว นั่นเป็นเพราะการที่จะสร้างโครงสร้างพื้นฐานของสถานีชาร์จแบตเตอรี่พลังสูงที่รวดเร็วอย่างยั้งนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมหาศาล โครงการนี้ยิ่งใหญ่เกินกว่าที่บริษัทเดียวจะดำเนินการได้

ดังนั้น หลายปีมาแล้ว อุตสาหกรรมรถยนต์จากหลายส่วนของโลก จึงมารวมตัวกันและตัดสินใจร่วมมือกันจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการชาร์จแบตเตอรี่ขึ้นในยุโรป ทั้ง BMW Group, Daimler AG, Ford และ Volkswagen Group รวมทั้ง Audi และ Porsche จึงได้นำทรัพยากรของตนมารวมกัน² โดยวางแผนที่จะสร้างหน่วยชาร์จ ซึ่งจะสนับสนุนรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่กำลังมาแรง เป้าหมายของโครงการ รวมถึงการทำให้รถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในสายตาสาธารณชนและนำเข้าสู่กระแสหลัก ซึ่งในทางกลับกัน การทำเช่นนี้จะช่วยผลักดันยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าสำหรับผู้ผลิตทุกรายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การทำงานร่วมกันนี้เป็นตัวอย่างของลักษณะสำคัญสำหรับบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการตลาด ในการที่จะก้าวไปข้างหน้า โปรดสังเกตถึงผู้มีบทบาททุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คุณอาจจะถามว่า บริษัทเหล่านี้เป็นคู่แข่งกันใช่หรือไม่? แน่นอน คำตอบก็คือ ใช่! บริษัทเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างทรัพยากรที่จะตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายใช่หรือไม่ และอีกครั้งหนึ่งที่คำตอบที่ชัดเจนก็คือ ใช่!

.....
² <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0275763EN/bmw-group-daimlerag-ford-motor-company-and-the-volkswagen-group-with-audi-and-porsche-form-joint-venture?language=en>



ภาพ 3.1 ส่วนของ “พลวัต” ในโมเดลอสมิเฮาส์

ขอต้อนรับสู่สนามแข่งแห่งปัจจุบันและอนาคต เวลาได้เปลี่ยนแปลงไป และยังคงมีวิวัฒนาการต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะอยู่รอด องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมองไปยังคู่แข่งและทำงานร่วมกันในระดับหนึ่ง

แน่นอนว่ากลยุทธ์นี้ย่อมมีข้อจำกัดอยู่บ้าง เพื่อให้เข้าใจอย่างเต็มที่ ถึงสมดุลระหว่างความร่วมมือกับการคงความเป็นคู่แข่งไว้ ลองมาสำรวจถึง พลวัตที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มของการทำงานร่วมกันนี้ (ภาพ 3.1) ซึ่งเราได้เปลี่ยนโมเดลอสมิเฮาส์ของเราและเจาะลึกเข้าไปในส่วนของ “พลวัต” เราจะมองไปที่ส่วนของ 5Ds ซึ่งหมายถึงปัจจัยขับเคลื่อน (drivers) ของ แนวโน้มในการทำงานร่วมกันนี้

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงโลกของการตลาดคืออะไร

ลองมาพิจารณาถึงแรงขับเคลื่อนทั้งห้าที่ส่งผลกระทบต่อวิถีการที่บริษัทต่างๆ แข่งขันกัน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงถึงปัจจัยทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งสภาพของตลาด เราจะมาดูแต่ละส่วนกันคร่าวๆ

เทคโนโลยี

การพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าเป็นตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากเทคโนโลยีในช่วงปีหลังๆ นี้ แน่นอนว่ามีการพัฒนามากกว่านี้ในงานของอุตสาหกรรมยานยนต์เช่นกัน เช่น ยานยนต์ที่ขับเคลื่อนเองได้ ความก้าวหน้าเหล่านี้นำบริษัทต่างๆ เข้ามาร่วมกันในวิถีทางใหม่ๆ องค์กรต่างๆ ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและเครือข่ายจำนวนมากให้จัดหาส่วนประกอบสำหรับรถยนต์ที่ซับซ้อนเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงบางอย่างในเทคโนโลยียานยนต์ยังนำไปสู่โอกาสที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาเป็นเวลานาน

แน่นอนว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่นๆ มากกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ แนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (natural language processing) เทคโนโลยีความเป็นจริงผสม (mixed reality) รวมทั้งการเรียนรู้ของหุ่นยนต์และเครื่องกลนั้นสร้างแรงกระตุ้นขึ้นมาในองค์กรทุกรูปแบบ นอกจากนั้น อินเทอร์เน็ตประสานสรรพสิ่ง (internet of things) บล็อกเชน การพิมพ์แบบสามมิติ และการสตรีมวิดีโอและเพลง กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น เทคโนโลยีเหล่านี้ยังได้เปลี่ยนแปลงวิธีใช้ชีวิตและทำงานของผู้บริโภคเช่นกัน

ประเด็นทางการเมืองและกฎหมาย

นักการเมืองจากส่วนต่างๆ ของโลกมารวมตัวกันเพื่อสร้างนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร ซึ่งได้นำมาใช้เป็นแนวทางให้ชุมชน องค์กร และบุคคลต่างๆ ปฏิบัติตาม³ กฎระเบียบบางประการจะกล่าวถึงประเด็นทางนิเวศวิทยา เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การตัดไม้ทำลายป่า การอนุรักษ์มหาสมุทรและความหลากหลายทางชีวภาพ นโยบายต่างๆ มักส่งผลกระทบต่อทั้งการค้าและวิถีปฏิบัติงานของบริษัทในบางภูมิภาค

