

PHILIP KOTLER

HERMAWAN KARTAJAYA

HOOI DEN HUAN

JACKY MUSSRY

ENTREPRENEURIAL MARKETING

การตลาดแบบผู้ประกอบการ

เหนือความเป็นมืออาชีพ
สู่ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ
และความยั่งยืน

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และ อภิภูษพร ภูเจริญ
แปลและเรียบเรียง

คำนิยมสำหรับหนังสือ การตลาดแบบผู้ประกอบการ

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

- เดวิด เจ. ไบรส์ไต้

ศาสตราจารย์วิชาการตลาด

วอร์ดันบิซิเนสสกูล มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย

“นักการตลาดมักติดอยู่กับเรื่องของกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว หนังสือเล่มนี้จึงให้มุมมองแบบองค์รวม เพื่อที่นักธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการตลาด จะสามารถเข้าใจสิ่งต่างๆ ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อหาทางแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในขณะที่ยังคงรักษาอัตรากำไรที่น่าพอใจ และคำนึงถึงมูลค่าทางการตลาดของบริษัทได้ด้วย”

- เฮอร์มานน์ ไชมอน

ผู้ก่อตั้งและประธานกิตติมศักดิ์

บริษัทไชมอน-คูเซอร์ แอนด์พาร์ทเนอร์ส

“ผมชอบแนวคิดพื้นฐานของการมีวิธีคิดแบบผู้ประกอบการและเครื่องมือที่จะเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาชีพที่มีอยู่แล้วมากกว่าที่จะไปแทนที่มัน หนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นว่าวิธีคิดแบบผู้ประกอบการ ซึ่งมีทั้งความคิดสร้างสรรค์ ความคล่องตัว และทัศนคติแบบ ‘เราทำได้’ นั้น ยังจำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาชีพของบริษัทสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญสภาพการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร”

- เดวิด เอเคอร์

ศาสตราจารย์กิตติคุณ

วิทยาลัยธุรกิจฮาส มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์

“การตลาดแบบผู้ประกอบการ คือหนังสือที่สร้างสรรค์โดยผู้เชี่ยวชาญซึ่งให้ความสำคัญและทำให้บทบาทของการตลาดเป็นศูนย์กลางสำหรับความสำเร็จขององค์กรใหม่ ๆ นี่คือนั่งร้านที่ ‘ต้องอ่าน’ สำหรับผู้ประกอบการ ทั้งรายใหม่และผู้มีประสบการณ์”

- สแตนลีย์ เอฟ. สแตซ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ

มหาวิทยาลัยโลโยลา ชิคาโก

“ขอบเขตของวิทยาศาสตร์การตลาดกำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับการตลาดแบบผู้ประกอบการที่กำลังพัฒนาโดยมีความเกี่ยวข้องกับหลายแง่มุมยิ่งขึ้น และแสดงบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ผมดีใจที่หนังสือเล่มนี้ทำให้ความซับซ้อนเหล่านั้นกลายเป็นเรื่องง่ายและพาเราไปสู่ขอบเขตใหม่ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ”

- มาร์ค โอลิเวอร์ โอเพรสนิค

ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย คอตเลอร์อิมแพค

และศาสตราจารย์พิเศษด้านกาการตลาดและการจัดการ

มหาวิทยาลัยเทคนิคคูเบ็ก

ฟิลิป คอตเลอร์

เฮอริมาวาน การ์ตาจายา

ฮอย เดน ฮวน

แจ๊คกี้ มัสรีย์

การตลาด

แบบผู้ประกอบการ

เหนือความเป็นมืออาชีพ

สู่ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ

และความยั่งยืน

ชื่อหนังสือ : การตลาดแบบผู้ประกอบการ

เรื่อง : ฟิลิป คอตเลอร์, เฮอ์มอวาน การ์ตาจายา, ฮอย เดน ฮวน,
แจ็กกี้ มัสส์รี

แปล : ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และ อภิภูพร 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



สงวนลิขสิทธิ์ที่ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ 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. อภิภูพร ภูเจริญ, ผู้แปลร่วม. IV. ชื่อเรื่อง.

658.8

ISBN 978-616-403-121-0

บรรณาธิการที่ปรึกษา	กฤษฎาพร ชุมสาย ณ อยุธยา
บรรณาธิการบริหาร	सानุพันธ์ ชุมสาย ณ อยุธยา
บรรณาธิการ	อิศวรเศศ ตโมณฑุท
พิสูจน์อักษร	กองบรรณาธิการ
ศิลปกรรม	ศศรีณีย์ พิพัฒน์นรพงศ์

จัดทำโดย

บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชซิ่ง 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 เฮ้าส์ จำกัด

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

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

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

www.se-ed.com

หากพบว่าหนังสือมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน โปรดส่งหนังสือกลับมานักพิมพ์ (ทางไปรษณีย์) ทางเรายินดีเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ท่านทันที



หนังสือเล่มนี้มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งสิ้น 2,813.250 กิโลกรัมคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า และเราได้ดำเนินการชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ นับเป็นการดำเนินการภายใต้จิตสำนึกที่ดีเพื่อการประกอบการเป็นองค์กรที่ “ใส่ใจสิ่งแวดล้อม” ทั้งนี้บริษัทยังเลือกใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในการผลิตงาน ด้วยกระดาษกรีนโอเอชเอ็น ใช้หมึกพิมพ์ตัวเหลือง และกระบวนการผลิตที่รักษาสิ่งแวดล้อม ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์

sa

sample

sample

sample

sample

e

sample

sample

ple

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

– ฟิลิป คอตเลอร์

“แต่ ไทโค วิโตโต 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 ไม่ว่าจะด้วยข้อจำกัดหลากหลาย เช่น งบประมาณที่สูงลิ่ว ความไม่ยืดหยุ่น การสื่อสารที่ถูกจำกัด ฯลฯ จึงเกิดการพัฒนาต่อยอดสู่การตลาดรูปแบบใหม่ที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงบนโลกที่เกิดขึ้น และช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์และยั่งยืนยิ่งกว่าเดิมในรูปแบบ “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” ซึ่งเป็นที่มาของหนังสือที่กำลังอยู่ในมือคุณเล่มนี้

หนังสือ “การตลาดแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Marketing) โดย ฟิลิป คอตเลอร์ ปรมาจารย์ด้านการตลาดระดับโลก และทีมนักการตลาดชื่อดัง เฮอร์มวาน การ์ตาดายา, 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 การจัดการและพัฒนางองค์กร 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

e

คำนำผู้แปล

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

ผมมีโอกาสที่ได้แปลหนังสือเล่มนี้ เพราะ ดร.โตสิต วิศาลเสสภ์ ได้พาผมไปพูดคุยกับคุณเซอร์มาวาน การ์ตาจายา ที่ประเทศอินโดนีเซีย หลายครั้ง ทำให้ผมเข้าใจลึกซึ้งถึงแนวคิดสมดุลระหว่างคนแบบ CI – EL กับ PI – PM ในโลกการตลาด การบริหารร่วมสมัย และการบริหารแบบทุกคนในองค์กรคือผู้ประกอบการ

เมื่อรวมเข้ากับพื้นฐานวิชาชีพของผมในด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและประสบการณ์ด้านการพัฒนาจิตใจมนุษย์ ผมจึงรู้สึกมั่นใจที่จะถ่ายทอดสารสำคัญของหนังสือเล่มนี้สู่ผู้อ่านชาวไทย ด้วยหัวใจของนักเรียนรู้และนักพัฒนา

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการเผยแพร่หนังสือเล่มนี้ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับยุคออมนิ (omni) หรือไฮบริด (hybrid) เพื่อเป็นแรงบันดาลใจและเป็นคู่มือแนวทางสำหรับผู้ประกอบการ และนักการตลาด ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ

คำนำผู้แปล

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

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นเพียงทฤษฎี แต่เต็มไปด้วยกรณีศึกษา กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ทั้งยังอิงแนวคิดอันมีที่มาจากความเชื่อพื้นฐานของชาวเอเชีย ทำให้เห็นภาพได้ชัด เข้าใจได้ง่าย

ดิฉันจึงรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติอย่างยิ่ง ที่ทางสำนักพิมพ์ปริมาต์ได้ให้โอกาสแปลหนังสือเล่มนี้ร่วมกับ ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และเชื่อมั่นว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นมุมมองใหม่ๆ และวางกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อิฏฐพร ภูเจริญ

สารบัญ

คำนำ	xvii
อารัมภบท : 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 จนถึงการใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด	105
8 ความคิดสร้างสรรค์และงบดุล : การรับประกันเงินทุนสำหรับความสามารถด้านจินตนาการ	124
9 การหลอมรวมนวัตกรรมและการปรับปรุง : แนวทางที่มีวิธีกแก้ปัญหาเป็นศูนย์กลางเพื่ออัตรากำไรที่สูงขึ้น	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 : ปุณโณภาวัน และปาณชพ :		387
สัญลักษณ์ในตำนานอินโดนีเซียของ CI - EL และ PI - PM ในโมเดลออมนิเฮาส์ เกี่ยวกับผู้เขียน และคณะ		393

sa

sample

sample

sample

sample

sample

sample

ple

e

คำนำ

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

หนังสือเล่มนี้วางกรอบที่เป็นประโยชน์และได้รับการพิสูจน์แล้วสำหรับ นักการตลาดยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างอารยธรรมที่มีการทำงานร่วมกัน และยั่งยืน ทั้งยังแสดงถึงปัญญาอันเข้มข้นอย่างไร้ที่ติ

ผมขอแนะนำให้เก็บหนังสือ *การตลาดแบบผู้ประกอบการ* นี้ไว้ใกล้มือ (ดังเป็นภาคต่อของหนังสือ *Marketing Management* อันโด่งดังของคอตเลอร์ ซึ่งตอนนี้ตีพิมพ์เป็นครั้งที่ 16 แล้ว!) *การตลาดแบบผู้ประกอบการ* เป็นหนังสือที่ CEOs, CFOs, CIOs และบุคลากรระดับอาวุโสอื่นๆ ต้องอ่าน ทั้งยังได้ผลดีเลิศสำหรับเครื่องมือด้านบัญชีและการวิเคราะห์การเงิน รวมทั้งทำหน้าที่อย่างชาญฉลาดในการมองไปยังการพัฒนาด้านการตลาดในอนาคต และวิธีคงความยืดหยุ่นและตื่นตัวต่อความตึงเครียดด้านการบริหารจัดการ ที่มีอยู่ในทุกบริษัท