เศรษฐกิจ

แน่นอนว่า โควิด 19 และการปิดเมืองที่เป็นผลตามมานั้นได้ชะลอการเติบโตของเศรษฐกิจโลก และเมื่อเรามองไปยังปีต่อไป มา อัตราการฟื้นตัวก็ยังคงไม่แน่นอน บางประเทศอาจฟื้นตัวจากความเสียหายได้เร็วกว่าประเทศอื่นๆ ทั้งนี้ เดวิด มัลพาส ประธานธนาคารโลก กล่าวว่า อัตราการฟื้นตัวที่ไม่เท่ากันของประเทศต่างๆ ทั่วโลกอาจทำให้โครงการริเริ่มด้านความร่วมมือเพื่อเป้าหมายร่วมกันนั้นชะลอตัวลง เช่น โครงการริเริ่มด้านความเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ⁴

ประเด็นทางสังคมและวัฒนธรรม

การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ของแรงงานและประชกรนั้นส่งผลถึงวิถีดำเนินธุรกิจและบุคคลที่ธุรกิจจ้างงาน หลายประเทศต้องเผชิญ

³ <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/changing-policies/overview/main>

⁴ <https://www.bbc.com/news/business-59946302>

ภาวะประชากรสูงอายุ จากข้อมูลขององค์การสหประชาชาติ ประชากรโลกที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 962 ล้านคน ใน พ.ศ. 2560 ซึ่งมากกว่าใน พ.ศ. 2523 ซึ่งมีประชากรสูงอายุทั่วโลกเพียง 382 ล้านคน ถึง 2 เท่า คาดว่าตัวเลขของประชากรสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ภายใน พ.ศ. 2593 คือเกือบถึง 2,100 ล้านคน

ประเด็นอื่นๆ ยังรวมถึงความเหลื่อมล้ำและความไม่เสมอภาคที่แพร่หลายขึ้น ในหลายประเทศ คนรวยนั้นร่ำรวยขึ้นในขณะที่คนจนกลับยากจนลง การเข้าถึงระบบสาธารณสุขและการศึกษานั้นแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับสถานที่อยู่อาศัยและสถานะทางสังคมของบุคคล⁵

สภาพตลาด

หลายคนหวังว่าตลาดและการค้าแบบเปิดจะทำให้เศรษฐกิจของประเทศต่างๆ แข็งแกร่งขึ้น ประโยชน์บางประการจากแนวโน้มเหล่านี้รวมถึงโอกาสใหม่ๆ สำหรับแรงงาน ผู้บริโภค และบริษัทต่างๆ ทั่วโลก โดยคาดว่าจะผลทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจะช่วยบรรเทาความยากจนและส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงและปลอดภัยสำหรับชุมชนในวงกว้างยิ่งขึ้น⁶

ลักษณะของตลาดซึ่งมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่ำนั้น ทำให้ตลาดกลายเป็นสนามแข่งที่เท่าเทียมยิ่งขึ้น นอกจากนั้น ตลาดยังไม่ถูกจำกัดด้วย

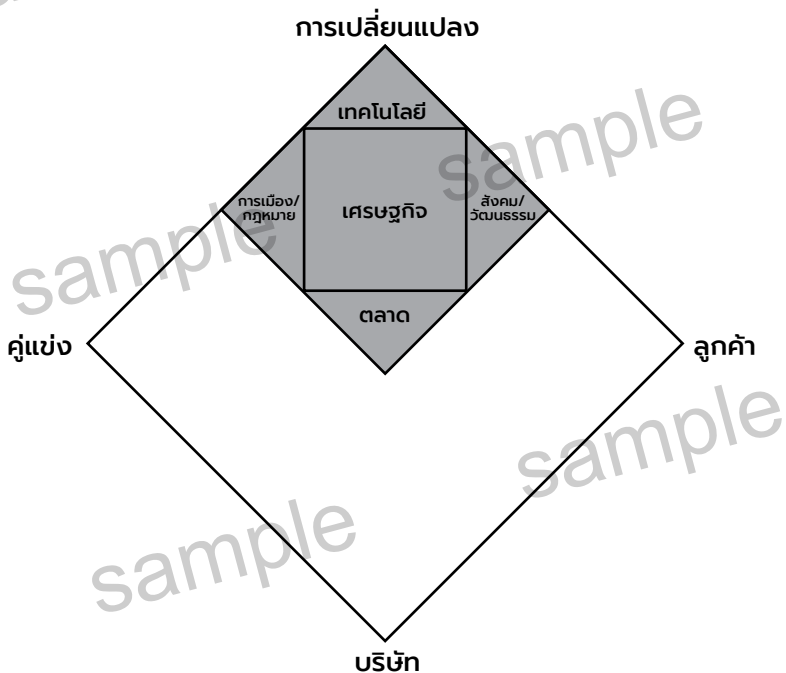
⁵ An aphorism expressed by Percy Bysshe Shelley. https://en.wikipedia.org/wiki/The_rich_get_richer_and_the_poor_get_poorer#:~:text=%22The%20rich%20get%20richer%20and,due%20to%20Percy%20Bysshe%20Shelley.&text=The%20aphorism%20is%20commonly%20evoked,market%20capitalism%20producing%20excessive%20inequality

⁶ <https://www.oecd.org/trade/understanding-the-global-trading-system/why-open-markets-matter/>

ลักษณะทางภูมิศาสตร์อีกต่อไป อย่างไรก็ตาม กลับมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงบริบทของท้องถิ่นให้มากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงอยู่ในอากาศ

พลังเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเราจะเห็นได้ในโมเดล ออมนีเฮาส์ของเรา ในภาพ 3.2 ท่านจะพบ 4Cs ซึ่งปรากฏในสิ่งที่เราเรียกว่า โมเดลรูปเพชร 4C ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อวิธีที่บริษัทดำเนินการ แข่งขัน และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า



ภาพ 3.2 โมเดลรูปเพชร 4C

ฟูจิฟิล์ม ยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพ ต้องล้มลงเมื่อไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลและตามคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมได้ทัน ภาวะเช่นนี้อาจนำไปสู่การล่มสลายของบริษัทได้ แต่ทีมงานของบริษัทกลับค้นพบวิธีการที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ ฟูจิฟิล์มจึงพลิกโฉมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่ตลาดการดูแลสุขภาพและเครื่องสำอาง⁷

นอกเหนือจากการปรับตัวอย่างเต็มที่แล้ว ผู้ประกอบธุรกิจบางรายยังดำเนินการเชิงรุกมากขึ้น เช่นในกรณีของธนาคารเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมแห่งประเทศไทย (ICBC) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2527 ธนาคารไอซีบีซีพยายามอย่างหนักที่จะเติบโตและขยายขนาด ใน พ.ศ. 2550 ธนาคารสามารถเอาชนะธนาคารซีทีแบงก์ ซึ่งในขณะนั้นครองตำแหน่งผู้นำอุตสาหกรรมธนาคารในแง่ของทรัพย์สินรวม ในปีต่อๆ มา ไอซีบีซียังคงเป็นธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในโลก⁸

ความสำเร็จส่วนใหญ่ของฟูจิฟิล์มและธนาคารไอซีบีซีนั้นอาจได้มาจากวิธีคิดแบบเติบโต ซึ่งอยู่เหนือการมุ่งเน้นไปที่การเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เหมือนใคร ริชาร์ด ดาเวนี นักคิดชาวอเมริกัน กล่าวว่าแนวทางเรื่องความได้เปรียบเชิงแข่งขันแบบดั้งเดิมนั้นไม่อาจนำมาใช้ได้กับการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงได้อีกต่อไป⁹

⁷ <https://www.channelnewsasia.com/cna-insider/how-fujifilm-survived-digital-age-unexpected-makeover-1026656>

⁸ <https://www.doughroller.net/banking/largest-banks-in-the-world/>; https://www.chinadaily.com.cn/china/2007-07/24/content_5442270.htm

⁹ <https://daveni.tuck.dartmouth.edu/research-and-ideas/hypercompetition>

การแข่งขันท่ามกลางแรงผลักดันต่างๆ

เพื่อที่จะเข้าใจหัวข้อความร่วมมือในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นนี้อย่างสมบูรณ์ เราจะพิจารณาถึงองค์ประกอบส่วน “คู่แข่ง” ของโมเดลนี้ ลองคิดว่า เพราะเหตุใดจึงจำเป็นต้องร่วมมือกับคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม เราจะเริ่มต้นด้วยการมาดูก่อนว่า การทำงานร่วมกันเป็นอย่างไร แล้วจึงอภิปรายถึงสิ่งที่บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคต และวิธีสร้างสมดุลระหว่างการดำเนินงานร่วมกันกับการแข่งขันในอนาคต

ดังที่เราได้เห็นในตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ คู่แข่งที่ไม่น่าจะร่วมมือกันได้มากที่สุดกลับรวมตัวกันได้ถึงระดับหนึ่ง และยังมีตัวอย่างอื่นๆ ที่สนับสนุนความคิดนี้ เช่น ในกรณีของ Samsung และ Apple ซึ่งสองยักษ์ใหญ่นี้ค้นพบความร่วมมือที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย โดย Samsung ตกลงที่จะจัดหาหน้าจอ Super Retina OLED แบบเต็มขอบให้ iPhone X ส่วน Apple ตอบแทนด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับผู้ส่งมอบซึ่งทำให้ Samsung มีโอกาสที่จะเรียนรู้และยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์¹⁰

ลองมาดูเหตุผลสำคัญสามประการที่ทำให้องค์กรต่างๆ ร่วมมือกันในปัจจุบัน ดังนี้

- องค์กรเหล่านี้ไม่อาจเผชิญกับแรงผลักดันที่สำคัญเพียงลำพัง เมื่อร่วมมือกัน องค์กรเหล่านี้จะได้แบ่งปันความรู้ เติบโตอย่างแข็งแกร่งยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว
- บริษัทเดียวอาจไม่มีผู้สนับสนุนด้านการเงินพอที่จะเอาชนะความท้าทายได้ เมื่อเผชิญกับปัญหาใหญ่ๆ บริษัทต่างๆ สามารถรวมทรัพยากรเพื่อแบ่งปันต้นทุนที่เกิดขึ้นได้

¹⁰ Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, “The Rules of Co-opetition,” *Harvard Business Review* (January–February 2021).

- เมื่อรวมกันแล้ว บริษัทต่างๆ สามารถอยู่ในสถานะที่ชนะไปด้วยกันทั้งหมด แทนที่จะพากันแพ้ ถ้าบริษัทเหล่านี้สร้างมาตรฐานหรือเวทีในอุตสาหกรรม จะทำให้ตำแหน่งในตลาดแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ถึงแม้การร่วมมือกันจะมีจุดแข็ง แต่อย่าลืมว่าบริษัทต่างๆ ยังต้องพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงการตลาดแบบผู้ประกอบการ จำเป็นที่จะต้องระลึกถึงปัจจัยต่างๆ เมื่อแข่งขันในปัจจุบันต่อไปก็คือภาพรวมโดยสรุปของสมรรถนะ ขีดความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ไม่ได้ กลยุทธ์ การดำเนินการ และขอบเขตในการแข่งขัน

การสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นเป็นเรื่องเร่งด่วน ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป บริษัทต่างๆ จะต้องสร้างสมรรถนะ (competency) ที่โดดเด่น¹¹ ซึ่งอาจรวมถึงวัฒนธรรมหรือระบบปฏิบัติการของบริษัทเหล่านั้น

จำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถอย่างเหมาะสม บริษัทต่างๆ ต้องการทุกสิ่งตั้งแต่ความสามารถ (capability) พื้นฐาน เช่น ทักษะการจัดการ ไปจนถึงความสามารถที่ซับซ้อน เช่น นวัตกรรม ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และการจัดการลูกค้า ความสามารถในการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลถึงสมรรถนะ¹²

11 หัวข้อของสมรรถนะที่โดดเด่นนั้นได้กล่าวถึงอย่างละเอียดโดยฮิตต์และไอร์แลนด์ในช่วงกลางคริสต์ทศวรรษ 1980. Michael A. Hitt and R. Duane Ireland, "Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance," *Strategic Management Journal* 6, no. 3 (273–293).