— รัส ไคลน์

อดีตผู้บริหารบริษัทโฆษณา ลีโอ เบิร์นเน็ต, ฟู้ด, โคนแอนด์เบลติง
อดีต CMO ของ อินส์ไปร้ แบรินด์ (Arby's, 7-Eleven, Dr Pepper/
7UP, Church's Chicken) อดีตประธานเบอร์เกอร์คิงโลก
อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา

อาร์มบท

การตลาดในยุคหลังความเป็นปกติ

หลายปีที่ผ่านมา มีความเปลี่ยนแปลงมากมาย ตั้งแต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ได้ปฏิวัติวิธีการสื่อสารของเรา ไปจนถึงสถานการณ์ที่สั่นสะเทือนโลกอย่างโควิด 19 ถึงแม้ว่าความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความไม่แน่นอนมากมาย แต่มีปัจจัยหนึ่งที่ชัดเจนคือ ธุรกิจจะไม่มีทางเหมือนเดิมไปได้

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

ทว่าตอนนี้มิได้เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกแห่ง และคล่องตัวพอที่จะเคลื่อนไหวได้เมื่อจำเป็น แนวทางแบบผู้ประกอบการอาจช่วยให้องค์กรต่างๆ ได้เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น และมีผลลัพธ์เป็นตัวขับเคลื่อน

แม้ว่าแนวคิดของการตลาดแบบผู้ประกอบการไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่จำเป็นต้องปรับให้ขยายกว้างขึ้น คำจำกัดความดั้งเดิมของการตลาดแบบผู้ประกอบการนั้นหมายถึงส่วนผสมขององค์ประกอบด้านการตลาดและผู้ประกอบการ

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

การตลาดแบบผู้ประกอบการรูปแบบใหม่นี้ถือเป็นศูนย์กลางเมื่อคิดถึง การที่โลกต้องปั่นป่วนด้วยโรคระบาดใหญ่ ทั้งยังคงมีความสำคัญเมื่อเรา ประเมินถึงเทคโนโลยีที่มีอยู่ในขณะนี้ซึ่งสามารถเชื่อมโยงมนุษย์ได้ เมื่อมอง ไปยังอนาคตที่จะมาถึง เราจะได้เห็นว่าโครงการริเริ่มต่างๆ เช่น เป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน ใกล้ถึงจุดสิ้นสุดแล้ว องค์กรสหประชาชาติเริ่มใช้เป้าหมายเหล่านี้ ตั้งแต่ พ.ศ. 2558 เพื่อเป็นกรอบในการจัดความยากจนและคุ้มครองโลก โดยมีเป้าหมายที่จะดำเนินโครงการจนเสร็จสมบูรณ์ภายใน พ.ศ. 2573

ในบางส่วน ได้มีการวางรากฐานสำหรับการตลาดแบบผู้ประกอบการ ฉบับใหม่นี้แล้ว ลองคิดถึงเทคโนโลยีออนไลน์ ลูกค้าสามารถหาสิ่งที่ต้องการ ทำความรู้จักกับบริษัทและซื้อสินค้าได้อย่างรวดเร็ว บริษัทต่างๆ ทั้งใหญ่และเล็ก อาจเข้ามีส่วนร่วมในการสื่อสารแบบมีปฏิสัมพันธ์นี้ได้ การจัดการเช่นนี้ สร้างเส้นทางเพื่อการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งขึ้น รักษาลูกค้าได้มากขึ้น และ ความภักดีในระดับที่สูงขึ้น

การตลาดแบบผู้ประกอบการทำให้ขีดความสามารถที่มีอยู่เพิ่มขึ้น ถึงระดับถัดไป โดยหาทางที่ไม่เพียงแต่จะเชื่อมโยงกับลูกค้า แต่เพื่อที่จะพูดกับ ลูกค้าได้โดยตรง ทั้งยังลงมือปฏิบัติมากขึ้น (ถ้าอยากรู้ว่าแนวทางนี้ได้ผล หรือไม่ แทนที่จะหาคำตอบจากรายงาน ก็แค่ออกไปถามลูกค้า!)

นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของระบบดิจิทัลยังทำให้บูรณาการหน้าที่ ต่างๆ ในองค์กรได้ง่ายกว่าที่เคยเป็นมา การตลาดแบบผู้ประกอบการนั้น มีปฏิสัมพันธ์กับส่วนงานอื่นๆ 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

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

ขอขอบคุณเป็นพิเศษต่อริชาร์ด แนร์รามอร์ ผู้ที่มีความอดทนอย่างยิ่งและมุ่งมั่นที่จะกำกับดูแลการจัดเตรียมหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่ต้นจนถึงตอนจัดพิมพ์ หากไม่ได้รับริชาร์ดแล้ว คงไม่มีหนังสือเล่มนี้

ขอขอบคุณทีมงานบรรณาธิการแห่งวิลลีย์ ซึ่งได้ให้ความใส่ใจเป็นอย่างดีและให้ความร่วมมือทุกขั้นตอนในกระบวนการเขียนหนังสือเล่มนี้ ทั้งแอนเจลา มอร์ริสัน, เดบอราห์ ซินด์ลาร์, ซูซาน เจราฟตี และเรเน แครโรไลน์ นอกจากนี้ยังขอขอบคุณ เควิน แอนเดอร์สัน จาก เควิน แอนเดอร์สัน แอนด์แอสโซซิเอตส์ รวมทั้งทีมงานบรรณาธิการ ได้แก่ เอมีลี ฮิลเลอบแบรนต์, อะแมนดา เอเยอร์ บาร์เน็ต และราเชล ฮาร์ทแมน

นอกจากนี้ ขอขอบคุณและชื่นชมทีมงานของสถาบันมาร์กพลัส ซึ่งทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยมาเป็นเวลาเกือบสองปี เพื่อช่วยทำวิจัย ระดมสมองกับผู้เขียนท่านอื่นๆ และเตรียมเอกสารที่มีค่ามากมาย คนกลุ่มนี้ได้แก่ อาร์ริ ริวันโซอาท์, โจวันนี ฟานด์จู และทัศยา ฟาดิลลา

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

องค์กรสมาชิกของสหพันธ์การตลาดแห่งเอเชีย

-
- | | |
|--|---|
| • สภาส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ
แห่งประเทศจีน – สภาย่อยพาณิชย์ | • 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 | • SEAANZ (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้
ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์) |
-

โมเดลออมนิเฮาส์ (The omnihouse model)

มุมมองแบบองค์รวม ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่โลกถูกโจมตีด้วยโควิด 19 แนวทางด้านการตลาด 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)*

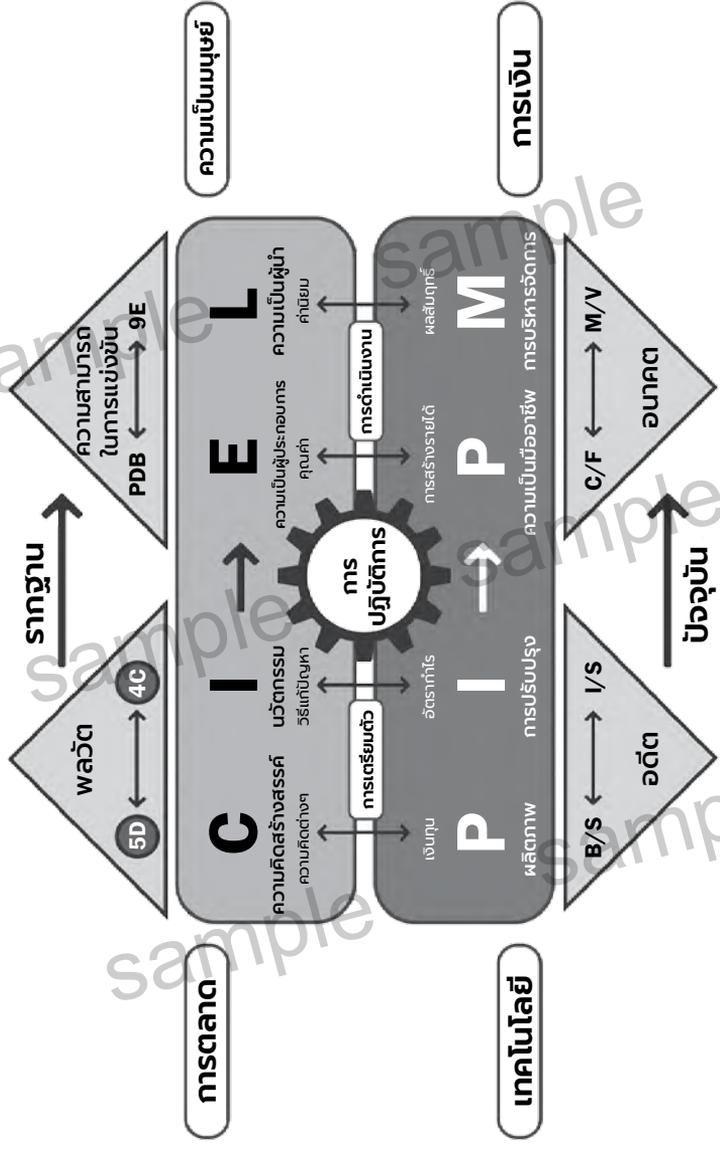
จึงหมายถึงองค์กรที่ผสมผสานองค์ประกอบหลายอย่างไว้ด้วยกัน องค์กรประกอบ แต่ละอย่างนั้นมีบทบาทเฉพาะ ทั้งยังมีส่วนร่วมกับส่วนอื่นๆ ของธุรกิจ

โมเดลลอมนิเฮาส์คือกรอบที่จะนำมาใช้เพื่อดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งเราจะกล่าวถึงสั้นๆ ในบทนี้ และจะกล่าว โดยละเอียดถึงองค์ประกอบต่างๆ 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)*

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



ภาพ 1.1 ไม่เดอลอมนิเฮาส์

อันได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ส่วนผสมทางการตลาด การขาย การบริการ และกระบวนการต่างๆ