12 มีการศึกษาถึงหัวข้อเกี่ยวกับสมรรถนะในเชิงลึกโดยผู้มีชื่อเสียงด้านวิทยาศาสตร์การจัดการสองท่าน ได้แก่ พราฮาลาด (Prahalad) และ ฮาเมล (Hamel) ซึ่งเป็นผู้เริ่มใช้คำว่า *สมรรถนะหลัก* (core competencies) โปรดดู C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (1990). <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>; https://en.wikipedia.org/wiki/Core_competency

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญมากขึ้น โดยทั่วไปแล้ว ทรัพยากรที่จับต้องได้นั้นเลียนแบบได้ง่ายกว่าทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ และสามารถหาได้จากตลาดเปิด ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะ ยากกว่าเพราะจะต้องผ่านกระบวนการสร้างที่ค่อนข้างยาวนาน ดังนั้น การลงทุนในทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนมนุษย์และพนักงานผู้มี ความสามารถ จึงเป็นเรื่องจำเป็นในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย บริษัทควร พัฒนากลยุทธ์ซึ่งอิงเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมระดับมหภาคที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ในการแข่งขัน รวมทั้งคู่แข่งและลูกค้าที่เกี่ยวข้อง การพัฒนา นโยบายเป็นขั้นตอนต่อไป องค์กรต่างๆ จะต้องการให้นโยบายอยู่ในขอบเขต เดียวกัน เพื่อให้เสริมซึ่งกันและกันและสนับสนุนกลยุทธ์ได้

การดำเนินงานควรมุ่งเน้นที่ผลิตภาพ (productivity) บริษัท ควรดำเนินธุรกิจทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพูดถึงเรื่องผลิตภาพ เราไม่อาจประเมินประนีประนอมได้ ฝ่ายบริหารสามารถใช้อัตราทางการเงินหลายแบบเพื่อวัดระดับผลิตภาพ นอกจากนี้ยังมีมาตรการที่ไม่ใช่ทางการเงินซึ่งสะท้อนถึงผล การดำเนินงาน รวมทั้งความภักดีของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และผลิตภาพของพนักงาน¹³

กำหนดขอบเขตในการแข่งขันให้ชัดเจน บริษัทต่างๆ ต้องสร้าง ความมั่นใจว่ามีความสอดคล้องและมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่จำเป็น เมื่อใดก็ตามที่ได้เข้าร่วมในขอบเขตของการแข่งขัน โดยขอบเขต ของการแข่งขันนี้อาจปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอาจกำหนดขึ้นใหม่เป็นระยะๆ ตาม การพัฒนาธุรกิจ

¹³ <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

อนาคตของการแข่งขัน

การแข่งขันจะมีความท้าทายยิ่งขึ้นตามสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากอนาคตนั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนมากขึ้น มีหลายประเด็นที่จะกำหนดการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต บริษัทต่างๆ จึงควรให้ความสนใจต่อแนวโน้มเหล่านี้

มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น

การแข่งขันโดยหลักแล้วจะอิงเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล เทคโนโลยีนี้จะช่วยให้บริษัทได้รับข้อมูลสำคัญอย่างถูกต้องและรวดเร็วเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้า ซึ่งจะทำให้ความเข้าใจเชิงคาดการณ์และตามบรรทัดฐานได้มากพอที่จะนำมาปรับกลยุทธ์และยุทธวิธีได้อย่างแม่นยำ

ผู้ดำเนินการที่ไม่ปราณีมากขึ้น

เศรษฐกิจแบ่งปัน (sharing economy) กำลังกลายเป็นกระแสหลักในธุรกิจ ด้วยตลาดที่เปิดกว้าง บริษัทใหม่ๆ ที่ปราดเปรียวและกระตือรือร้นจะกระโจนเข้ามา ธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้จะแตกต่างจากบริษัทแบบเดิมที่มั่นคงแล้วมาก ธุรกิจสายพันธุ์ใหม่เหล่านี้จะมีความสามารถทางดิจิทัลที่แข็งแกร่งและพร้อมเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่มีคุณภาพดี ต้นทุนต่ำลง ส่งมอบได้เร็วขึ้น และมีบริการสนับสนุนที่ดีขึ้น นอกจากนี้ความสามารถด้านดิจิทัลยังช่วยให้ธุรกิจเหล่านี้ข้ามเขตแดนเข้ามาสู่ส่วนของตลาดและอุตสาหกรรมใหม่ๆ ได้¹⁴

¹⁴ อ้างถึง Peter Weill and Stephanie L. Woerner, *What's Your Digital Business Model?* (Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 2018).

สนามแข่งขันที่เท่าเทียม

โซเซียลมีเดียให้โอกาสแก่ทุกคนที่จะได้รับความสนใจอย่างเท่าเทียม โดยให้วิธีใหม่ๆ ในการส่งเสริมการขายที่ต้องจ่ายเงิน ซึ่งสมบูรณ์ด้วยภาพติดที่มีการแก้ไขน้อยลง ซึ่งทำให้รู้สึกสมจริง จากแนวโน้มนี้ ผู้มีอิทธิพลทางโซเซียลมีเดีย (influencers) หลายรายที่มีใบหน้า เรือนร่าง และอัตลักษณ์ที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบดั้งเดิมจึงได้เกิดขึ้นในฐานะนายแบบนางแบบใหม่ๆ¹⁵

ยังมีโอกาสที่เท่าเทียมมากขึ้นเพียงใด ก็ยิ่งยากมากขึ้นที่บริษัทหนึ่งจะสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับนโยบายที่เกิดขึ้นใหม่เช่นกัน โดยมีหลายนโยบายที่เน้นการแข่งขันอย่างยุติธรรม และแนวทางการดำเนินงานที่เป็นธรรม

สร้างความแตกต่างได้ยากขึ้น

เป็นเรื่องยากยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทต่างๆ ที่จะยังคงสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน ผู้มีอำนาจตัดสินใจในบริษัทควรยึดแนวทางที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการสร้างข้อเสนอเชิงคุณค่า โดยเน้นที่การเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (personalization) หรือการผลิตตามสั่งอย่างเฉพาะเจาะจง (customization) มากขึ้น เพราะหากปราศจากความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแล้ว ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทจะกลายเป็นสินค้าที่ไร้ความแตกต่างอย่างรวดเร็วและนำไปสู่สงครามราคา

.....
¹⁵ <https://www.bbc.com/news/technology-56592913>; <https://medium.com/@TheWEIV/how-social-media-has-impacted-the-modeling-industry-a25721549b65>; <https://www.youtube.com/watch?v=6OKDa9h4lDo>

ยาก้าวที่เร็วขึ้น

แนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หลายอย่างสั้นลง รวมทั้งข้อเสนอเชิงคุณค่าของบริษัท เวลาที่จะนำสินค้าเข้าสู่ตลาดและกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดของบริษัทนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการตัดสินใจได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัท ผู้ที่เคลื่อนไหวเป็นรายแรกจะไม่ได้ประโยชน์ถ้าไม่สามารถกำหนดมาตรฐานใหม่ที่ตลาดยอมรับได้ และในไม่ช้าจะกลายเป็นกระแสหลัก ความยืดหยุ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้

การพึ่งพาอาศัยระหว่างกันมากขึ้น

องค์ประกอบแทบทุกอย่างในห่วงโซ่คุณค่านั้นจะเข้ามารวมกันมากขึ้น และการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันจะแข็งแกร่งขึ้น แม้แต่ปัจจัยต่างๆ ในระบบนิเวศที่กว้างขึ้น เช่น แพลตฟอร์มชำระเงิน อีคอมเมิร์ซ มาร์เก็ตเพลส การทำธุรกิจแบบทุกช่องทาง และปัจจัยอื่นๆ ยังเชื่อมโยงระหว่างกันมากยิ่งขึ้นในระดับหนึ่ง ดังนั้น การประสานองค์ประกอบต่างๆ จึงมีความจำเป็นเพื่อรับประกันถึงกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เช่น ในอุตสาหกรรมการบิน สายการบินจะพึ่งพาผู้จัดการสนามบิน และผู้จัดการสนามบินก็จะพึ่งพาสายการบินเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่พึ่งพาซึ่งกันและกันอื่นๆ อีกในอุตสาหกรรมนี้ เช่น การจัดการภาคพื้นดิน การให้บริการอาหารและผู้ส่งมอบเชื้อเพลิง ซึ่งทั้งหมดล้วนแต่ต้องการการประสานงานที่เข้มแข็ง กฎระเบียบทางเทคนิคและจำนวนช่างเทคนิคนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของตลาดเครื่องบินราคาประหยัด (โลว์คอสต์) ในหลายประเทศในเอเชีย¹⁶

¹⁶ Wiboon Kittilaksanawong and Elise Perrin, “All Nippon Airways: Are Dual Business Model Sustainable?” *Harvard Business Review* (January 29, 2016).

การสร้างสมดุลให้แก่การแข่งขัน และการทำงานร่วมกัน

การแข่งขันและการทำงานร่วมกันมีทั้งข้อดีและข้อเสียหลายประการ (ตาราง 3.1) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำหรับบริษัทต่างๆ คือการสร้างประโยชน์สูงสุด ในขณะเดียวกัน ยังหาทางที่จะบรรเทาผลกระทบหรือขจัดต้นเหตุของข้อเสียเหล่านั้น

ตาราง 3.1 ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขัน และการทำงานร่วมกัน

	ข้อดี	ข้อเสีย
การแข่งขัน	• บีบให้บริษัททำธุรกิจให้ดีขึ้น¹⁷ • มีมูลค่าหรือบริการมากขึ้น¹⁸ • มีทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น¹⁹ • เข้าถึงลูกค้าใหม่ๆ²⁰ • เรียนรู้จากข้อผิดพลาดของคู่แข่ง²¹	• ลดส่วนแบ่งการตลาด²² • ทำให้ฐานลูกค้าหดตัวลง²³ • การแข่งขันมีต้นทุนสูง²⁴

¹⁷ <https://bizfluent.com/info-8455003-advantages-disadvantages-economic-competition.html>

¹⁸ <https://www.autoritedelaconurrence.fr/en/the-benefits-of-competition>

¹⁹ <https://www.marketing91.com/5-advantages-of-market-competition/>

²⁰ <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/advantages-and-disadvantages-of-competing-in-international-markets/>

²¹ <https://www.entrepreneur.com/article/311359>

²² <https://bizfluent.com/info-8455003-advantages-disadvantages-economic-competition.html>

²³ อ้างแล้ว

²⁴ <https://www.thebalancesmb.com/what-is-competition-oriented-pricing-2295452>

ตาราง 3.1

ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขัน และการทำงานร่วมกัน (ต่อ)

	ข้อดี	ข้อเสีย
การทำงาน ร่วมกัน	• สร้างขึ้นมาเพื่อกำหนดทรัพยากร²⁵ • ประหยัดต้นทุนและหลีกเลี่ยงการลอกเลียน²⁶ • แบ่งปันทรัพยากรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน²⁷ • เร่งการได้รับผลจากการดำเนินกิจการในจำนวนมาก และการดำเนินการในขอบเขตที่กว้างขึ้น (economies of scale and scope)²⁸ • ให้โอกาสที่จะลดต้นทุนของบริษัททั้งสองทาง²⁹	• เพิ่มความเป็นไปได้ที่จะเกิดข้อขัดแย้ง³⁰ • กิจกรรมที่ได้ประโยชน์โดยไม่ลงทุนและการใช้เหตุผลที่จำกัด³¹ • จำเป็นต้องอาศัยความพยายามที่จริงจังและยั่งยืน³² • เสี่ยงอำนาจการควบคุมตนเอง³³ • ความซับซ้อนของการขายในอนาคต³⁴