องค์ประกอบที่มีพลวัตเหล่านี้ยังเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแนวคิดต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดเหล่านั้นอาจเปลี่ยนเป็นนวัตกรรมในรูปแบบของวิธีแก้ปัญหาที่จับต้องได้สำหรับลูกค้า แนวคิดสร้างสรรค์เหล่านี้จะต้องใช้เงินทุนต่างๆ ของบริษัทให้เกิดผล วิธีแก้ปัญหาที่เสนอแก่ลูกค้าจำเป็นจะต้องส่งผลให้เกิดการปรับปรุง ดังจะเห็นได้จากอัตรากำไรที่ดีขึ้นของบริษัท ดังนั้นการบรรจบกันขององค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม และผลผลิตภาพ/การปรับปรุง จึงส่งผลกระทบต่อถึงสมดุล (ลงรายการบัญชีเชิงสมดุล : B/S) และงบกำไรขาดทุน (ลงรายการบัญชีงบกำไรขาดทุน : I/S)

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์และการปรับปรุงจะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้ก็ต่อเมื่อเราให้ผู้ที่คิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการและการเป็นผู้นำเข้ามาจัดการกับองค์ประกอบทั้งสองนั้น การสร้างคุณค่าคือความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ และผู้นำจะต้องรักษาคุณค่านั้นต่อไป อย่างไรก็ตามเราจึงจำเป็นต้องสนับสนุนความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้นำด้วยความเป็นมืออาชีพและการบริหารจัดการที่เข้มแข็งในทางกลับกัน เรื่องนี้จะช่วยผลักดันบริษัทไปข้างหน้า

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

ดังที่ไต้หวันในโมเดลออมนิเฮาส์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรวมการตลาดกับการเงินเข้าด้วยกัน และรวมเทคโนโลยีกับความเป็นมนุษย์เข้าด้วยกัน

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

โปรดสังเกตว่าในจุดสำคัญของโมเดลนี้ เรามีฝ่ายปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่ ในการนำวัตถุประสงค์ด้านการตลาดไปปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ นอกจากนี้ปฏิบัติการที่เชื่อการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ในที่สุดแล้วจะส่งผลกระทบต่อความเปี่ยม ต่อความเป็นมนุษย์ ความสามารถด้านปฏิบัติการนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับ ความสามารถอื่นๆ ที่มีอยู่เพื่อช่วยให้บริษัทเคลื่อนไปข้างหน้าและสามารถ แข่งขันได้ในอุตสาหกรรม ยิ่งไปกว่านั้น ความสามารถด้านปฏิบัติการยังช่วยให้ องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจ

การเอาชนะจุดบอดด้านการตลาด

คำว่า *การตลาดสายตาสั้น (marketing myopia)* หมายถึงสภาพ ที่บริษัทให้ความสำคัญกับการผลิตสินค้าหรือบริการมากเกินไปจนมองข้าม ความต้องการและความปรารถนาที่แท้จริงของลูกค้า ซีโอดอร์ เลวิตต์ ได้แนะนำ แนวคิดเรื่องนี้เมื่อ พ.ศ. 2503 และแพร่หลายในช่วงทศวรรษต่อมา

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว หลายบริษัทจึงใช้แนวทางที่ให้ลูกค้าเป็น ศูนย์กลาง โดยให้ลูกค้าเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาสินค้าและบริการ และให้ ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าในจุดติดต่อ (touchpoint) ที่หลากหลาย¹

¹ ตามรายงานของ Accenture แนวคิดเชิงทดลองนี้ผ่านวิวัฒนาการที่ได้ผลักดันเกินกว่าปรัชญา ด้านประสบการณ์ของลูกค้าและได้จัดระเบียบธุรกิจทั้งหมดในการส่งมอบประสบการณ์พิเศษ 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 แล้วเมื่อนั้นเราจะเห็นว่าการตลาดแบบผู้ประกอบการจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

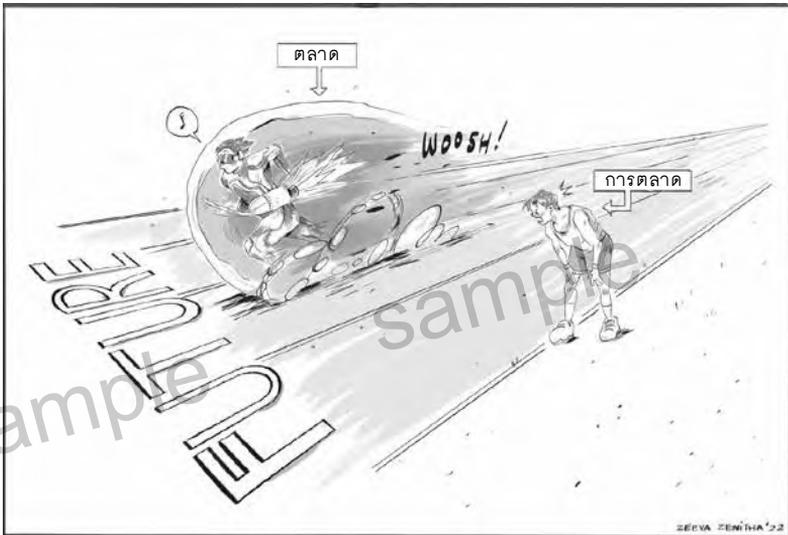
เราอาจให้คำจำกัดความของคำว่าจุดบอดทางการตลาดว่าเป็นสภาพที่บริษัทดำเนินกระบวนการจัดการด้านการตลาดต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแต่ไม่ตระหนักว่ายังคงมีองค์ประกอบที่ไม่เชื่อมโยงกันอยู่มากมาย ไม่มีใครเคยมองไปที่พลวัตด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีบทบาทต่อการทำการตลาด จุดบอดเหล่านี้จึงเป็นอุปสรรคต่อบริษัท และในที่สุดแล้วจึงทำให้สูญเสียความสามารถที่จะแข่งขัน

จุดบอดทางการตลาดที่พบได้ทั่วไปมีดังต่อไปนี้

การละเลยสภาพแวดล้อมเชิงมหภาค

สิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเชิงมหภาคอาจส่งผลกระทบต่อถึงสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค ในวิทยาศาสตร์ด้านการตลาด มีทั้งแง่มุมของกลยุทธ์และแง่มุมของยุทธวิธี การสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดจะต้องอ้างอิงถึงกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน กลยุทธ์ขององค์กรยังคำนึงถึงหลายประเด็นรวมทั้งเงื่อนไขด้านเศรษฐกิจมหภาคที่มีอยู่ อย่างไรก็ตามในเชิงปฏิบัตินั้น การทำการตลาดมักจะไม่ได้นำความสนใจอย่างเพียงพอต่อแง่มุมของเศรษฐกิจมหภาค เช่น อาจเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารการตลาดที่จะเชื่อมโยงปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมระดับมหภาคเข้ากับนโยบายเชิงยุทธวิธีในบริษัท

เราให้คำจำกัดความของการตลาดว่าเป็น *ตลาดว้าง* (ไม่ใช่แค่ *การตลาด*) ซึ่งหมายถึงวิธีการที่เราจัดการกับตลาดที่มีพลวัตและมีการเปลี่ยนแปลง



ภาพ 1.2 การตลาด กับ ตลาด

ที่มา : ZEEVA ZENITHA '22

อยู่เสมอ ถ้าการตลาดภายในบริษัทนั้นพัฒนาไปในอัตราที่ช้ากว่าอัตราของตลาดที่รวดเร็วมากซึ่งบริษัทต้องแข่งขันอยู่ เท่ากับเราเสียเปรียบ ซึ่งช่างน่าขันที่เราเรียกมันว่าการตลาด แต่กลับไร้ประสิทธิผลในการจัดการกับตลาด ภาพ 1.2 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขนี้ได้อย่างไร

ความไม่สอดคล้องของการตลาดกับการเงิน

จุดบอดดั้งเดิมนี้มักทำให้เกิดความไม่เชื่อมโยง นักการตลาดอาจเน้นไปที่ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เช่น การเพิ่มการรับรู้แบรนด์ (brand awareness) การสร้างการรับรู้ที่เฉพาะเจาะจงและการสื่อสารถึงข้อเสนอเชิงคุณค่า ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจไม่มีนัยสำคัญสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพทางการเงิน ซึ่งมักจะไม่สามารถมองเห็นมูลค่าที่แท้จริงที่การตลาดพยายามจะทำให้ได้

ผู้บริหารการเงินมักจะถามว่าผลตอบแทนจากงบประมาณการตลาดที่จัดสรรให้ นั้นเป็นเท่าไรและจะเกิดขึ้นเมื่อใด ซึ่งนักการตลาดอาจตอบคำถามนี้ได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวิถีคิดของนักการตลาดนั้นไม่ได้อ้างอิงถึงแนวคิดของผลตอบแทนซึ่งเป็นสิ่งที่นักการเงินส่วนใหญ่ต้องการ

ความสัมพันธ์อันไม่ลงรอยระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายขาย

เมื่อฝ่ายการตลาดกับฝ่ายขายไม่ลงรอยกัน มันมักจะดูคล้ายการ์ตูนเรื่อง “ทอมกับเจอร์รี่” บางครั้งพวกเขาอาจเข้ากันได้ดีมาก แต่บางครั้งกลับขัดแย้งกัน

บูรณาการอันอ่อนแอของการตลาดออนไลน์และออฟไลน์

บริษัทแบบดั้งเดิม (ออฟไลน์) นั้นมีแพลตฟอร์มออนไลน์ด้วยเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทออนไลน์ยังได้ใช้แนวปฏิบัติแบบออฟไลน์ด้วยการเปิดหน้าร้านจริงเพื่อเสริมสร้างการมีอยู่ของบริษัท อย่างไรก็ตามบริษัทออนไลน์บางแห่งที่ทำธุรกิจออนไลน์เพียงอย่างเดียวก็ยังสามารถแข่งขันได้ดี หากเป็นกรณีเช่นนี้ แล้วบริษัทออฟไลน์ที่ยังคงทำธุรกิจแบบออฟไลน์อยู่เพียงอย่างเดียวล่ะ ถ้าบริษัทออฟไลน์ตัดสินใจที่จะคงอยู่แบบออฟไลน์ตลอดไปแล้ว บางทีอีกไม่นานบริษัทอาจจะต้องปิดตัว นอกจากนี้จะให้ความสนใจในการจัดหน้าร้านแล้ว เรายังต้องให้ความสนใจต่อการทำธุรกิจผ่านเว็บไซต์ด้วย