²⁵ <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2688/pdf>

²⁶ <https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>

²⁷ อ้างแล้ว

²⁸ <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2688/pdf>

²⁹ <https://www.forbes.com/sites/briannegarrett/2019/09/19/why-collaborating-with-your-competition-can-be-a-great-idea/?sh=451bd432df86>

³⁰ <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/8/2688/pdf>

³¹ อ้างแล้ว

³² <https://hbr.org/2021/01/when-should-you-collaborate-with-the-competition>

³³ <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-a-partnership/>

³⁴ อ้างแล้ว

นอกจากนี้ การทำงานร่วมกันยังเปิดโอกาสให้บริษัทได้เพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ต้องเผชิญ ความยืดหยุ่นเช่นนี้คือความสามารถที่จำเป็นเพื่อรับมือกับสภาพที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนที่จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนหรือแม้แต่การรับโมเดลทางธุรกิจแบบใหม่มาใช้ เช่น เมื่อ พ.ศ. 2563 JD.com เป็นอีคอมเมิร์ซเพียงแบรนด์เดียวในประเทศจีนซึ่งส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้อย่างสม่ำเสมอในช่วงโควิด 19 จนสามารถเอาชนะ Alibaba ได้ JD.com ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มอีคอมเมิร์ซยักษ์ใหญ่รายหนึ่ง ได้ทำงานร่วมกับผู้ค้าเพื่อคาดการณ์และส่งสินค้าเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีสินค้าจำหน่ายได้อย่างเพียงพอ ด้วยความยืดหยุ่นเช่นนี้ JD.com จึงกลายเป็นผู้ให้บริการรายแรกๆ ที่ส่งมอบประสบการณ์ปาร์ติยามาค่าคืนแบบเสมือนจริงด้วยการเข้าร่วมกับแบรนด์แอลกอฮอล์และค่ายเพลง³⁵

ด้วยทรัพยากรเดียวกัน บริษัทก้าวถึงระดับการขายที่สูงขึ้นได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และประหยัดต้นทุนจากขนาดการผลิตจำนวนมากขึ้น (economies of scale) ได้อย่างง่ายดายขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าบริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่นๆ ที่หลากหลายและดำเนินการขายสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้อง (cross selling) หรือเพิ่มยอดขาย (upselling) ด้วยทรัพยากรเดียวกันและสมรรถนะหลักเดียวกัน บริษัทจะประหยัดต้นทุนจากขอบเขตที่กว้างขึ้น (economies of scope) ได้เช่นกัน

เช่น การประดิษฐ์และการพัฒนาการผลิตแบบเพิ่มวัสดุทีละชั้นเพื่อสร้างชิ้นงาน (additive manufacturing) คือวิธีหนึ่งที่ช่วยให้บริษัทสามารถประหยัดจากขนาดการผลิตและขอบเขตที่ใหญ่ขึ้นได้ดีขึ้น การผลิตแบบเพิ่มวัสดุทีละชั้นเพื่อสร้างชิ้นงาน หรือที่รู้จักกันในชื่อของการพิมพ์แบบสามมิติ (3D) คือกระบวนการของการสร้างวัตถุจากข้อมูลที่ป้อนเข้าไป โดยในขั้นแรก

³⁵ <https://www.valuer.ai/blog/examples-of-successful-companies-who-embraced-new-business-models>

สร้างขึ้นสำหรับบริษัทที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นส่วนในการผลิตขนาดเล็กซึ่งจะมีราคาแพงถ้าซื้อจากห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ที่มีอยู่ เทคโนโลยีนี้ช่วยให้บริษัทจัดการการผลิตในระดับเล็กเนื่องจากสามารถพิมพ์ชิ้นส่วนบางส่วนขึ้นมาในปริมาณที่ต้องการได้ ดังนั้น การผลิตแบบเพิ่มวัสดุทีละชิ้นเพื่อสร้างชิ้นงานจึงช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุนจากขนาดการผลิตได้เนื่องจากบริษัทสามารถควบคุมต้นทุนของการสร้างต้นแบบ³⁶

ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีความสามารถทางดิจิทัลคือการทำงานร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้ระบบการทำงานที่ยุ่งยากและการทำงานแบบแยกส่วนนั้นลดลง³⁷ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันยังช่วยลดระยะในกระบวนการจากขั้นตอนของความคิดไปจนถึงการดำเนินการเชิงพาณิชย์ โดยสามารถตอบโต้ความท้าทายทางธุรกิจในเรื่องของความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกเรื่องราวหนึ่งของการทำงานร่วมกันในกิจกรรมเชิงพาณิชย์ คือเรื่องของ Marhen J. แบรินด์แฟชั่นที่ไม่เปิดเผยแบรนด์ของตัวเองของเกาหลีที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมากในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เมื่อเข้าสู่ประเทศไทย Marhen J. จัดการแสดงสินค้าในร้านของ Samsung เพื่อแสดงให้เห็นว่าแบรนด์นี้ได้มอบประสบการณ์ทางแฟชั่นและเทคโนโลยีสู่ชีวิตประจำวันของผู้คนอย่างไร แคมเปญดังกล่าวเกิดจากแบรนด์สัญชาติเกาหลีทั้งสองที่สนับสนุนซึ่งกันและกันและกันและวางตำแหน่งตนเองไว้ในชีวิตประจำวันของผู้คน³⁸

³⁶ <https://www.3deo.co/strategy/additive-manufacturing-delivers-economies-of-scale-and-scope/>

³⁷ <https://sloanreview.mit.edu/article/why-your-company-needs-more-collaboration/>

³⁸ <https://www.bangkokpost.com/thailand/pr/2078987/marhen-j-brand-collaborates-with-samsung-in-in-store-launch-showcase>

สุภาจิตแอฟริกันกล่าวไว้ว่า “หากท่านต้องการไปอย่างรวดเร็ว จงไปเพียงลำพัง แต่หากท่านต้องการไปได้ไกล จงไปด้วยกัน” เราจะเห็นได้ว่า “จงไปเพียงลำพัง” หมายความว่าเราเลือกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สมบูรณ์ และ “จงไปด้วยกัน” หมายความว่าเราเลือกแนวทางการทำงานร่วมกัน การไปเพียงลำพังนั้นจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วภายในระบบนิเวศของการจัดการ แต่เราจำเป็นต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ยั่งยืนในระยะยาว ความท้าทายของบริษัทคือ ทำอย่างไรจะรวมข้อที่แตกต่างเข้าด้วยกัน ไม่ใช่รวดเร็วหรือยั่งยืน แต่ต้องรวดเร็วและยั่งยืน ภาพประกอบนี้จะอธิบายว่าเพราะเหตุใดแนวทางการทำงานร่วมกันในขณะที่ยั่งยืนนั้น จึงกลายเป็นแนวทางที่สำคัญยิ่งขึ้น

ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่แข่งขันกัน หรือ ความร่วมมือพร้อมแข่งขัน (coopetition) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น กลายเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับความสามารถในการแข่งขันและการสร้างนวัตกรรมระดับโลก³⁹ การแข่งขันในอุดมคติ คือการหาทางที่จะได้รับประโยชน์ของความร่วมมือแต่ละครั้งและมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ตามแนวทางนี้ ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถบูรณาการและประสานจุดแข็งที่ต้องการเพิ่มขึ้นเพื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ทำลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤต⁴⁰

³⁹ อ้างถึงแนวคิดคลาสสิกจากคริสต์ทศวรรษ 1990s ที่สะท้อนโดย Raymond Norda

⁴⁰ Dorothe Kossyva, Katerina Sarri, and Nikolaos Georgopoulos, “Co-opetition: A Business Strategy for SMEs in Times of Economic Crisis,” *South-Eastern Europe Journal of Economics* no. 1 (January 2014): 89–106.

ความท้าทายมากขึ้น การทำงานร่วมกันเข้มแข็งขึ้น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เจื่อนไซอันท้าทายซึ่งยากยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทที่จะจัดการเพียงลำพัง หากทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะ หรือที่มาของข้อได้เปรียบนั้นมีน้อยจริงๆ จึงส่งเสริมให้บริษัทต่างๆ หันมาร่วมมือกัน เมื่อมองไปที่สองแง่มุม อันได้แก่ความท้าทายต่างๆ และแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ เราจะพบเงื่อนไขสามประการ ได้แก่

เงื่อนไขที่ 1 : ความท้าทาย < ที่มาของข้อได้เปรียบ

การลงทุนมากเกินไปช่วยให้บริษัทต่างๆ มีแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบอันทรงพลัง แต่อาจทำให้บริษัทดังกล่าวเผชิญกับปัญหาด้านผลผลิตหากไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเหล่านั้นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยความพยายามแบบผู้ประกอบการที่จะหาความท้าทายหรือโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ความสามารถ และแม้แต่สมรรถนะทั้งหมดของบริษัท บริษัทต่างๆ ควรใช้ประโยชน์จากวิธีคิดแบบนอกกรอบของผู้ประกอบการเพื่อสร้างเครือข่ายและหาผู้ร่วมงานที่ยินดีจะให้ทุนกับโอกาสที่มีอยู่นี้ โดยสรุปแล้ว บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่มีมากเกินไปด้วยการมุ่งให้ความสนใจที่สภาพภายนอกต่างๆ เพื่อบ่งชี้ถึงโอกาสอันหลากหลาย

เงื่อนไขที่ 2 :

ความท้าทาย = แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ

ในเงื่อนไขแบบนี้ บริษัทต้องการแนวทางของผู้ประกอบการเพื่อพิจารณาถึงโอกาสอันหลากหลายและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรร

แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบอย่างเพียงพอ บริษัทมุ่งให้ความสำคัญกับประเด็นภายในเกี่ยวกับข้อได้เปรียบเหล่านี้มากกว่า เนื่องจากยังไม่กระทบต่อความยั่งยืนของบริษัท บริษัทควรใช้ทรัพยากรทั้งหมดเพื่อเผชิญกับความท้าทายที่มีอยู่

IKEA บริษัทชั้นนำรายหนึ่งของสวีเดนที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ในเนเธอร์แลนด์ มีความระมัดระวังอย่างยิ่ง บริษัทระมัดระวังต่อปัจจัยพื้นฐานบางอย่างเมื่อขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ประการแรก IKEA หาท่างทำความเข้าใจความพอใจที่ถึงวัฒนธรรมในตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน แล้วจึงสร้างความมั่นใจว่าบริษัทสามารถตอบสนองความพอใจเหล่านั้นได้ ประการที่สอง บริษัทเป็นกังวลอย่างยิ่งเกี่ยวกับปัจจัยด้านราคา ในฐานะที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้แข่งขัน เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทอยู่ในราคาที่ซื้อได้ในตลาดท้องถิ่น ประการที่สาม IKEA พยายามอยู่เสมอที่จะดำเนินกิจการของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ทำได้และใช้ทรัพยากรท้องถิ่น⁴¹ ด้วยเหตุนี้ บริษัทจะปรับข้อได้เปรียบให้สอดคล้องกับความท้าทายต่างๆ ในแต่ละสถานที่ทางภูมิศาสตร์ IKEA ไม่เคยทำอะไรเกินตัว