การมองข้ามทุนมนุษย์

จุดอ่อนข้อนี้อาจเริ่มต้นตั้งแต่จุดแรกของกระบวนการรับสมัครพนักงาน ในบริษัท การรับสมัครคนที่จุดมุ่งหมายเพียงอย่างเดียวคือการทำงานอย่างจำกัดตามคำสั่งโดยไม่มีความคิดริเริ่มใดๆ นั้นไม่ได้ผล บริษัทที่แข็งแกร่งต้องการพนักงานที่มีความมุ่งมั่นและรักงานที่ทำ 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 “ซักจุง” ให้ลูกค้าซื้อสินค้าโดยไม่ให้ความสนใจเพียงพอถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สภาพแวดล้อม และข้อพิจารณาที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ดังนั้น บริษัทในปัจจุบันบางแห่งจึงพยายามที่จะนำองค์ประกอบด้านสังคมเข้ามารวมไว้ในรูปแบบการประกอบธุรกิจ เพื่อพยายามให้เป็นมนุษย

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

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

ในหน้าต่อไป เราจะมองโดยละเอียดยิ่งขึ้นถึงการเปลี่ยนจากการตลาดแบบมีอำนาจสู่ยุคใหม่ของการตลาดแบบผู้ประกอบการ เราจะหารือกันถึงภูมิทัศน์ทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อการแข่งขัน ลูกค้าและตัวบริษัทเอง เราจะชี้ให้เห็นว่าจะนำขีดความสามารถแบบผู้ประกอบการและกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้อย่างไร และองค์กรควรจะจัดระบบอย่างไรเพื่อเผชิญกับอนาคต

ในแต่ละบท เราจะอ้างอิงถึงโมเดลออมนิเฮาส์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางในการเดินทางสู่การตลาดแบบผู้ประกอบการที่รู้แจ้งมากขึ้น สุดท้าย คุณจะเข้าใจได้ดีขึ้นถึงศักยภาพที่องค์กรของคุณมีอยู่ และยิ่งไปกว่านั้น คุณจะรู้ถึงวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาและเตรียมพร้อมอย่างสมบูรณ์ที่จะรับบทผู้นำในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงนี้

จากการตลาดแบบมืออาชีพ สู่การตลาดแบบผู้ประกอบการ องค์ประกอบสำคัญของโมเดลออมนีเฮาส์

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

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

แล้วเราได้อะไรจากเรื่องราวของ Instagram บางทีจุดเริ่มต้นที่ดีอาจอยู่ในโอกาสที่จะได้เห็นว่าคุณภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูงเช่นนี้ การพึ่งพาแนวทางที่เป็นไปตามขั้นตอนมากเกินไปเพื่อให้ได้รับผลที่ปรารถนานั้นไม่เพียงพอ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และบริษัทต่างๆ ที่

ต้องการสร้างผลงานให้ได้ดีนั้นล้วนพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ทั้งบ่อยครั้งและโดยฉับพลัน Instagram ทำตามกลยุทธ์ดังกล่าว และในการดำเนินงานจึงได้พัฒนาไปสู่การเป็นยักษ์ใหญ่ที่ครอบคลุมอุตสาหกรรมนี้

วิธีคิดแบบง่ายๆ มีแนวโน้มที่จะขัดแย้งกับแนวทางของการตลาดแบบมีอาชีพซึ่งค่อนข้างแพร่หลาย ในอดีต ฝ่ายการตลาดอาจจัดทำแผนขึ้นมาร่างขั้นตอนให้ปฏิบัติตามและก้าวไปข้างหน้า แนวทางนี้อาจดูเหมาะสมในช่วงหนึ่ง โดยเฉพาะก่อนที่อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีจะเริ่มต้นและสร้างพื้นที่อันสิ้นไหลและเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน

ในโลกปัจจุบัน วิธีการตลาดแบบมีอาชีพได้เผชิญกับความเสียหายที่สำคัญหลายประการ สิ่งแรกและอาจสำคัญที่สุดคือวิธีการดังกล่าวอาจไม่พร้อมที่จะเคลื่อนไปกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง อาจไม่สามารถติดตามตลาดที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อกระแสน้ำเปลี่ยนทิศ ฝ่ายการตลาดที่ยังคงเดินไปตามเส้นทางเดิมนั้นมีแนวโน้มที่จะไปไม่ถึงเป้าหมาย

สิ่งที่เราจะพิจารณาในบทนี้ คือความขัดแย้งในการตลาดซึ่งเราเรียกว่าแนวทางแบบ “มีอาชีพ” เมื่อเทียบกับวิธีคิดแบบผู้ประกอบการจากตัวอย่างของ Instagram ลองมาสำรวจกันว่ามီးอะไรอยู่เบื้องหลังวิธีการด้านการตลาดแต่ละอย่าง และเมื่อทำเช่นนั้น เราจะเห็นได้ว่าแต่ละวิธีล้วนมีคุณค่า ในขณะที่เดียวกัน บริษัทต่างๆ จำเป็นต้องรู้ว่าวิธีใด (หรือส่วนผสมใดของทั้งสองวิธี) นั้นเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของตน และจะใช้วิธีการเหล่านั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไรเพื่อเร่งการเติบโตและการขยายตัวในอนาคต

การทำความเข้าใจการตลาดแบบมีอาชีพ

เมื่อเราใช้คำว่า *มีอาชีพ* เพื่ออธิบายการตลาด นั้นมักจะหมายถึงแนวโน้มที่มีต่อขั้นตอนการดำเนินงานและระบบที่เอะทะในองค์กรที่มั่นคง

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

แนวทางดังกล่าวมาพร้อมกับประโยชน์และข้อเสียที่เห็นได้ชัดหลายประการ ลองมาเริ่มต้นด้วยการมองไปที่ข้อดีซึ่งเกิดจากแนวทางการตลาดแบบมืออาชีพ¹ 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 แนวทางการตลาดแบบมืออาชีพกำหนดว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่อย่างไรบ้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะมีการแลกเปลี่ยนคุณค่านั้นกับลูกค้าได้

ความสามารถที่จะประสานงานกิจกรรมต่างๆ ทีมงานมืออาชีพเข้าใจถึงความสัมพันธ์และการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท จึงได้จัดทำขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อที่ว่าเมื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ แล้ว กิจกรรมเหล่านั้นจะมีการประสานงานกันอย่างดีและสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ทีมงานมืออาชีพวางรูปแบบความร่วมมือทั้งหมดโดยมีข้อกำหนดและเงื่อนไขอย่างชัดเจน งานที่ทำจะเป็นไปตามระเบียบการที่กำหนดไว้และหลีกเลี่ยงมิให้เกิดการทับซ้อนหรือขัดแย้งกับกิจกรรมอื่นๆ

วิธีการสื่อสาร 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

การหลักเลี้ยวออกดี ความคิดและการตัดสินใจทั้งหมดเป็นอิสระจากอคติส่วนตัว เช่น มุมมองทางการเมือง เพศสภาพ รวมทั้งความเป็นมาทางสังคมและวัฒนธรรม การวิเคราะห์ทั้งหมดจะต้องอิงข้อเท็จจริง โดยไม่มีการแสดงถึงความลำเอียงหรือผลประโยชน์ส่วนตัว

การเคารพผู้อื่น นักการตลาดมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้น เห็นคุณค่าความคิดเห็นของผู้ที่ทำงานร่วมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง โดยเป็นไปตามขอบเขตที่มีอยู่ นักการตลาดเหล่านี้จะปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีมนุษยธรรม และตระหนักว่าบุคคลเหล่านี้สนับสนุนความเป็นอยู่ของบริษัท ทั้งยังปฏิบัติตามกฎระเบียบและค่านิยมของบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมา

แสดงความรับผิดชอบ ทีมงานมืออาชีพมีความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอต่อความคิด คำพูด และการกระทำทั้งหมดที่ได้ทำตามขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งยังรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ รวมทั้งผลสะท้อนกลับจากการตัดสินใจนั้น ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม

แสดงความซื่อสัตย์ นักการตลาดมืออาชีพปฏิบัติตามความรับผิดชอบของตนอย่างถูกต้องและเพียงพอ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ทั้งระดับภายในบริษัทระหว่างผู้ร่วมงานกับภายนอกบริษัทต่อลูกค้าและคู่ค้า

มุ่งมั่นที่งาน นักการตลาดมืออาชีพแสดงถึงความมีวินัยในการทำงานให้สำเร็จตามกำหนดเวลา โดยใช้เวลาทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายที่มีประสิทธิภาพ และไม่นำเรื่องส่วนตัวไปปนกับเรื่องงาน

แน่นอนว่ามีข้อดีที่สำคัญหลายประการอันเป็นผลมาจากวิถีคิดแบบมืออาชีพ แต่เพื่อให้เกิดการอภิปรายอย่างสมดุล เราจึงต้องตั้งข้อสังเกตถึงข้อเสียที่พบได้ทั่วไปหลายประการ เช่น

เปลี่ยนแปลงได้ช้า อาจมีแนวโน้มที่จะรักษาผู้นำและลักษณะความเป็นผู้นำไว้เช่นเดิมแม้เวลาจะเปลี่ยนไป ถ้าผู้บริหารที่ไม่เหมาะสมกับบทบาทยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ อาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าโดยรวมของบริษัท นอกจากนี้ยังอาจบั่นทอนวัฒนธรรมของบริษัทและขวัญของพนักงาน³

การวางแผนอันยิ่งใหญ่ การใช้เวลามากในการวางขั้นตอนและกระบวนการมักจะทำให้ดำเนินการได้ช้า 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 ความลังเลเช่นนี้จึงอาจทำให้บริษัทเสี่ยงที่จะล่าหลังคู่แข่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และตอบสนองความต้องการของตลาด⁴

เป็นฝ่ายตั้งรับ ทีมงานการตลาดอาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้เห็นเมื่อเวลาผ่านไป และตามผู้อื่นแทนที่จะนำทางไปสู่ตลาดและส่วน of ตลาดใหม่ๆ

แนวทางแบบผู้ประกอบการ

ตอนนี้ ลองเปิดใจและพิจารณาถึงวิถีคิดที่แตกต่างออกไปในด้านการตลาด วิถีคิดที่อาจสอดคล้องกับแนวทางของ 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 ผู้ที่มีจิตวิญญูณแบบผู้ประกอบการจะตระหนักดีถึงความเสี่ยงที่ตนต้องเผชิญ ในขณะที่เดียวกันก็มีความกล้าหาญและมองโลกในแง่ดีพอที่จะทดลองแผนของตน

ผู้ที่ใช้แนวทางแบบผู้ประกอบการรู้ถึงวิธีที่จะระบุถึงข้อโหว่ที่กล้าตัดสินใจเผชิญผลของการกระทำ และร่วมมือกับหลายฝ่าย จากคำอธิบายนี้ เราจะเห็นความสามารถที่โดดเด่นอย่างน้อยสามประการ ได้แก่ ทักษะคิดและความสามารถที่จะมองเห็นโอกาส (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

รูปแบบของการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อการตลาด

จากคำอธิบายถึงความเป็นผู้ประกอบการ เราสามารถศึกษาว่าจะนำมาประยุกต์ใช้กับการตลาดได้อย่างไร การตลาดเริ่มต้นด้วยการมองการณ์ไกล เพื่อให้เห็นโอกาสแล้วจึงผ่านกระบวนการสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่จะนำเสนอให้ลูกค้าได้ เราจะต้องวางตำแหน่งวิธีแก้ปัญหาภายใต้แบรนด์ของเราอย่างชัดเจนไปยังกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยแสดงถึงข้อแตกต่างและเหตุผลที่จะเชื่อในวิธีแก้ปัญหาของเรา โดยใช้ข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันมาสนับสนุน

นักการตลาดจะต้องสามารถเปลี่ยนวิธีแก้ปัญหาให้เป็นมูลค่า ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ สำหรับบริษัท โดยทั่วไปจะหมายถึงผลกำไรที่มากขึ้น ส่วนนักลงทุนจะมองหามูลค่าการตลาดที่สูงกว่าของบริษัท พร้อมทั้งเงินปันผลที่เพิ่มขึ้น สำหรับลูกค้า มูลค่านั้นจะอยู่ในผลิตภัณฑ์ที่แก้ปัญหาของพวกเขาได้

ทัศนคติของการกล้าเสี่ยง เช่น การเลือกเส้นทางที่เราหรือผู้อื่นยังไม่เคยทดลอง แสดงให้เห็นว่านักการตลาดมุ่งสร้างความแตกต่างและไม่อยู่ในกระแสหลัก ข้อแม้อย่างหนึ่งคือ ถึงแม้การสร้างความแตกต่างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่เราต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าตลาดจะเห็นคุณค่าของทางเลือกนั้น โดยทางเลือกดังกล่าวจะต้องทำให้เกิดขึ้นจริงได้โดยผ่านแคมเปญด้านการตลาดอย่างคงเส้นคงวาและได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายขายทั้งในระบบออนไลน์และออฟไลน์

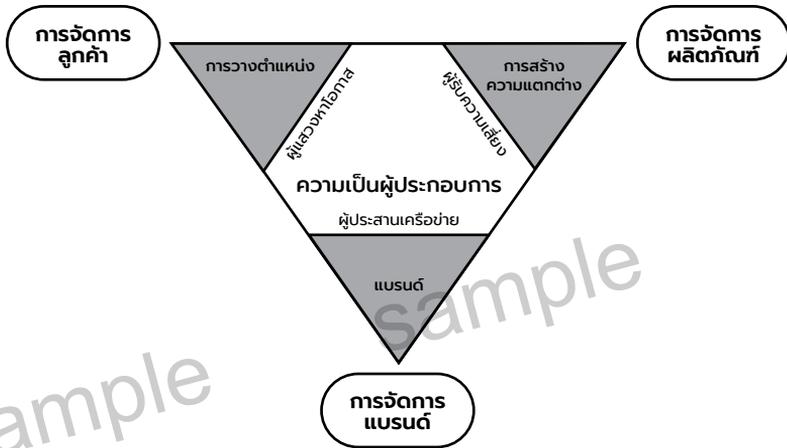
ทีมขายจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและวิธีวางตำแหน่งข้อเสนอ (รวมทั้งแบรนด์) เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทีมขายจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่นำเสนอ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าได้มีความพยายามที่จะรักษาเอกลักษณ์ของแบรนด์ไว้

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

จากที่กล่าวมานี้ เราจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้ประกอบการในตลาดนั้น มีปัจจัยสำคัญสามประการ ได้แก่ การวางตำแหน่ง การสร้างความแตกต่าง และแบรนด์ องค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเป็นตัวผลักดันให้เกิดการตัดสินใจ รูปแบบที่แสดงไว้ในภาพ 2.1 ช่วยให้เรามองเห็นลักษณะเหล่านี้และความสัมพันธ์ระหว่างกัน

คนที่มีความทะเยอทะยานของความเป็นผู้ประกอบการอาจเน้นไปทีบางสิ่งเป็นพิเศษ ผู้แสวงหาโอกาสจะเชื่อมโยงกับการวางตำแหน่ง ซึ่งเป็นส่วนกว้างขึ้นของการจัดการลูกค้า ส่วนผู้ชอบความเสี่ยงจะมีส่วนร่วมกับการสร้างความแตกต่างและการจัดการผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ผู้ประกอบการมืออาชีพจะเน้นที่การพัฒนาแบรนด์ ซึ่งเป็นส่วนของการจัดการแบรนด์

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

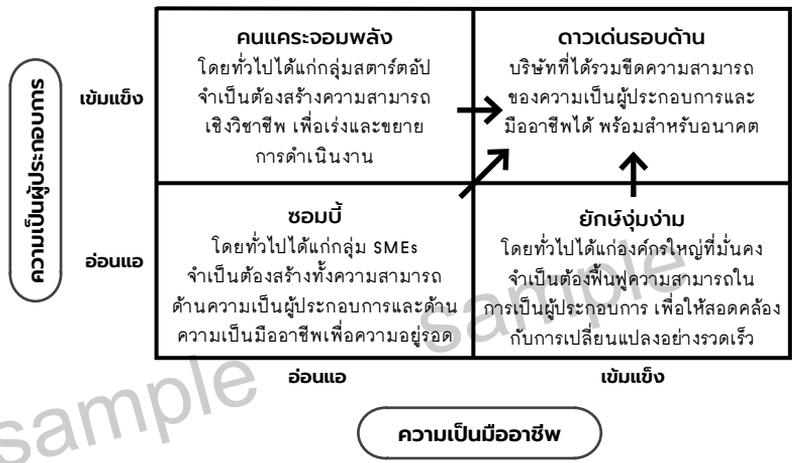


ภาพ 2.1 รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการเพื่อการตลาด

การเปรียบเทียบการตลาดแบบมืออาชีพกับแบบผู้ประกอบการ

หลังจากได้ศึกษาถึงลักษณะสำคัญบางประการของทั้งสองแนวทางนี้แล้ว คุณจะพบข้อดีที่ดีที่สุด คำตอบนั้นไม่ง่ายเลย อาจมีบางครั้งที่ควรให้ความสำคัญกับความพยายามแบบผู้ประกอบการ แต่บางครั้งความเป็นมืออาชีพก็สำคัญ ลองมาดูรายละเอียดว่าแนวทางเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะโดดเด่นขึ้นมาเมื่อใด และจะผสมผสานกันอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

นักธุรกิจสตาร์ทอัพมักจะมีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการในตอนเริ่มธุรกิจ ทว่าเมื่อถึงจุดหนึ่ง พวกเขากลับพบว่าธุรกิจเติบโตได้ยาก เหตุผลหนึ่งคืออาจเป็นเรื่องท้าทายสำหรับนักธุรกิจสตาร์ทอัพที่จะสร้างความสามารถเชิงวิชาชีพ บ่อยครั้งที่นักธุรกิจเหล่านี้ปลูกฝังความสามารถเชิงวิชาชีพได้ช้า เช่น แนวคิดของกลุ่ม Pretty Young Professionals ธุรกิจสตาร์ทอัพที่ก่อตั้งโดยเพื่อนร่วมงานในบริษัทแมคคินซี ที่มีวิสัยทัศน์เดียวกันที่จะช่วย



ภาพ 2.2 การเปลี่ยนแปลง : มีความเป็นมืออาชีพมากกว่า
มีความเป็นผู้ประกอบการมากกว่า

ผู้ประกอบการหญิงได้พบทรัพยากรเพื่อดำเนินธุรกิจนั้น ดึงดูดผู้ที่อาจเข้ามา
เป็นนักลงทุนได้หลายราย อย่างไรก็ตามมิตรภาพไม่อาจช่วยให้คนเหล่านี้รับบทบาท
ของมืออาชีพอย่างเข้มแข็งในการบริหารบริษัทนี้ได้ หลังจากดำเนินการได้
11 เดือน บริษัทก็ต้องปิดตัวลงเนื่องจากความขัดแย้งภายใน⁷

บ่อยครั้งที่เราพบว่าบางบริษัทอยู่ได้แค่นะยะสั้นเพราะพวกเขา
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

การใช้ความเป็นผู้ประกอบการในสภาพแวดล้อมแบบมืออาชีพนี้นั้นมักจะเรียกว่า *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.cnbc.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 อนาคตของบริษัทก็จะมีเดิมๆ นอกจากนี้มูลค่าการตลาดยังมีความสำคัญสำหรับผู้ลงทุน เนื่องจากคนเหล่านี้ได้ลงทุนไว้ในบริษัทแล้ว

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีความคิดแบบผู้ประกอบการมักจะมองเห็นโอกาสต่างๆ ภายนอกและเรียนรู้วิธีที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมักต้องมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งนี้ ระบบบริหารที่อยู่ยากในปริมาณที่เหมาะสมนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำกับดูแลการทำงานประจำวัน ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายอยู่เสมอในการวางระบบบริหารให้เหมาะสม จากบทสำรวจโดย *Harvard Business Review* ผู้ตอบแบบสอบถาม 7,000 ราย พบว่ามีระบบบริหารมากขึ้นในช่วงปีก่อน พ.ศ. 2560 อย่างไรก็ตาม ผู้นำควรลดการอนุมัติหลายขั้นตอนเพื่อเปิดช่องว่างให้นวัตกรรม¹¹

ด้วยเหตุนี้ เราจำเป็นต้องพยายามรวมทั้งสองข้างของความเป็นมืออาชีพและความเป็นผู้ประกอบการ มืออาชีพซึ่งมีแนวโน้มที่จะระมัดระวังด้วยการทำตามกฎจะต้องกล้าที่จะเสี่ยงโดยผ่านการคิดมาแล้วเช่นเดียวกับผู้ประกอบการ ข้อสำคัญคือ มืออาชีพจำเป็นต้องใช้จิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ในกระบวนการสร้างคุณค่าที่หลากหลายในบริษัท วัฒนธรรมของผู้ประกอบการภายในองค์กรจะช่วยให้พนักงานได้ฝึกฝนและขัดเกลาทักษะความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดการแบรนด์อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น¹²

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 ไม่มีใครสามารถพึ่งพิงแนวทางแบบมีอาชีพเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป เราจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ภายในบริษัท และวิธีหนึ่งที่เป็นไปได้คือการที่คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารรับเอาแนวทางของผู้ประกอบการมาใช้ ผู้บริหารมีบทบาทในการรักษากระบวนการที่เป็นกิจวัตรต่างๆ ซึ่งจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานประจำวันของบริษัทเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่การเปลี่ยนรูปใดๆ ผู้บริหารจะต้องสามารถรับมือและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็วและทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เป็นกิจวัตรแบบใหม่ ด้วยวิธีนี้ บริษัทจึงจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากจำเป็นที่จะต้องรวมองค์ประกอบแบบมีอาชีพและแบบผู้ประกอบการเข้าในแคมเปญด้านการตลาดแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องรับรู้ว่าการอยู่รอดนั้นไม่เพียงพอ เพื่อให้รู้เรื่องสมบูรณ์ได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลง บริษัทจำเป็นต้องนำแนวทางด้านการตลาดเหล่านี้เข้าร่วมไว้ในแผนอื่นๆ

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

ให้ได้เช่นกัน เมื่อทุกส่วนเชื่อมโยงกันแล้ว ความเป็นไปได้จะแผ่กว้างออกไปอีก เราจะมาดูระยะต่อไปนี้ในบทที่ 3

ประเด็นสำคัญ

- การตลาดแบบมีอาชีพเน้นที่ขั้นตอนการดำเนินงานและแนวทางที่ละขั้นตอน
- ประโยชน์บางประการของการตลาดแบบมีอาชีพ ได้แก่ ความเข้าใจถึงรูปแบบทางธุรกิจ ทรัพยากรด้านการจัดการ กิจกรรมการประสานงาน การจัดการการทำงานร่วมกัน การสื่อสารได้อย่างดี การตอบคำถาม และการให้ความสนับสนุนลูกค้า วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของแนวทางนี้ได้แก่ การหลีกเลี่ยงอคติ การเคารพผู้อื่น การแสดงความรับผิดชอบ การแสดงความซื่อสัตย์และการมุ่งมั่นทำงาน
- ข้อเสียเกี่ยวกับการตลาดแบบมีอาชีพนั้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงได้ช้า การวางแผนใหญ่โต การหยุดนิ่ง ทัศนคติของการทำงานเฉพาะในเวลางาน ความไม่สามารถที่จะปรับทรัพยากรต่างๆ และการเป็นฝ่ายตั้งรับแทนที่จะรุก
- การตลาดแบบผู้ประกอบการครอบคลุมถึงการรู้วิธีบังคับถึงช่องว่าง การตัดสินใจ เผชิญกับผลที่เกิดขึ้น และทำงานร่วมกับแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายได้
- บริษัทจะทำได้ดีเพื่อหาสมดุลของการตลาดแบบมีอาชีพและแบบผู้ประกอบการซึ่งตอบสนองความต้องการของตนได้ดีที่สุด

คิดใหม่เรื่องการแข่งขัน การทำงานร่วมกันเพื่อความยั่งยืน

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

ในสถานที่ซึ่งมีโครงสร้างพื้นฐานด้านการชาร์จแบตเตอรี่ที่เหมาะสมนี้ การขับรถเข้าไปในสถานีบริการและเสียบปลั๊กชาร์จอาจทำได้ง่าย อย่างไรก็ตามถ้ามองให้ลึกกลงไปแล้ว เราจะเห็นได้ว่าต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะนำเครื่องชาร์จแบตเตอรี่มาไว้ในสถานที่เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรป ซึ่งแผนการสร้างสถานีชาร์จแบตเตอรี่ที่มีประสิทธิภาพนั้นเริ่มต้นขึ้นมานานก่อนที่จะเกิดสถานีชาร์จขึ้น

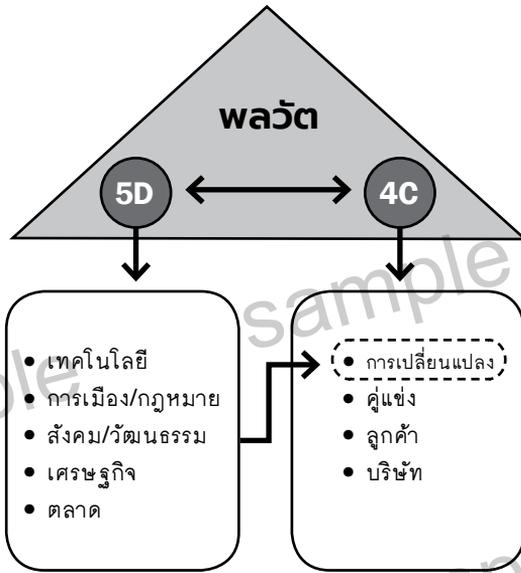
1 <https://www.euronews.com/next/2022/06/20/demand-for-evs-is-soaring-is-europes-charging-station-network-up-to-speed#:~:text=The%20EU%20has%20more%20than,in%20a%20report%20last%20year>

ที่น่าสนใจและมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพูดคุยของเราคือพลังเบื้องหลังสถานีชาร์จแบตเตอรี่เหล่านี้ไม่ได้มาจากผู้มีบทบาทเพียงรายเดียว นั่นเป็นเพราะการที่จะสร้างโครงสร้างพื้นฐานของสถานีชาร์จแบตเตอรี่พลังสูงที่รวดเร็วอย่างยิ่งนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมหาศาล โครงการนี้ยิ่งใหญ่เกินกว่าที่บริษัทเดียวจะดำเนินการได้

ดังนั้น หลายปีมาแล้ว อุตสาหกรรมรถยนต์จากหลายส่วนของโลกจึงมารวมตัวกันและตัดสินใจร่วมมือกันจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการชาร์จแบตเตอรี่ขึ้นในยุโรป ทั้ง BMW Group, Daimler AG, Ford และ Volkswagen Group รวมทั้ง Audi และ Porsche จึงได้นำทรัพยากรของตนมารวมกัน² โดยวางแผนที่จะสร้างหน่วยชาร์จซึ่งจะสนับสนุนรถยนต์ไฟฟ้า (EV) ที่กำลังมาแรง เป้าหมายของโครงการ รวมถึงการทำให้รถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าเป็นที่ยอมรับมากขึ้นในสายตาสาธารณชนและนำเข้าสู่กระแสหลัก ซึ่งในทางกลับกัน การทำเช่นนี้จะช่วยผลักดันยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าสำหรับผู้ผลิตทุกรายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การทำงานร่วมกันนี้เป็นตัวอย่างของลักษณะสำคัญสำหรับบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการตลาด ในการที่จะก้าวไปข้างหน้า โปรดสังเกตถึงผู้มีบทบาททุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คุณอาจจะถามว่า *บริษัทเหล่านี้เป็นคู่แข่งกันใช่หรือไม่* แน่نون 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

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงโลกของการตลาด คืออะไร

ลองมาพิจารณาถึงแรงขับเคลื่อนทั้งห้าที่ส่งผลกระทบต่อวิถีการที่บริษัทต่างๆ แข่งขันกัน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเชื่อมโยงถึงปัจจัยทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งสภาพของตลาด เราจะมาดูแต่ละส่วนกันคร่าวๆ

เทคโนโลยี

การพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าเป็นตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากเทคโนโลยีในช่วงปีหลังๆ นี้ แน่นอนว่ามีการพัฒนามากกว่านี้ในงานของอุตสาหกรรมยานยนต์เช่นกัน เช่น ยานยนต์ที่ขับเคลื่อนเองได้ ความก้าวหน้าเหล่านี้นำบริษัทต่างๆ เข้ามาร่วมกันในวิถีทางใหม่ๆ องค์กรต่างๆ ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบและเครือข่ายจำนวนมากให้จัดหาส่วนประกอบสำหรับรถยนต์ที่ซับซ้อนเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงบางอย่างในเทคโนโลยียานยนต์ยังนำไปสู่อุปกรณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมาเป็นเวลานาน

แน่นอนว่าเทคโนโลยีมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอื่นๆ มากกว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ แนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ในด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) การประมวลผลภาษาธรรมชาติ (natural language processing) เทคโนโลยีความเป็นจริงผสม (mixed reality) รวมทั้งการเรียนรู้ของหุ่นยนต์และเครื่องกลนั้นสร้างแรงกระตุ้นมาในองค์กรทุกรูปแบบ 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 และเมื่อเรามองไปยังปีต่อๆ มา อัตราการฟื้นตัวก็ยังคงไม่แน่นอน บางประเทศอาจฟื้นตัวจากความเสียหายได้เร็วกว่าประเทศอื่นๆ ทั้งนี้ เดวิด มิลพาส ประธานธนาคารโลก กล่าวว่า อัตราการฟื้นตัวที่ไม่เท่ากันของประเทศต่างๆ ทั่วโลกอาจทำให้โครงการริเริ่มด้านความร่วมมือเพื่อเป้าหมายร่วมกันนั้นชะลอลง 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 ประชากรโลก ที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 962 ล้านคน ใน พ.ศ. 2560 ซึ่งมากกว่า ใน พ.ศ. 2523 ซึ่งมีประชากรสูงอายุทั่วโลกเพียง 382 ล้านคน ถึง 2 เท่า คาดว่าตัวเลขของประชากรสูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ภายใน พ.ศ. 2593 คือเกือบถึง 2,100 ล้านคน

ประเด็นอื่นๆ ยังรวมถึงความเหลื่อมล้ำและความไม่เสมอภาค ที่แพร่หลายขึ้น ในหลายประเทศ คนรวยนั้นร่ำรวยขึ้นในขณะที่คนจน กลับยากจนลง การเข้าถึงระบบสาธารณสุขและการศึกษานั้นแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับสถานที่อยู่อาศัยและสถานะทางสังคมของบุคคล⁵

สภาพตลาด

หลายคนหวังว่าตลาดและการค้าแบบเปิดจะทำให้เศรษฐกิจของประเทศต่างๆ แข็งแกร่งขึ้น ประโยชน์บางประการจากแนวโน้มเหล่านี้รวมถึง โอกาสใหม่ๆ สำหรับแรงงาน ผู้บริโภค และบริษัทต่างๆ ทั่วโลก โดยคาดว่า ผลทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจะช่วยบรรเทาความยากจนและส่งเสริมให้เกิด ความมั่นคงและปลอดภัยสำหรับชุมชนในวงกว้างยิ่งขึ้น⁶

ลักษณะของตลาดซึ่งมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่านั้น ทำให้ตลาด กลายเป็นสนามแข่งที่เท่าเทียมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ตลาดยังไม่ถูกจำกัดด้วย

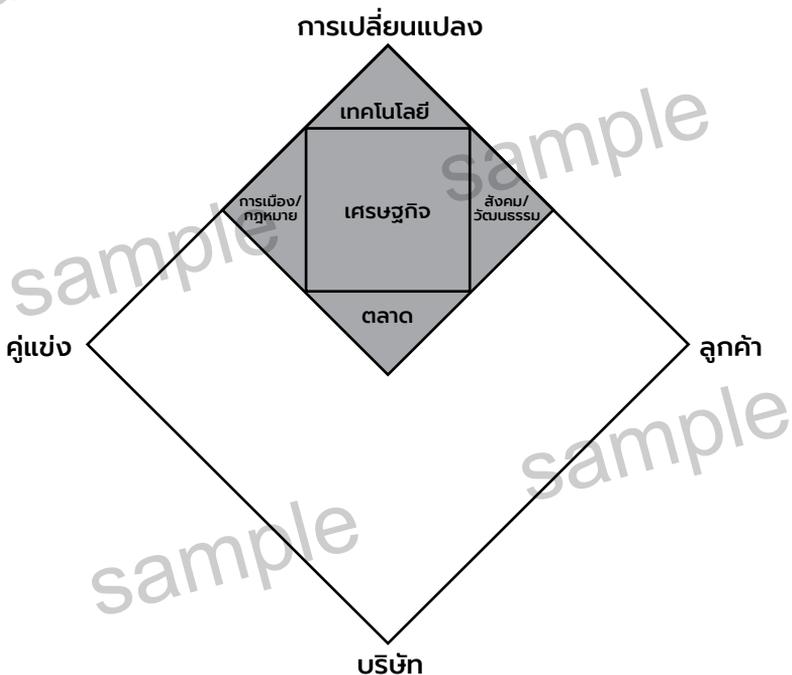
⁵ An aphorism expressed by Percy Bysshe Shelley. https://en.wikipedia.org/wiki/The_rich_get_richer_and_the_poor_get_poorer#:~:text=%22The%20rich%20get%20richer%20and,du%20to%20Percy%20Bysshe%20Shelley.&text=The%20aphorism%20is%20commonly%20evoked,market%20capitalism%20produc-ing%20excessive%20inequality

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

ลักษณะทางภูมิศาสตร์อีกต่อไป อย่างไรก็ตาม กลับมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงบริบทของท้องถิ่นให้มากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงอยู่ในอากาศ

พลังเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเราจะเห็นได้ในโมเดลออมนิเฮาส์ของเรา ในภาพ 3.2 ท่านจะพบ 4Cs ซึ่งปรากฏในสิ่งที่เราเรียกว่า โมเดลรูปเพชร 4C ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อวิธีที่บริษัทดำเนินการแข่งขัน และมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า



ภาพ 3.2 โมเดลรูปเพชร 4C

ฟูจิฟิล์ม ยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายภาพ ต้องล้มลงเมื่อไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลและตามคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมได้ทัน ภาวะเช่นนี้อาจนำไปสู่การล่มสลายของบริษัทได้ แต่ทีมงานของบริษัทกลับค้นพบวิธีการที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ ฟูจิฟิล์มจึงพลิกโฉมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่ตลาดการดูแลสุขภาพและเครื่องสำอาง⁷

นอกเหนือจากการปรับตัวอย่างเต็มที่แล้ว ผู้ประกอบธุรกิจบางรายยังดำเนินการเชิงรุกมากขึ้น เช่นในกรณีของธนาคารเพื่อการอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมแห่งประเทศจีน (ICBC) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2527 ธนาคารไอซีบีซีพยายามอย่างหนักที่จะเติบโตและขยายขนาด ใน พ.ศ. 2550 ธนาคารสามารถเอาชนะธนาคารซีดีแบงก์ 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 ลองคิดว่าเพราะเหตุใดจึงจำเป็นต้องร่วมมือกับคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม 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 เด็บโตอย่างแข็งแกร่งยิ่งขึ้น 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 แทนที่จะพาทันแพ้ ถ้าบริษัทเหล่านี้สร้างมาตรฐานหรือเวทีในอุตสาหกรรม จะทำให้ตำแหน่งในตลาดแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

ถึงแม้การร่วมมือกันจะมีจุดแข็ง แต่อย่าลืมว่าบริษัทต่างๆ ยังต้องพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองเช่นกัน เมื่อพิจารณาถึงการตลาดแบบผู้ประกอบการ จำเป็นที่จะต้องระลึกรถึงปัจจัยต่างๆ เมื่อแข่งขันในปัจจุบันต่อไปก็คือภาพรวมโดยสรุปของสมรรถนะ ขีดความสามารถ ทักษะที่จับต้องไม่ได้ กลยุทธ์ การดำเนินการ และขอบเขตในการแข่งขัน

การสร้างสมรรถนะที่โดดเด่นเป็นเรื่องเร่งด่วน ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป บริษัทต่างๆ จะต้องสร้างสมรรถนะ (competency) ที่โดดเด่น¹¹ ซึ่งอาจรวมถึงวัฒนธรรมหรือระบบปฏิบัติการของบริษัทเหล่านั้น

จำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถอย่างเหมาะสม บริษัทต่างๆ ต้องการทุกสิ่งตั้งแต่ความสามารถ (capability) พื้นฐาน เช่น ทักษะการจัดการ ไปจนถึงความสามารถที่ซับซ้อน เช่น นวัตกรรม ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และการจัดการลูกค้า ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอจะส่งผลถึงสมรรถนะ¹²

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) ไปรตดู 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 ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะยากกว่าเพราะจะต้องผ่านกระบวนการสร้างที่ค่อนข้างยาวนาน ดังนั้น การลงทุนในทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะมนุษย์และพนักงานผู้มีความสามารถ จึงเป็นเรื่องจำเป็นในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย บริษัทควรพัฒนากลยุทธ์ซึ่งอิงเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมระดับมหภาคที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ในการแข่งขัน รวมทั้งคู่แข่งและลูกค้าที่เกี่ยวข้อง การพัฒนา นโยบายเป็นขั้นต่อไป องค์กรต่างๆ จะต้องการให้นโยบายอยู่ในขอบเขตเดียวกัน เพื่อให้เสริมซึ่งกันและกันและสนับสนุนกลยุทธ์ได้

การดำเนินงานควรเน้นที่ผลิตภาพ (productivity) บริษัทควรดำเนินธุรกิจทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพูดถึงเรื่องผลิตภาพ เราไม่อาจประเมินประสิทธิผลได้ ฝ่ายบริหารสามารถใช้อัตราทางการเงินหลายแบบเพื่อวัดระดับผลิตภาพ นอกจากนี้ยังมีมาตรการที่ไม่ใช่ทางการเงินซึ่งสะท้อนถึงผลการดำเนินงาน รวมทั้งความภักดีของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และผลิตภาพของพนักงาน¹³

กำหนดขอบเขตในการแข่งขันให้ชัดเจน บริษัทต่างๆ ต้องสร้างความมั่นใจว่ามีความสอดคล้องและมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่จำเป็น เมื่อใดก็ตามที่ได้เข้าร่วมในขอบเขตของการแข่งขัน โดยขอบเขตของการแข่งขันนี้อาจปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอาจกำหนดขึ้นใหม่เป็นระยะๆ ตามการพัฒนาธุรกิจ

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

อนาคตของการแข่งขัน

การแข่งขันจะมีความท้าทายยิ่งขึ้นตามสภาพแวดล้อมระดับมหภาคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากอนาคตนั้นเต็มไปด้วยความไม่แน่นอนมากขึ้น มีหลายประเด็นที่จะกำหนดการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต บริษัทต่างๆ จึงควรให้ความสนใจต่อแนวโน้มเหล่านี้

มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น

การแข่งขันโดยหลักแล้วจะอิงเทคโนโลยีและข้อมูลดิจิทัล เทคโนโลยีนี้จะช่วยให้บริษัทได้รับข้อมูลสำคัญอย่างถูกต้องและรวดเร็วเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้า ซึ่งจะให้ความเข้าใจเชิงคาดการณ์และตามบรรทัดฐานได้มากพอที่จะนำมาปรับกลยุทธ์และยุทธวิธีได้อย่างแม่นยำ

ผู้ดำเนินการที่ไม่ปรานีมากขึ้น

เศรษฐกิจแบ่งปัน (sharing economy) กำลังกลายเป็นกระแสหลักในธุรกิจ ด้วยตลาดที่เปิดกว้าง บริษัทใหม่ๆ ที่ปราดเปรียวและกระตือรือร้นจะกระโจนเข้ามา ธุรกิจสตาร์ทอัพเหล่านี้จะดูแตกต่างจากบริษัทแบบเดิมที่มั่นคงแล้วมาก 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

โซเชียมมีเดียให้โอกาสแก่ทุกคนที่จะได้รับความสนใจอย่างเท่าเทียม โดยให้วิธีใหม่ๆ ในการส่งเสริมการขายที่ต้องจ่ายเงิน ซึ่งสมบูรณ์ด้วยภาพติบที่มีการแก้ไขน้อยลง ซึ่งทำให้รู้สึกสมจริง จากแนวโน้มนี้ ผู้มีอิทธิพลทางโซเชียมมีเดีย (influencers) หลายรายที่มีใบหน้า เรือนร่าง และอัตลักษณ์ที่ไม่สอดคล้องกับรูปแบบดั้งเดิมจึงได้เกิดขึ้นในฐานะนายแบบนางแบบใหม่ๆ¹⁵

ยังมีโอกาสที่เท่าเทียมมากขึ้นเพียงใด ก็ยิ่งยากมากขึ้นที่บริษัทหนึ่ง จะสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับนโยบายที่เกิดขึ้นใหม่เช่นกัน โดยมีหลายนโยบายที่เน้นการแข่งขันอย่างยุติธรรม และแนวทางการดำเนินงานที่เป็นธรรม

สร้างความแตกต่างได้ยากขึ้น

เป็นเรื่องยากยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทต่างๆ ที่จะยังคงสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน ผู้มีอำนาจตัดสินใจในบริษัทควรวัดแนวทางที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการสร้างข้อเสนอเชิงคุณค่า 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>

อย่างก้าวที่เร็วขึ้น

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 กฎระเบียบทางเทคนิคและจำนวนช่างเทคนิคคนนั้น เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของตลาดเครื่องบินราคาประหยัด (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 ในขณะที่เดียวกัน ยังหาทางที่จะบรรเทาผลกระทบหรือขจัดต้นเหตุของข้อเสียเหล่านั้น

ตาราง 3.1 ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขัน
และการทำงานร่วมกัน

	ข้อดี	ข้อเสีย
การแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> • บีบให้บริษัททำธุรกิจให้ดีขึ้น¹⁷ • มีมูลค่าหรือบริการมากขึ้น¹⁸ • มีทางเลือกให้ลูกค้ามากขึ้น¹⁹ • เข้าถึงลูกค้าใหม่ๆ²⁰ • เรียนรู้จากข้อผิดพลาดของคู่แข่ง²¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
การทำงานร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างขึ้นมาเพื่อกำหนดทรัพยากร²⁵ • ประหยัดต้นทุนและหลีกเลี่ยงการลอกเลียน²⁶ • แบ่งปันทรัพยากรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน²⁷ • เร่งการได้รับผลจากการดำเนินกิจการในจำนวนมาก และการดำเนินการในขอบเขตที่กว้างขึ้น (economies of scale and scope)²⁸ • ให้โอกาสที่จะลดต้นทุนของบริษัททั้งสองทาง²⁹ 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ได้ทำงานร่วมกับผู้ค้าเพื่อคาดการณ์และส่งสินค้าเพื่อให้อุ่นใจว่าจะมีสินค้าจำหน่ายได้อย่างเพียงพอ ด้วยความยืดหยุ่นเช่นนี้ JD.com จึงกลายเป็นผู้ให้บริการรายแรกๆ ที่ส่งมอบประสบการณ์ปาร์ตียามค่ำคืนแบบเสมือนจริงด้วยการเข้าร่วมกับแบรนด์แอลกอฮอล์และค่ายเพลง³⁵

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

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

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

สร้างขึ้นสำหรับบริษัทที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นส่วนในการผลิตขนาดเล็กซึ่งจะมีราคาแพงถ้าซื้อจากห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ที่มีอยู่ เทคโนโลยีนี้ช่วยให้บริษัทจัดการการผลิตในระดับเล็กเนื่องจากสามารถพิมพ์ขึ้นส่วนบางส่วนขึ้นมาในปริมาณที่ต้องการได้ ดังนั้น การผลิตแบบเพิ่มวัสดุทีละชั้นเพื่อสร้างชิ้นงานจึงช่วยให้บริษัทประหยัดต้นทุนจากขนาดการผลิตได้เนื่องจากบริษัทสามารถควบคุมต้นทุนของการสร้างต้นแบบ³⁶

ลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีความสามารถทางดิจิทัลคือการทำงานร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้ระบบการทำงานที่ยุ่ยยากและการทำงานแบบแยกส่วนนั้นลดลง³⁷ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันยังช่วยลดระยะในกระบวนการจากขั้นตอนของความคิดไปจนถึงการดำเนินการเชิงพาณิชย์ โดยสามารถตอบโจทย์ความท้าทายทางธุรกิจในเรื่องของความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกเรื่องราวหนึ่งของการทำงานร่วมกันในกิจกรรมเชิงพาณิชย์ คือเรื่องของ Marhen J. แบรินด์แฟชั่นที่ไม่เปิดเผยตัวตนของเกาหลีที่มีฐานแฟนคลับจำนวนมากในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 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>

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

ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่แข่งขันกัน หรือความร่วมมือพร้อมแข่งขัน (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 เจ็อนไซอันท้าทายซึ่งยากยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทที่จะจัดการเพียงลำพัง หากทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะ หรือที่มาของข้อได้เปรียบนั้นมีน้อยจริงๆ จึงส่งเสริมให้บริษัทต่างๆ หันมาร่วมมือกัน เมื่อมองไปที่สองแง่มุม อันได้แก่ความท้าทายต่างๆ และแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ เราจะพบเจ็อนไซสามประการ ได้แก่

เจ็อนไซที่ 1 : ความท้าทาย < ที่มาของข้อได้เปรียบ

การลงทุนมากเกินไปช่วยให้บริษัทต่างๆ มีแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบอันทรงพลัง แต่อาจทำให้บริษัทดังกล่าวเผชิญกับปัญหาด้านผลิตภาพหากไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบเหล่านั้นได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยความพยายามแบบผู้ประกอบการที่จะหาความท้าทายหรือโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ความสามารถ และแม้แต่สมรรถนะทั้งหมดของบริษัท บริษัทต่างๆ ควรใช้ประโยชน์จากวิถีคิดแบบนอกกรอบของผู้ประกอบการเพื่อสร้างเครือข่ายและหาผู้ร่วมงานที่ยินดีจะให้ทุนกับโอกาสที่มีอยู่นี้ โดยสรุปแล้ว บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่มีมากเกินไปด้วยการมุ่งให้ความสนใจที่สภาพภายนอกต่างๆ เพื่อบ่งชี้ถึงโอกาสอันหลากหลาย

เจ็อนไซที่ 2 :

ความท้าทาย = แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ

ในเจ็อนไซแบบนี้ 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 :

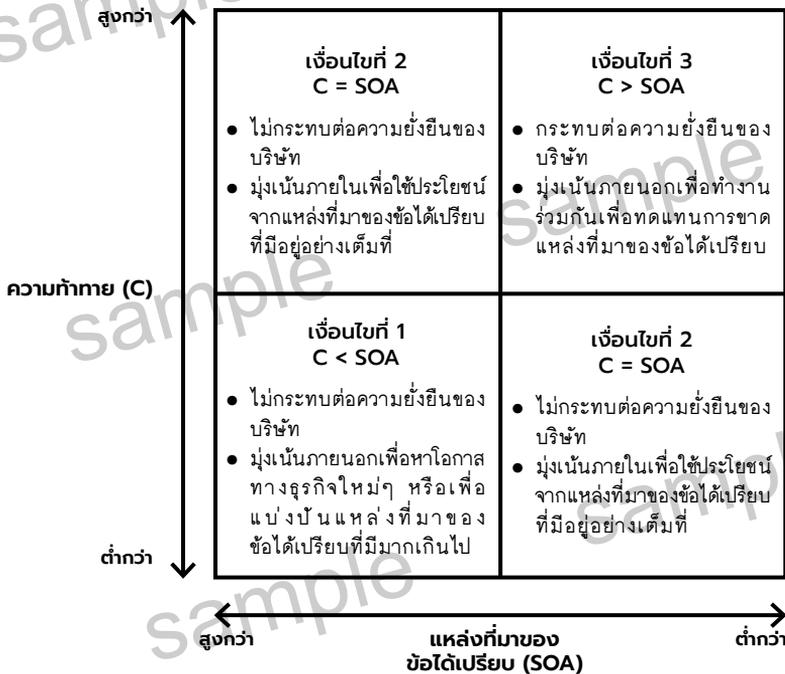
ความท้าทาย > แหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ

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

จากเงื่อนงำทั้งสามประการนี้ เห็นได้ชัดว่าการทำงานร่วมกันมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออาจกระทบต่อความยั่งยืนของบริษัท ความร่วมมือที่สอดคล้องกับหลักการของเศรษฐกิจร่วม (shared-economy principle) ซึ่งในขณะนี้พบได้ทั่วไปในยุคที่มีความเชื่อมโยงอย่างสูงด้วยการพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง บริษัทต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศของแพลตฟอร์ม หรือแม้แต่เป็นผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม แล้วจึงเชิญบริษัทอื่นๆ เข้าร่วม

นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถทำงานร่วมกับองค์กรประกอบต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าแบบดั้งเดิมซึ่งคงที่และเป็นเส้นตรงมากกว่า ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับผู้ขายและช่องทางต่างๆ ด้วยความร่วมมือในลักษณะนี้ บริษัทจะมีความสามารถในการจัดการผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าและเข้าถึงลูกค้าในจำนวนมากกว่า ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถจัดการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น บริษัทต่างๆ สามารถบรรลุถึงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์และตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพราะความสัมพันธ์ในการทำงานที่ราบรื่น ระบบที่บูรณาการและกระแสข้อมูลที่เปิดไปยังองค์กรประกอบอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่า

ประเด็นสำคัญ

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

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