เงื่อนไขที่ 3 :

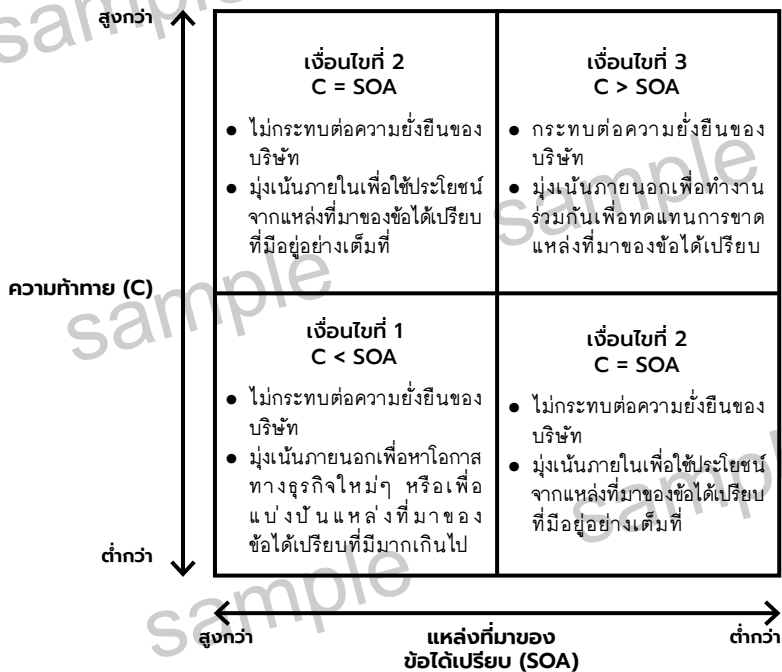
ความท้าทาย > แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ

เงื่อนไขเช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อข้อได้เปรียบมีจำกัดและบริษัทไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเสริมสร้าง ถึงแม้ว่าความท้าทายต่างๆ จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก็ตาม เงื่อนไขประการที่สามนี้อาจคุกคามความยั่งยืนของบริษัทได้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีความพยายามและความคิดสร้างสรรค์แบบผู้ประกอบการเพื่อสร้างเครือข่ายกับผู้ร่วมงานที่หลากหลาย รวมทั้งคู่แข่ง ในระบบนิเวศทางธุรกิจ

⁴¹ <https://myassignmenthelp.com/free-samples/challenges-ikea-faced-in-the-global-market>

ด้วยเงื่อนไขเช่นนี้ การทำงานร่วมกันจึงมีความจำเป็นเพื่อที่จะเอาชนะการขาดแคลนทรัพยากรที่ทำให้ได้เปรียบและเผชิญกับความท้าทายที่นำเกรงขามเหล่านั้น

เงื่อนไขประการที่สามนี้ตรงกันข้ามกับเงื่อนไขประการแรก นั่นคือเราจำเป็นที่จะต้องสร้างเครือข่ายเพื่อหาผู้ร่วมงานที่เข้ากันได้เพื่อเสริมการขาดข้อได้เปรียบของกันและกัน บริษัทจะต้องมุ่งให้ความสนใจไปยังแง่มุมภายนอกและสำรวจแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบที่เกี่ยวข้อง (ภาพ 3.3)



ภาพ 3.3 ความท้าทายกับแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ

จากเงื่อนไขทั้งสามประการนี้ เห็นได้ชัดว่าการทำงานร่วมกันมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออาจกระทบต่อความยั่งยืนของบริษัทความร่วมมือนั้นสอดคล้องกับหลักการของเศรษฐกิจร่วม (shared-economy principle) ซึ่งในขณะนี้พบได้ทั่วไปในยุคที่มีความเชื่อมโยงอย่างสูงด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง บริษัทต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศของแพลตฟอร์ม หรือแม้แต่เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์มแล้วจึงเชิญบริษัทอื่นๆ เข้าร่วม

นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถทำงานร่วมกับองค์กรประกอบต่างๆ ในห่วงโซ่มูลค่าแบบดั้งเดิมซึ่งคงที่และเป็นเส้นตรงมากกว่า ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับผู้ขายและช่องทางต่างๆ ด้วยความร่วมมือในลักษณะนี้ บริษัทจะมีความสามารถในการจัดการผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าและเข้าถึงลูกค้าในจำนวนมากกว่า ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถจัดการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น บริษัทต่างๆ สามารถบรรลุถึงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพราะความสัมพันธ์ในการทำงานที่ราบรื่น ระบบที่บูรณาการและกระแสข้อมูลที่เปิดไปยังองค์กรประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่มูลค่า

ประเด็นสำคัญ

- เพื่อเข้าใจสมดุลระหว่างความร่วมมือกับการคงไว้ซึ่งการแข่งขัน นักการตลาดสามารถหันไปหาแรงขับเคลื่อนห้าประการ (5Ds) ได้แก่ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และเงื่อนไขของตลาด
- องค์กรต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อเผชิญกับแรงขับเคลื่อนห้าประการ เพื่อรวบรวมทรัพยากร และเพื่อเสริมสร้างตำแหน่งของตนในตลาด

- ขณะที่แข่งขัน บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องสร้างสมรรถนะที่โดดเด่น พัฒนาขีดความสามารถ ลงทุนในทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ จัดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพในการทำงานและกำหนดขอบเขตของการแข่งขัน
- ในอนาคต การแข่งขันจะเป็นระบบดิจิทัลมากขึ้น มีผู้เข้าแข่งขันที่ไม่ยอมผิดพลาดมากขึ้น มีสนามแข่งที่เท่าเทียม ยากที่จะสร้างความแตกต่าง เคลื่อนไหวด้วยความเร็วที่มากขึ้น และมีการพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น
- เมื่อทำงานร่วมกันและแข่งขันกัน บริษัทต่างๆ จะหาทางเพิ่มข้อได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบของตน