

คิดอย่าง เอส เอ็ม อี

สร้างธุรกิจให้เติบโตยั่งยืน

โมลิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์

นำเสนอแนวคิด 4 SMEs ชั้นนำ

- ทนง โชติสรยุทธ์
- ชล วุฒานันท์
- เกรียงศักดิ์ ภู่อมร
- อนุสนธิ์ อัครลาวัณย์

สัญญาบัตรจดทะเบียนการค้า บัญชีธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

คิดอย่าง เอส เอ็ม อี

สร้างธุรกิจให้เติบโตยั่งยืน

โมสิต ปิ่นเปี่ยมรัชฎ์

แนวคิด 4 SMEs ชั้นนำ

▪ ทนง โชติสรยุทธ์ ▪ ชเล วุฒานันท์ ▪ เกรียงศักดิ์ ภู่อมร ▪ อนุสนธิ์ อัครดาวัลย์

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2547

คำนำ

การสร้างความเข้มแข็งให้แก่กิจการธุรกิจ เอส เอ็ม อี เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในฐานะองค์กรเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางการพัฒนาดังกล่าวและได้ริเริ่มให้มีการศึกษาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา เอส เอ็ม อี ในระดับเอกชนกับเอกชนตั้งแต่ปี 2543 กิจกรรมดังกล่าวที่ธนาคารจัดขึ้นได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ประกอบการและผู้สนใจทั่วไปมาโดยตลอด

กิจกรรมร่วมระหว่างภาคเอกชนกับภาคเอกชนที่ธนาคารจัดขึ้นนั้น มีลักษณะที่จะนำเสนอประสบการณ์ที่ได้จากผู้ประกอบการ เอส เอ็ม อี ในการบริหารและจัดการกับธุรกิจของตน นอกจากนี้ ธนาคารยังได้จัดให้มีกิจกรรมประจำปีในรูปการสัมมนาขึ้นปีละครั้งเริ่มตั้งแต่ปี 2544 เพื่อที่จะได้มีโอกาสได้ฟังข้อคิดจากผู้มีความรู้และนักธุรกิจที่มีประสบการณ์ในประเด็นที่น่าจะมีประโยชน์ต่อนักธุรกิจทั่วไปในวงกว้าง

หนังสือเล่มนี้เป็นผลมาจากการสัมมนาประจำปี 2546 ซึ่งธนาคารได้เชิญนักธุรกิจ 4 ท่านมาร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ความเห็นของนักธุรกิจทั้ง 4 ท่านนี้น่าจะมีประโยชน์อย่างมากต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้สนใจทั่วไป ธนาคารฯ จึงได้จัดพิมพ์หนังสือนี้ขึ้นและใคร่ขอขอบคุณผู้ประกอบการธุรกิจทั้ง 4 ท่าน สำหรับความคิดที่เป็นประโยชน์มา ณ ที่นี้

โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์

28 มิถุนายน 2547

คิดอย่าง เอส เอ็ม อี

โพลิต ปั่นเปี่ยมรัชฎ์

สนทนากับ

- ◆ ทนง โชติสรยุทธ์ : กรรมการผู้จัดการบริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ◆ ชเล วุฒานันท์ : กรรมการผู้จัดการบริษัทสิ่งทอชาติน จำกัด
- ◆ เกียรติศักดิ์ ภู่อมร : กรรมการผู้จัดการบริษัทอมรศูนย์รวมอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด
- ◆ อนุสนธิ์ อัครลาวัณย์ : ประธานกรรมการบริหารบริษัทดัมมิลล์ จำกัด

วีณา พันธุ์รัตน์ เรียบเรียงจากงานสัมมนาประจำปีเรื่อง “เส้นทางสู่ความสำเร็จของ SMEs” ปี 2546

จัดโดย : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 12 ธันวาคม 2546 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์

โฆสิต :

ในนามของธนาคารกรุงเทพ ผมขอต้อนรับผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านและขอขอบคุณวิทยากรที่มาร่วมงานกับเราในวันนี้ ก่อนอื่น ผมขอเรียนว่าเจตนาของพวกเราคือในทุกๆ ปีเราจะจัดการสัมมนาในลักษณะเช่นนี้หนึ่งครั้ง เนื่องจากเราเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนี้ เป็นไปด้วยความรวดเร็วและเป็นสิ่งที่นักธุรกิจจำเป็นต้องติดตามอย่างใกล้ชิด นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ยังจะมีผลอย่างมากต่อความสามารถในการที่พวกเราจะแข่งขันในเชิงการค้า ธนาคารกรุงเทพอยากจะเห็นว่าเอส เอ็ม อีของเราเป็นเหมือนเอส เอ็ม อีในประเทศอื่นๆ คือมีการตื่นตัวในการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อยู่เสมอหรืออย่างน้อยก็ไม่ด้อยไปกว่าเอส เอ็ม อี ในประเทศอื่นๆ ที่เขาสามารถปรับตัวเองด้วยความรวดเร็วทันเหตุการณ์

จากเจตนาดังกล่าว ความสนใจของธนาคารกรุงเทพจึงมุ่งไปที่เรื่องการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของพวกเราทั้งหลาย แต่เนื่องจากธนาคารกรุงเทพโดยตัวเองไม่มีความรู้กว้างขวางเพียงพอเราจึงได้อาศัยผู้ประกอบการที่เราคิดว่าบทเรียน ประสบการณ์ความคิดของท่านจะมีประโยชน์ต่อเพื่อนผู้ประกอบการในวงกว้าง

วันนี้เราโชคดีที่มีผู้ประกอบการ 4 ท่านมาร่วมกับเราซึ่งผมจะขออนุญาตแนะนำต่อไปตามลำดับ ท่านแรก ได้แก่ คุณอนุสนธิ์ อัครลาวัณย์ ท่านผู้นี้เป็นผู้บริหารมีอาชีพ เคยเป็นผู้บริหารกิจการหลายแห่งและล่าสุดท่านเป็นผู้บริหารบริษัทซัมมิลล์ซึ่งเป็นบริษัทที่มีอัตราการเติบโตที่ดี มีความสามารถในการแข่งขันแม้แต่การแข่งขันกับบรรดาคู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่และมีศักยภาพในการแข่งขันที่ดีในระดับโลก

ท่านที่สอง เป็นผู้ที่ผมเคารพในความคิดของท่านเป็นอย่างมาก ผมรู้จักท่านเป็นการส่วนตัวและยินดีมากที่วันนี้ท่านมาร่วมงานกับเรา ท่านคือคุณชเล วุทธานันท์ กรรมการผู้จัดการบริษัทชาตินเท็กซ์ไทล์และเป็นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์นี้มาประมาณ 20 ปี เช่นเดียวกับทุกท่านที่เราเชิญมาวันนี้ซึ่งล้วนแต่มีประสบการณ์ประมาณ 20 ปีอันเป็นเวลานานพอที่เราจะได้ประโยชน์จากประสบการณ์ของท่านทั้งหลาย

ท่านต่อไปซึ่งผมคิดว่าท่านคงจะเคยได้ยินชื่อเสียงของท่านคือคุณทอง โชติสรยุทธ์ ท่านเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น ผมแน่ใจว่าความคิดความอ่านของท่านจะเป็นความคิดความอ่านที่ท่านทั้งหลายจะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ กิจกรรมของท่านแม้จะไม่เก่ามากนักแต่โตเร็วและที่สำคัญก็คือสอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจที่เรียกว่า Knowledge based economy ซึ่งประเทศของเรากำลังจะเดินต่อไปในทิศทางนี้

ท่านสุดท้ายในแง่ความเก่า ท่านไม่ใช่อันดับสุดท้ายและอาจเป็นอันดับหนึ่งด้วยซ้ำไป เพราะท่านอยู่ในวงการที่เรียกว่าวงการลูกผสมคือเป็นทั้งผู้ค้า ผู้ให้บริการและผู้ผลิตในบริษัทเดียวกัน ผมขอแนะนำคุณเกรียงศักดิ์ ภู่อมร ซึ่งปัจจุบันท่านเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทอมรศูนย์รวมอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์

คำถามแรกที่ผมอยากจะถามแต่ละท่านคือ เอส เอ็ม อี เป็นกิจการที่เราว่าไม่ง่ายและมี เอส เอ็ม อี จำนวนมากที่มีปัญหาอย่างหนักในช่วงเริ่มต้นของกิจการ จึงอยากถามท่านว่ากิจการของแต่ละท่านมีประวัติความเป็นมาอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่ท่านเองได้ผ่านมา ตลอดจนวิธีการและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาของท่านเป็นอย่างไร ขอเริ่มที่คุณเกรียงศักดิ์ก่อนครับ

เกรียงศักดิ์ :

สวัสดิ์ครับ ก่อนที่จะพูดถึงความเป็นมา อยากพูดให้ฟังก่อนว่าเราคิดเราฝันอย่างไร ที่จริงทุกคนก่อนที่จะประสบความสำเร็จมาเป็นเจ้าแก่วันนี้ก็มาจากการที่เราฝันลมๆ แล้ง ๆ ฝันกลางอากาศ ตอนเด็กๆ ผมก็ฝันอยากรวย เพราะถ้าไม่รวยมันลำบาก และถ้ารวยในระดับหมู่บ้านคนเขาก็ไม่รู้จัก ต้องมารวยในจังหวัด พอรวยได้ในจังหวัดแล้วก็ต้องมารวยที่กรุงเทพฯ พอรวยในกรุงเทพฯ ได้แล้วเราก็จะไปสู่ตลาดโลก

ประวัติความเป็นมาของเรามาจากตีคนหนึ่งที่อยู่ในร้านชำ พ่อเรียกว่าไอ้หัวโต เรามีความขยันเป็นทุนเดิม ที่บ้านค้าขายของโชวห่วยเป็นนักขายมาตั้งแต่เด็กก็มาคิดว่าเราอยู่อย่างนี้ไม่ได้ ถ้ารวยเหมือนเดียไม่รวยดีกว่า เพราะรวยในอำเภอเป็นการรวยแบบดั่งต้อง รวยไม่จริงกินข้าวกัดตาการไม่ได้ รถเก๋งไม่มีก็อยากรวยแบบรวยจริง ก็บอกว่าเอาตามขอลาก่อนอาชีพนี้อย่างไรก็ไม่รวย ขนาดเดียทำมา 40 กว่าปียังไม่รวย ก็ขอมาเรียนหนังสือที่กรุงเทพฯ มาเมืองใหญ่ บอกเดียว่าจะรวยกว่าเดียๆ บอกว่าบ้า

ผมเรียนจบช่างยนต์จากพระนครเหนือ 5 ปี ไม่ได้จบอิเล็กทรอนิกส์ พอเรียนจบก็ไปทำงานบริษัทรถเมล์ 5 ปี วิชาการที่ได้มาคือวิชาการคน วิชาอ่านใจคน ประเมินคน จากการที่อยู่กับคนเกรมมากๆ จนมากๆ ก็ทำให้เราสามารถควบคุมคนได้เหมือนกัน จากรถเมล์ก็เข้ามาสู่กระบวนการอิเล็กทรอนิกส์โดยบังเอิญ เพราะสมัยนั้นรถเมล์ที่วิ่งจากหาดใหญ่เข้าสู่กรุงเทพฯ จะรับเอาเครื่องใช้ไฟฟ้าเข้ามาซ่อม เราก็เอาไปซ่อมตามร้านช่าง การซ่อมใช้เวลา 7-14 วันและก็แพง เราก็คิดว่าต้องซ่อมให้ถูกลงให้ได้ก็ติดต่อบริษัทเนชั่นแนลขอเป็นตัวแทน และผมก็ได้เป็นศูนย์เนชั่น

แนลที่หาดีใหญ่ ชิมชั้ระบบญี่ปุ่นคือระบบควบคุมคน ระบบควบคุมอะไหล่ได้ พอเห็นว่าระบบควบคุมคนได้ผมก็เกิดไอเดียขึ้นมา คือเราสังเกตว่าช่างตัดผมตัดหัวละ 50 บาท แบ่งรายได้วัดครึ่งกรรมการครึ่ง แต่ช่างตัดผมไม่มีอะไหล่จึงได้กำไรต่อเดียว แต่ผมทำบริการซ่อมได้ทั้งกำไรอะไหล่และกำไรค่าแรง จากช่างหนึ่งคนมาเป็นหลายร้อยคน ทีนี้ช่างทำคนละสามหมื่น แบ่งวัดครึ่งกรรมการครึ่ง กำไรก็ทวีคูณตลอดเวลา เป็นที่มากกว่าๆ ของอมร

เมื่อก่อนผมใช้บริการธนาคารกรุงเทพ ภูได้ครึ่งแรกสองแสนบาทก็ค่อยๆ ทำธุรกรรมไปจนโตขึ้นไปเรื่อยๆ ก็ได้รับความร่วมมือด้วยดี จนกระทั่งใช้หนี้หมด 5 ปีหลังไม่มีอะไรจะให้ผมผมจึงไปกู้เงินจากแบงก์มา 70 ล้าน คิดว่าจะเอาไปทำอะไรดี ก็คิดว่าถ้าอยู่แค่ประเทศไทยก็ไม่มีใครรู้จัก ผมบอกว่าท่านครับผมขอเอาเงิน 70 ล้านไปสิงคโปร์ได้ไหม จะขอไปทดลองขาดทุนสักปีครึ่ง ถ้าหมดก็แล้วไปแต่ถ้าไม่หมดก็นำกลับมาเหมือนกัน สุดท้ายไปสิงคโปร์เอารีโมททีวีไปขาย เป็นรีโมทที่ซื้อมาจากเกาหลี จากใต้หวัน จากมาเลเซียตัวละ 1 เหรียญมาเลเซียริงกิตคือ 10 บาท ความที่เราก็บริโมทเป็นโกดังๆ เราก็ย้ายโกดังจากเมืองไทยไปเช่าที่สิงคโปร์ ค่าใช้จ่ายประมาณเดือนละ 7 แสนบาท เราทดลองไปขายประมาณสามเดือนเราเริ่มไม่ขาดทุน ความที่ไม่ขาดทุนเราก็บอกว่าเราโกอินเตอร์ คือไปแบบทดลองขายซึ่งก็ไปได้เหมือนกันและก็ประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง นั่นก็เป็นการที่เราทดลองไปเมืองนอก ก็คิดต่อว่าถ้าจากเมืองไทยไปญี่ปุ่นจะเป็นไร ก็จะไปขายที่โอกินาวาระว่า เพื่อนก็บอกว่าอมรก่อนไปญี่ปุ่น ลองขายในเมืองไทยให้ครบ 76 จังหวัดก่อนเถอะจะได้รู้ว่าอะไรเป็นอะไร ก็เป็นที่มาของการเปิดสาขามากมาย การมีสาขามากๆ มีทั้งเรื่องดีและไม่ดี ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ

โมลิต :

ขอบคุณครับก็เป็นการเปิดฉากนะครับ เชิญคุณทนง

ทนง :

ขอบคุณครับ สำหรับซีเอ็ดเอง อาจจะมีประวัติของการเริ่มต้นอีกแบบหนึ่งเพราะซีเอ็ดเกิดจากการที่กลุ่มนิสิตวิศวกรรม 10 คนที่ทำกิจกรรมกันแล้วมารวมตัวกันตั้งเป็นบริษัทขึ้นมาโดยเรามีวัตถุประสงค์ของบริษัทในเชิงอุดมการณ์ว่าซีเอ็ดเองจะทำธุรกิจที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาหาความรู้ในสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ นี่คือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งบริษัทในปี 2517 ประมาณ 29 ปีที่แล้ว เราเริ่มต้นจากแมกกาซีน ต่อมาเราก็เริ่มต้นทำหนังสือเพราะเรารู้ว่าหนังสือดีหาอ่านยากเหลือเกินและหนังสือวิชาการจะกลายเป็นสิ่งที่เมืองไทยจำเป็น เราก็เอาความหงุดหงิดที่เราหาอ่านไม่ได้ว่าเราจะมาทำหนังสือ เพราะถ้าเมืองไทยไม่มีหนังสือดีๆ อ่านคิดว่าเมืองไทยในอนาคตคงแยแน่ จึงเป็นการสู้ตามความเชื่อเพราะหลายคนก็บอกว่าเราสิ้นคิดเนื่องจากจบวิศวะ แล้วมาทำธุรกิจหนังสือคงแยแน่และคงไม่มีใครอ่าน เด็กก็ไม่อ่านหนังสือความรู้เพราะเด็กสนใจอ่านแต่การ์ตูนแต่

เรามีความเชื่อว่าจะถึงอย่างไรก็ตาม เด็กต้องอยากอ่านเพราะเด็กมีความสนใจเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่สามารถเข้าถึงตัวเขาและไม่สามารถเปลี่ยนวิธีนำเสนอได้

จากจุดนี้เอง ซีเอ็ดจึงเริ่มต้นจากการเป็นสำนักพิมพ์ พิมพ์แมกกาซีนทางด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์และความรู้ทั่วไป หลังจากนั้นก็เจอปัญหาว่าพอทำถึงขั้นหนึ่งล้มลุกคลุกคลานมาใน ระยะแรกพบว่าหนังสือดีๆของเราที่ส่งไปต่างจังหวัดแล้วมันส่งไปไม่ถึงด้วยกลไกของการจัด จําหน่ายหลายอย่าง ก็คิดว่าถ้าเราปล่อยไปอย่างนี้ ธุรกิจเราคงไม่โตแน่ เราก็หยุดหนึ่งครั้งที่สอง บอก ว่าถ้าอย่างนั้นเราต้องปรับปรุงระบบจัดจําหน่ายหนังสือของเมืองไทย ในเมื่อหาใครที่ดีกว่านี้มาทำ ไม่ได้เราก็ทำเองเสียเลย ซีเอ็ดก็เข้ามาถึงสตาปที่สองคือการเป็นผู้จัดจําหน่ายหนังสือซึ่งแรกๆ ก็จัด จําหน่ายหนังสือของตนเอง ต่อมาก็เริ่มจัดจําหน่ายหนังสือของคนอื่นด้วย เพราะคนอื่นก็เห็นว่าซี เอ็ดทำได้ดีพอสมควร เมื่อทำมากเข้าๆ ก็เลยกลายเป็นผู้จัดจําหน่ายหนังสือรายใหญ่ที่สุดของ เมืองไทยหลังจากที่เป็นสำนักพิมพ์รายใหญ่ที่สุดของไทยแล้ว

จุดหยุดหนึ่งจุดที่สาม คือเราก็พิมพ์หนังสือดีมาส่งไปร้านหนังสือต่างจังหวัด เขาก็บอกว่า พี่ชายไม่ออกหรือครบหนังสือความรู้ หลังจากที่เราส่งหนังสือไปหนึ่งถึงเขาก็ส่งกลับมาโดยไม่ได้ เปิดกล่อง เราก็เลยรู้สึกที่เราขาดพันธมิตรร้านหนังสือดีๆ อยู่อีกมากเพราะถ้าเราผลิตหนังสือดีแค่ ไหนก็ตาม จัดจําหน่ายหนังสือดีแค่ไหนถ้าเขาไม่รับไปวาง คนไทยจะมีโอกาสอ่านหนังสือได้ อย่่างไร ฉะนั้นคอกขวดของธุรกิจหนังสือทั้งหมดอยู่ที่มีร้านหนังสือที่คั่นน้อยเกินไป คนไทยไม่ใช่ว่า ไม่อ่านหนังสือ เพียงแต่ว่าจะได้เห็นหนังสือดีมันยากเย็นแสนเข็ญเหลือเกิน ถ้าเป็นอย่างนี้เราคง เรียกร้องให้คนไทยอ่านหนังสือไม่ได้ ทรายใดที่ร้านหนังสือยังมีไม่มาก เราก็เลยต้องจัดการกับ ความหยุดหนึ่งครั้งที่สามด้วยการเปิดร้านหนังสือของเราเอง

ก่อนที่จะเปิดร้านหนังสือเอง เราทำการสำรวจร้านหนังสือทั่วประเทศว่าท่านมีความคิดที่ จะเปิดร้านหนังสือเพิ่มขึ้นอีกหรือไม่ หรือคิดจะขยายร้านหรือไม่ คำตอบก็คือเขามีลูกจำกัดมีภรรยา จำกัดฉะนั้นเปิดมากกว่านี้ไม่ไหว เพราะธุรกิจร้านหนังสือในความรู้สึกของคนกลุ่มหนึ่งคือต้องเฝ้า ร้านไปไหนไม่ได้ วันหยุดก็ห้ามหยุด ทุกคนก็รู้สึกว่าการลำบากและคนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าตลาด อิ่มตัวแล้ว คนต่างจังหวัดไม่อ่านคอมพิวเตอร์หรือเพราะคอมพิวเตอร์มีไม่กี่เครื่อง นั่นคือความเชื่อ ที่เราคิดว่าไม่ใช่ คนไทยยังอ่านหนังสือน้อย

สุดท้ายซีเอ็ดถูกสถานการณ์บังคับให้เปิดร้านหนังสือ ซีเอ็ดก็เริ่มเปิดร้านหนังสือมาตั้งแต่ปี 2534 จนถึงเดี๋ยวนี้นามร้าน ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์ หรือบุ๊กวาไรตี้ ตอนนี้เราเปิดไปแล้วกว่า 140 สาขา และเปิดเป็นจุดบริการย่อยลักษณะเป็นคิออสเข้าไปอยู่ในโลตัส ในบิ๊กซี อีกร้อยกว่าจุด ตอนนี้ ซีเอ็ดก็มีหมวก 3 ใบคือเป็นสำนักพิมพ์ ผู้จัดจําหน่ายและผู้ค้าปลีก การที่บาลานซ์หมวก 3 ใบ เป็นเรื่องยากพอสมควรที่จะทำให้ทุกฝ่ายเห็นและเข้าใจว่าซีเอ็ดไม่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์ (conflict of interest) ขนาดที่ทำให้เกิดผลเสียหายนั่นคือจุดที่ซีเอ็ดต้องวางบทบาทให้ดีเพราะเรา สวมหมวกถึง 3 ใบและเป็นธุรกิจหนังสือรายเดียวของโลกที่เป็นผู้นำทั้งสามด้านในบริษัทเดียวกัน

ชเล :

สำหรับอุตสาหกรรมสิ่งทอทุกวันนี้อยู่ในฐานะที่น่าเป็นห่วงเพราะทุกวันนี้คู่แข่งหรือผู้กดดันอุตสาหกรรมของเราไม่ใช่คู่แข่งในประเทศแต่เป็นคู่แข่งจากประเทศจีน ถ้าใครมีโอกาสไปแถวตึกโบยคหรือโบบี้จะเห็นว่าความจริงทุกวันนี้สินค้าสิ่งทอที่ขายในประเทศไทยจำนวนมากกลายเป็นสินค้าที่มาจากจีน เป็นภาพที่น่าเป็นห่วง แต่ขณะเดียวกันผมก็คิดว่าเป็นการดีเพราะผมเชื่อว่าคงมีท่านผู้ประกอบการสิ่งทอที่นั้งอยู่ในที่นี้คงอยากทราบว่าจะมีทางออกอย่างไรบ้าง

ผมขอเริ่มอธิบายว่าบริษัทเราเริ่มต้นมาอย่างไร บริษัทสิ่งทอซาตินเริ่มมาประมาณ 17 ปีที่แล้ว ในสมัยแรกจริงๆ ธุรกิจเดิมเป็นของคุณพ่อๆ ไม่อยากทำต่อก็มอบให้ผมทำ ที่แรกผมก็ไม่อยากทำ เราไม่มีความรู้ทางด้านเท็กซ์ไทล์ แต่หลังจากที่ไปยุ่งกับการเมืองพักใหญ่คือกรณี 14 ตุลาและ 6 ตุลา แล้วก็เข้าไปไปกลับมาบ้านก็มาทำ สุดท้ายไปบอกคุณพ่อว่าถ้าจะให้ทำก็มีเงื่อนไขว่าต้องให้ไปเรียนหนังสือเมืองนอกก่อนเพราะเราไม่มีความรู้จริงๆ และผมรู้สึกว่ถ้าต้องมาทำก็คงไม่สามารถนำพาธุรกิจไปได้ ก็ไปเรียนเท็กซ์ไทล์ที่ฟิลาเดลเฟีย

หลังจากกลับมาแล้วก็พบว่าธุรกิจที่เราทำในขณะนั้นเป็นไปไม่ได้ที่จะแข่งขันกับใครเพราะเป็นโรงงานเล็กๆ ที่เครื่องจักรโบราณมาก ทางเลือกจึงมีอยู่ 2 ทาง คือ พู๊ซีทำไปหรือไม่ก็ปรับโครงสร้าง (restructure) บริษัทและตั้งเป็นบริษัทใหม่ขึ้นมา ผมเลือกประการที่สองคือริสตรัคเจอร์ตัวเองซึ่งตอนนั้นผู้ใหญ่ก็ว่าผมบ้า เป็นเจ้าแกอยู่ดีๆ แต่ยอมที่จะลดฐานะตัวเองลงเป็นลูกจ้างเพราะการเป็นกรรมการผู้จัดการบริษัทหมายถึงการเป็นลูกจ้างของคณะกรรมการบริหาร ผมเลือกทางนี้เพราะเห็นว่าเป็นทางออกทางหนึ่งในการที่จะทำให้ธุรกิจเติบโต

การกระทำดังกล่าวกลับเป็นผลดี ประการแรก เราสามารถพูดกับลูกน้องได้ง่ายขึ้นเพราะฐานะเราเท่ากัน เราไม่ได้เป็นเจ้าแกเหมือนเมื่อก่อน เวลาสั่งงานเขาก็พูดได้เต็มปากเพราะเป็นลูกจ้างเหมือนกัน ประการที่สอง ผมคิดว่าทุกอย่างมันเคลียร์ขึ้นจากการที่เป็นหุ้นส่วนจำกัดจนมาเป็นบริษัทจำกัดมันเคลียร์ขึ้น บัญชีก็เคลียร์ขึ้น หลายอย่างผมมองว่าเป็นผลดีที่ตามมา ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือเรามีเงินทุนที่จะพัฒนาการบริหารจัดการให้มีการเติบโตที่ดีขึ้น หลังจากที่เราเริ่มเป็นบริษัทแล้วปีแรกเราก็สามารถหาเครื่องมือเพิ่มเติมในเรื่องการผลิต

ผมมองว่าการผลิตหรือการขายตัวของอุตสาหกรรมในบ้านเราถ้าจะทำตามแบบเก่าก็ได้แต่มันจะช้า หลังจากที่เราไปเรียนเมืองนอกกลับมา ผมมีความรู้สึกว่อุตสาหกรรมบ้านเราก่อนข้างโบราณและล้าสมัย ถ้าเราอยากพัฒนาตัวเองอย่างรวดเร็วทางออกอันหนึ่งคือการได้เรียนรู้จากต่างประเทศซึ่งหมายถึงการทำตลาดต่างประเทศ ลูกค้าต่างประเทศจะเป็นคนสอนเราเนื่องจากระดับอุตสาหกรรมหรือตลาดของเขาที่อิมตัว (mature) กว่าเรา เขาต้องการคุณภาพสินค้าที่ดีกว่า ดังนั้นทางเดียวในการพัฒนาสินค้าของเราให้เร็วคือการส่งออก เราเริ่มจากส่งออก 10% 20% ค่อยขยายมาเรื่อยๆ จนเกิดภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ยุคที่บ้านเราเข้าสู่ภาวะการเงินฝืดเคืองแต่เราก็

โชคดีที่ตอนนั้นเรามีตลาดต่างประเทศอยู่ประมาณ 40-50% ต่อมาก็ขยายเป็น 80-90% ได้ในเวลาอันสั้น ถือเป็นโชคดีไป

ความที่เราส่งออกมานานทำให้สินค้าของเรามีคุณภาพค่อนข้างดี ทุกวันนี้เรามีมาตรฐานการผลิตระดับเดียวกับที่ยุโรปซึ่งเป็นข้อดี แม้ว่าเราจะมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมเดียวกันในเมืองไทย แต่ข้อดีคือเรามีมาตรฐานการผลิตค่อนข้างสูง ในเงื่อนไขที่ต้องแข่งขันกับจีนทุกวันนี้เราจึงไม่เดือดร้อนมากนัก แม้ว่าจะเดือดร้อนบ้างเพราะผมถือหลักว่าเมื่อฝนตกทั่วฟ้าต่อให้คุณถล่มก็ต้องเปียกอันนี้เป็นความจริง แต่อาศัยที่การผลิตของเรามีมาตรฐานสูงเราก็เปียกน้อยหน่อย ใน 2 ปีที่ผ่านมาสิ่งทอชาตินมีโอกาไปขายผ้าและไปประกวดผ้าและได้รับรางวัลจากต่างประเทศมาซึ่งเป็นการยืนยันว่าสินค้าเราเป็นสินค้าที่ดีแล้ว เราจึงหันกลับมาพิจารณาว่าในช่วงเวลานี้ถือว่าเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมและเศรษฐกิจในประเทศกำลังพัฒนา น่าจะถึงเวลาที่เราจะส่งเสริมการพัฒนาตลาดในประเทศได้โดยแนะนำสินค้าที่มีคุณภาพเข้าสู่สังคมที่กำลังเติบโตในบ้านเรา ในช่วงที่ผ่านมาเราจึงออกสินค้าในแบรนด์ Pasaya ขายในตลาดบ้านเรา

อนุสนธิ:

ดัชฌิมลเป็นตัวอย่างธุรกิจ เอส เอ็ม อี ประเภทอาหารของประเทศไทย เริ่มเมื่อ 18 ปีที่แล้วเกิดจากการที่นิสิตเกษตรกลุ่มหนึ่ง 3-4 คนที่เดิมทำงานเป็นลูกจ้างเจอปัญหาที่ว่าพูดมากก็โดนว่าคิดฉลาดกว่าเจ้าของก็ว่าอวดเก่งก็เลยลาออกมารวมหุ้นกันทำธุรกิจเล็กๆ โดยเช่าที่ที่สุขุมวิท 100 ตารางวา มีหม้อใบหนึ่งก็กวนโยเกิร์ตและฝากห้างขายแต่เนื่องจากเป็นอาหารต่างชาติจึงต้องขายตามทำเลที่ต่างชาติอยู่คือแถวๆ สุขุมวิท ก็ขายไปเรื่อยๆ นอกจากฝากขายแล้วก็ยังเกณฑ์ญาติพี่น้องช่วยขายตามบ้านก็เลยเกิดเป็นการพัฒนาระบบการขาย 2 ทาง ทางแรกก็คือโมเดิร์นเทรดคือร้านค้าทั่วๆ ไป อีกทางหนึ่งคือขายตรง พอขายได้มากขึ้นก็พัฒนาจนกลายเป็นศูนย์จำหน่าย แต่เนื่องจากมีกำลังจำกัดก็ต้องยกให้คนอื่นมารับผิดชอบ ใครมารับต่อก็สอนวิธีขายให้เขาแล้วเราก็ตระเวนไปตามจังหวัดต่างๆ ทอยเปิดศูนย์ไปเรื่อยๆ

ปัจจุบันเปิดได้ 200 กว่าศูนย์ มีสาวที่ทำหน้าที่ขายตรงสีฟันกว่าคน เกิดเป็นธุรกิจขายตรงขึ้นมา ส่วนในห้างเราก็เปิดเพิ่มเรื่อยๆ สินค้าตัวแรกเป็นโยเกิร์ตพาสเจอร์ไรส์ซึ่งมีอายุสั้นต่อมาก็พัฒนาเป็นยูเอชทีที่อายุยาว ใหม่ๆ ก็ขายลำบากเพราะยี่สิบกว่าปีแล้วคนยังไม่รู้จัก ยี่สิบกว่าปีแล้วคนนั้นสินค้าไหนคนรู้จักดีเขาก็ขายก่อน สินค้าไหนคนไม่รู้จักก็บอกว่าโตก่อนค่อยมาขาย เราก็บอกว่าฝากหน่อยถ้าขายไม่ออกเรารับผิดชอบเอง จนกระทั่งเริ่มติดตลาด ปัญหาที่มีอย่างที่ท่านประธาน โฆสิตเคยบอกคือเมื่อเริ่มแรกเราก็ทำเลียนแบบคนอื่นคือมีรสส้ม รสสตรอเบอร์รี่และผลไม้ผสม แต่ปัจจุบันสินค้าเราที่ขายได้กว่าครึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ รสชาติไทย เช่น โยเกิร์ตวันมะพร้าวหรือธัญญพิชซึ่งเป็นไทยๆ

ในที่สุดใครจะเข้าตลาดโยเกิร์ตก็มาถือปีความคิดคือสูตรของเราไม่ว่าเป็นผู้ผลิตจากไหน หรือแม้แต่ผู้ผลิตที่เป็นผู้นำด้านอาหารหนึ่งในห้าของโลกก็ยังคงมาทำแบบนี้ ธรรมชาติคือความได้เปรียบของอุตสาหกรรมอาหารคือเราเป็นคนไทย รู้จักผู้บริโภค เอาใจผู้บริโภคได้ดี เราเอาจุดนี้เป็นจุดแข็งของเรา พอถึงจุดหนึ่งช่วงข้ามหัวของเราคือ ตอนแรกเราเป็นปลาเล็กในบ่อใหญ่ก็สบาย พอเราโตขึ้นเป็นปลาใหญ่ในบ่อเล็กมันอัดอั้นน่าดูเลย ทำอะไรมันตะขิดตะขวงไปหมดก็เลยตัดสินใจเขียนขาดเอาเทคโนโลยีเก่าๆ ปลดทิ้งไป เอาคอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมการผลิต 100% เป็นบริษัทที่ปัจจุบันทันสมัยและมีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดในเอเชีย ผลลัพธ์น่าภูมิใจแต่หนทางที่ผ่านมาแล้วเจ็บปวดมากถึงขนาดเคยนำสินค้าไปเททิ้งจนหมุนกรปฐมอ้วน แต่ก็ถือเป็นการเรียนรู้ เป็นบทเรียนจากเมื่อก่อนฟาร์มสุกรทุกฟาร์มติดต่อดัชนีผลผลิตได้อาหารดีราคาถูก จนวันนี้เราแข่งกับผู้นำตลาดได้

โฆสิต :

ท่านทั้งหลายคงเห็นว่าทั้ง 4 ท่านเริ่มต้นจากธุรกิจเล็กๆ ไม่มีใครหุหรามมาจากไหน แต่ว่าวันนี้อย่างที่คุณอนุสนธิ์บอกว่าท่านรู้สึกว่าได้กลายเป็นปลาใหญ่ในบ่อเล็กไปแล้ว คำถามที่สองของเราจึงเป็นประเด็นที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้ท่านขยายตัวได้ต่อเนื่องและรวดเร็วคือปัจจัยอะไร เชิญคุณชเลครับ

ชเล :

ปัจจัยที่ทำให้ผมเติบโตอาจไม่ได้หมายถึงปัจจัยที่ทำให้ท่านเติบโต เนื่องจากเงื่อนไขของแต่ละคนต่างกันและทุกคนมีปัญหาไม่เหมือนกัน ในกรณีของผมเองหลังจากที่ไปเรียน Textile engineering ที่สหรัฐฯ ก็พกความรู้เต็มเปี่ยมกลับมาเลย เรื่องของเท็กซ์ไทล์ซึ่งสมัยนั้นบ้านเราคนที่มีความรู้ทางด้านเท็กซ์ไทล์มากๆ ถ้าไม่เป็นอาจารย์ก็เป็นผู้บริหารระดับสูง แต่ไม่มีใครทำทางด้านธุรกิจ ในขณะที่นั้น แต่เนื่องจากเราเป็นโรงงานเล็กๆ ก็มีข้อดีอย่างหนึ่งคือเราสามารถดูแลสั่งการทำอะไรเองได้หมด ผมก็มองว่าทางออกทางหนึ่งของเราที่มองว่าน่าจะเป็นทางที่ถูกต้องคือทำ R&D หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เราเริ่มทำตั้งแต่ต่างๆ ซึ่งพูดขึ้นมาวันนี้ก็อายนิดๆ แต่ถ้ามองย้อนกลับไปก็เป็นความภูมิใจหน่อยๆ คือการถือปีผ้าเมืองนอก

ผมคิดว่าภาวะเช่นนี้เป็นภาวะของธุรกิจเล็กๆ ทั้งหลายที่ทำ วันนั้นเราก็อัปปีโดยที่จริงไม่รู้เลยว่าเรื่องกฎหมายลิขสิทธิ์คืออะไร สิ่งที่ต้องการทำเพราะร้อนวิชาอยากพิสูจน์ฝีมือก็ลงมือทำ จากวันนั้นถึงวันนี้ 10 ปีแล้วพ้นอายุความแล้วจริงๆ แล้วการทำเช่นนี้เป็นเพียงการเริ่มต้น ที่ธุรกิจเราแม้จะไม่เยอะแต่เราก็มีความสามารถเลียนแบบผ้าเมืองนอกชนิดเหมือนเปียบ ชนิดที่ทำให้คนอื่นปวดหัวได้ แต่พอทำได้สักพักก็มองเห็นว่าเส้นทางนี้ไม่ใช่เส้นทางที่จริงแท้แน่นอน ถ้ายังคงถือปีผ้าเมืองนอกต่อไปเราตายแน่เพราะเราจะมีเพียงแค่ส่องตามคนอื่น

ดังนั้นแผนต่อมาก็มองว่าเราต้องพัฒนาสินค้าของเราเอง ทำ R&D ของเราเอง ต้องสร้างทีม มีน้องๆ ที่จบด้านเทคซัลโพลีดีไซน์มาช่วย ต้องมีค่าใช้จ่ายพอสมควรเพราะในการทดลองทำสินค้า มันต้องใช้เงินทุนและบางครั้งทำแล้วก็ทิ้งไป R&D ที่ว่านี่เป็นอะไรที่พูดแล้วใหญ่โต แต่จริงๆ ไม่ใช่ ถ้าจะมองให้เล็กลงมาก็มองได้ เช่น การปรับปรุงทำแพคเกจที่ห่อผ้าส่งเมืองนอก มันยังไม่ดี ทำอย่างไรที่จะทำให้ดีขึ้น ผ้าที่เราทำออกมาจะแก้ปัญหาเรื่องตำหนิให้ดีขึ้นอย่างไร ทำดีไซน์ให้ดีขึ้นอย่างไร จะทำอย่างไรให้คุณภาพทั้งปวงดีขึ้น การจัดเก็บดีขึ้น ย่นย่อเวลาทำงาน ทั้งหมดนี้เข้าสู่กระบวนการทำ R&D ทั้งนี้ สุดท้ายเวลาทำขั้นสูงก็ต้องทำการทดลองที่ยากๆ เช่น ทำอย่างไรจะข้อมสีย้ายให้กินสีย้ายเป็นพิเศษโดยที่โรงงานอื่นไม่สามารถทำได้หรือมีวิธีทอผ้าและประกอบผ้าอย่างไรเพื่อไม่ให้ทางเงินสามารถก๊อปปี้เราได้ ทั้งหมดนี้อยู่ในเรื่องของ R&D ซึ่งตลอดเวลาที่ผ่านมา เรานั้นเรื่องนี้

อนุสนธิ :

พูดถึงปัจจัยที่ทำให้เติบโต สรุปเป็นประเด็นใหญ่ได้ 3 ประเด็น ประเด็นแรกเลย สินค้าเราเป็นสินค้าบริโภคคือสัมผัสกับตัวลูกค้า ปัจจัยสำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจตัวลูกค้าว่าต้องการอะไร รสนิยมเป็นอย่างไร บริโภคอะไร เมื่อไร เพื่ออะไร ตรงนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพัฒนาปรับปรุงสินค้า ประเด็นที่สอง ระหว่างการดำเนินการเรารู้ตัวว่าต้องอดทน คือฐานะของเราด้อยกว่า เมื่อกิจการเราแข็งแรงๆ เราไปขายสินค้า แต่เมื่อเซลล์ของยูนิลีเวอร์มาเราต้องถอยก่อน หลังจากที่เขาไปแล้วจึงเจรจาต่อมิฉะนั้นไม่ได้ออเดอร์ ต่อมาเราก็ต้องรู้จังหวะว่าเขามาก็โมกก็ต้องหลบเวลาไปที่เบงกาก็ต้องไปสายๆ หนอยเพราะเราขายของด้วยละ 5 บาท เหยี่ยูเราเยอะ ให้เจ้าหน้าที่เบงก์เขาเคลียร์เช็คเสร็จก่อน ตอนเที่ยงก็อย่าไปเดี๋ยวเขาเอาเหยี่ยูขว้างเราก็ต้องหาจังหวะ เป็นความละเอียดอ่อนเปรียบเสมือนนกน้อยทำรังแต่พอตัวค่อยๆ ประคับประคอง

อีกประเด็นหนึ่งหลายคนคิดว่าความเป็นบริษัทเล็กๆ หากคนงานยากก็ไม่จริงเสมอไป เพราะว่าการที่มีจิตวิญญาณอยากเรียนรู้ก็เยอะ เราได้คนที่เพิ่มมูลค่าให้บริษัทได้มากกว่าบริษัทใหญ่ก็เยอะและจ้างด้วยอัตราจ้างที่ต่ำกว่าก็เยอะ เพราะเรามีจุดหนึ่งที่เขาได้ เช่น ความเป็นกันเอง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การให้โอกาสพัฒนาเติบโต นี่ก็จุดในการบริหารคน และอีกจุดหนึ่งก็คือเมื่อรู้ว่าถึงจุดอิ่มตัวแล้วต้องกล้าเปลี่ยนระบบบริหาร กล้าเปลี่ยนเทคโนโลยี เหมือนกับเราแข่งกีฬาสิ กีฬาเขตถ้าเราจะเข้าไปแข่งเอเชียนเกมส์ โอลิมปิก โค้ชต่างประเทศก็ต้องกล้าจ้าง มิฉะนั้นค่าใช้จ่ายในความล้มเหลว นอกจากแพงเสียเวลาแล้ว ขวัญกำลังใจมีผลมากต่อการพัฒนาธุรกิจและโอกาสของเรา

เกรียงศักดิ์ :

กว่าที่ธุรกิจจะสำเร็จ เราจะเอาอะไรเป็นแรงจูงใจให้คิดให้สำเร็จ คิดอย่างไรให้ธุรกิจโตและ จะโตอย่างไรให้ธุรกิจยั่งยืน บางทีคิดว่าโตแล้วจะอยู่อย่างไรต่อก็เป็นเรื่องยากมาก เช่น สมมุติว่า ร้านอมรเองอยู่ในบ้านหม้อ คิดว่าเข้าใหญ่อยู่ในบ้านหม้อ แต่พอออกจากบ้านหม้อเข้าไปอยู่ในโลตัส ซึ่งที่แรกก็ไม่คิดไปอยู่ในโลตัสในแมคโครแต่เขาก็มาติดต่อให้เราเป็นหน่วยซ่อมบำรุงก่อนเพื่อเข้าไปซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า พอเราเข้าไปในที่อย่างนั้น เราก็เจอนวัตกรรมใหม่ เจอระบบการขายแบบใหม่ เจออะไรที่ใหม่ๆ แปลกๆ บางทีอาเซีย อาช้อขายอยู่ในร้านก็คิดว่าจะจ่ายเงินลูกน้องอย่างไรให้ ถูกที่สุด จะเสียภาษีอย่างไรให้น้อยที่สุด วันๆ เอาแต่รบกับสรรพากร จะไปคิดให้ใหญ่อย่างไรรับ สรรพากรมาแล้ววิ่งกันทั้งร้าน

บางทีเราไม่กล้าโตเพราะกลัวสรรพากร ถ้ากลัวสรรพากรก็ไม่ต้องเปิดร้านซี ขายส่งอย่างเดียวพอ ขายส่งก็มีโอกาสได้เช็คเค็งหรือส่งของไปขายไม่ดีพวกคืนของกลับหรือแม้ขายดีก็ยังไม่จ่ายดั่งค์ ที่นี้หันไปดูโลตัส ดูแมคโคร ที่เขาไปเปิดเองเหมือนที่ซีเอ็ดพูด ที่ไปเปิดร้านเองเพราะส่งให้ชาวบ้านเขาเขาส่งคืน เราแน่ใจได้อย่างไรว่าส่งสินค้าให้เขาแล้วต่อไปเขาจะซื้อเรา คนขายส่งไม่มีทางโตสักคนมีแต่เล็กลง แต่กลับกันคนที่เขามาจากอังกฤษจากยุโรปทำไมเขาจึงโตได้ โตจากอะไร เพราะเขาโชคดีหรือเปล่า ไม่ใช่เป็นเพราะเขาสร้างเอาที่เล็ก สร้างจุดขายด้วยตัวเอง ความกลัวสรรพากรขึ้นสมองทำให้ทุกคนไม่กล้าขาย ผมโดนสรรพากรจับบ่อย ผมก็ไปหาเลขานุการกรมท่านบอกว่าอมร สงสัยว่าจะหลบภาษีเก่ง ผมบอกไม่อยากจะหลบแต่ข้างร้านหลบก่อน คูชิจับแต่ผม สรรพากรบอกว่าจับอมรรายเดียวดีกว่าจับรายย่อย 20 ราย ท่านเลขฯ บอกว่าอมรถ้าอยากจะโตทำให้ถูก ผมยึดถือคำนั้นมา ตั้งแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันภาษีซื้อภาษีขายผมทำระบบใหม่หมด ผมเลียนแบบซีเอ็ด รูดปั๊บบๆ เดี่ยวนี้คนขายห้ามเก็บดั่งค์ให้ไปจ่ายที่แคชเชียร์ ขโมยไม่ได้ ยอมเสียเวลาคิดบาร์โค้ด จัดหมวดหมู่สินค้า ร้านค้าทุกร้านถ้าไม่คิดใหม่ทำใหม่ต่อไปไม่มีโอกาสแล้ว เครื่องบินที่ขโมยที่สุดท้ายแล้วต่อไปปีหน้าบริษัทใดที่ under value , under declare สินค้านำเข้ามารวมศุลกากรจับได้ ปปง. จะตามสอบสวน จะถ้าเลิกเอาของเก่าขึ้นมา ยิงงูให้พวกเรากลับจริงๆ แล้วเราต้องขยายกิจการถ้าเรามีเงินไม่ขยายก็เรียบร้อยแน่นอนไปไม่รอด ลองถามผู้ประกอบการดู ทุกคนในร้านพวกท่านเองเคยสำรวจไหมว่าสินค้าใดที่ขายไม่ได้ เราคุ้นเคยแต่กับวิธีเก่าๆ แต่วิธีใหม่ๆ ในโลตัสท่านไปดูซิเขาตีราคาสินค้าหมดแล้วไม่ต้องจ้างลูกจ้างเป็นขบวนอย่างพวกเรา

คนที่ขโมยของพวกเรามากที่สุดคือลูกจ้างเราเอง 80% ลูกจ้างขโมย ที่เรากลัวลูกค้าขโมยจริงๆ ไม่ใช่ ลูกจ้างตัวดี ตัวขโมย ถ้าถูกขโมยมากๆ เราก็ขวัญหนีดีฝ่อ อย่างหายไปเลยถ้าแก่ขยายไปถ้าแจ้งใครจะรับผิดชอบ วันนี้จริงๆ ที่ธนาคารกรุงเทพเชิญมาและผมอยากพูดให้ฟังคือ ประการแรก อย่างกลัวสรรพากรเราต้องทำกำไรให้มากที่สุดเพื่อจะได้เสียภาษีอย่างที่ตลาดหลักทรัพย์กำลังสอนว่าบริษัทที่เข้าไปตลาดหลักทรัพย์ต้องเสียภาษีให้มากกว่าราคาเราหุ้นเราจึงจะดี เราเหมือนปลาตัวหนึ่งเข้าไปอยู่ในตู้กระจกจะถูกสำรวจตรวจสอบตลอดแต่ถ้าเป็นร้านของเราเอง ถ้าแก่วันนี้อย่างได้

เท่าไรเท่านั้นเอง เป็นหนี้แบงก์เอาไว้ทีหลังมีค้อย่างไม่มีก็ไม่จ่าย จริงๆ ไม่ใช่วิธีที่ถูก ธนาคารเหมือนคุณพ่อที่ดีที่สุด ถ้าเราคิดว่าธนาคารเหมือนคุณพ่อ เงินที่ท่านให้เรารีบคืนท่านให้เร็วที่สุดแล้ววันหลังเอาได้ตลอด ขอให้เรามีวินัยในการใช้เงิน บ้านช่อง รถเบนซ์ ใหญ่โตอย่าไปซื้อ นาฬิกา โรเล็กซ์อย่าไปใส่

ทง :

มีคนมาถามผมเยอะว่า ซีเอ็ดสำเร็จมาได้อย่างไร จริงๆ ซีเอ็ดยังไม่ถึงจุดที่สำเร็จแต่ว่าตอนนี้เราก็ตบโตมาได้ระดับหนึ่ง สิ่งที่ซีเอ็ดสำเร็จมีอยู่ 4 ข้อ ข้อที่หนึ่ง ซีเอ็ดเอาสิ่งที่เป็นความต้องการที่ซ่อนเร้นหรือเอาสิ่งที่เราหงุดหงิดออกมาทำเป็นธุรกิจ อย่างที่บอกว่าซีเอ็ดหงุดหงิดหลายเรื่องและเอาสิ่งที่สถานการณ์บังคับให้ทำ ทั้งๆ ที่เราไม่คิดทำมาก่อน เช่น ในชีวิตไม่เคยคิดที่จะเปิดร้านหนังสือ นี่คือนี่สิ่งที่หงุดหงิดแต่ต้องมาทำ เอาความต้องการที่ซ่อนเร้น คือความต้องการทั่วไปมี 2 อย่าง คือ หนึ่งความต้องการที่เมื่อถามแล้วตอบได้ชัดเจนว่าต้องการอะไร กับ สองความต้องการที่ถามเมื่อไรเขาตอบไม่ได้ว่าต้องการ แต่เขาจะตอบได้ต่อเมื่อได้เห็นหรือสัมผัสว่านี่คือสิ่งที่ต้องการ เพราะฉะนั้นการที่จะประสบความสำเร็จได้คือเอาความต้องการซ่อนเร้นคือสิ่งที่คนทั่วไปไม่สามารถจับต้องได้ เอามาทำเป็นธุรกิจมา เป็นโอกาสของเรา

สำหรับท่านที่ทำธุรกิจเองที่ผมเห็นปัญหาคือเมื่อเราเป็นเอส เอ็ม อีประกอบกิจการอะไรขึ้นมาสักอย่าง เรามักจะไม่ได้สอบถามความหงุดหงิดของลูกค้า แต่ถ้าเราเป็นผู้ใช้สินค้านั้นอยู่แล้วเราจะรู้ว่าเราไม่ชอบสินค้านั้นเพราะอะไร หงุดหงิดเพราะอะไรขอให้พยายามค้นหาความหงุดหงิดไปเรื่อยๆ และพิจารณาว่าความหงุดหงิดอะไรที่จะเอามาแปลงเป็นธุรกิจของท่านได้ ถ้าท่านเป็นเจ้าของธุรกิจและมีโอกาสสัมผัสลูกค้าปลายทางและถามเขาว่าหงุดหงิดอะไรหรือไม่อยากได้อะไรเพิ่ม จากคำพูดนั้นเป็นสิ่งที่เราสามารถนำเอาความหงุดหงิด เอาสิ่งที่ไม่พอใจมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ซึ่งอันนี้ผมคิดว่าเอส เอ็ม อีเราขาดมากๆ เราเป็นเจ้าแก๊กนั่งทำนั่งผลิตไป และมองดูมันเติบโตแต่ไม่ได้พัฒนาสินค้าให้โตให้ตรงความต้องการหรือสร้างความแตกต่างขึ้นมา

ข้อที่สอง ซีเอ็ดที่อยู่ได้ทุกวันนี้ มีคำถามว่าพนักงานซีเอ็ดคงจะเก่งทำให้โตได้ขนาดนี้ ตอบได้ लेकरว่าพนักงานซีเอ็ดไม่ได้เก่งเลยพนักงานซีเอ็ดก็เป็นคนธรรมดาเฉลี่ยๆ เหมือนที่อื่นๆ ในบ้านเรา พนักงานซีเอ็ดหลายคนเติบโตมาจากพนักงานมอเตอร์ไซด์ และจนกระทั่งเติบโตมาเป็นผู้จัดการเพราะฉะนั้นซีเอ็ดที่เติบโตมาอยู่เรื่องเดียวคือเรามีความมุ่งมั่น มีความอดทนสูง เรามีความเชื่อมั่นในทิศทางที่เราเดินและเราไม่ยอมแพ้มันง่ายๆ ฉะนั้นในแต่ละธุรกิจที่ซีเอ็ดทำ กว่าจะไปหมายเลขหนึ่งของเมืองไทยต้องใช้เวลาถึง 10 ปี เพราะว่ามันล้มลุกคลุกคลานมาตลอด แต่สิ่งที่เราล้มแล้วไม่ย่อท้อ เราพยายามตอบคำถามว่าทำไมจึงเจ๊ง ทำไมจึงไม่สำเร็จ ถ้าจะทำให้สำเร็จต้องเปลี่ยนเกมอะไร เกมบางที่เป็นเงื่อนไขการค้าที่ทำให้เราไม่โต ถ้าเราตอบและสู้กับโจทย์นั้นอย่างไม่ละทิ้งหรือละเลยมัน เราจะพบทางออก

คนส่วนใหญ่มักไม่ใส่ใจกับโจทย์ที่เป็นปัญหาหรือคิดว่าแก้ไม่ได้ มันเกินเลยกว่าที่เราคนหนึ่งจะแก้ได้ แต่เชื่อผมเถอะครับว่าเราแก้ได้ ซีอีโอแก้เกมที่เรามีปัญหาโดยเราเปลี่ยนเกมเล่นใหม่หมดและไม่สนใจว่าคนอื่นจะทำอะไร ไม่สนใจว่าธุรกิจนี้จะป็นเช่นนี้มาหลายสิบปีแล้วและไม่มีใครเปลี่ยนมันได้ ถ้าเราเชื่อมั่นว่าเราไม่ได้รับความเสียหายอะไร สามารถเปลี่ยนได้ทั้งนั้น ตลอดเวลาที่ผ่านมาเรามุ่งมั่น อดทนไม่ย่อท้อ เราล้มเหลวมาหลายครั้งเกือบล้มมาหลายหน จนในที่สุดก็อยู่รอด

ข้อที่สาม การที่ซีอีโออยู่ได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเรากล้าคิดสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า คิดนอกกรอบ ตัวอย่างเช่นธุรกิจหนังสือ โดยทั่วไปแล้วเมื่อเราพิมพ์หนังสือมาเล่มหนึ่งเราก็จ่ายคนเขียนเป็นเปอร์เซ็นต์จ่ายล่วงหน้า โดยที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าหนังสือจะขายได้หรือไม่ นี่คือความเสี่ยงของสำนักพิมพ์ ก็คือว่าเราเสี่ยงพิมพ์โดยไม่รู้ว่าจะขายได้หรือไม่ได้ ถ้าในแง่ของผู้จัดขายหนังสือ ความเสี่ยงก็คือต้องเอาสินค้าคนอื่นมาขายแล้วจ่ายเงินแอดวานซ์ไปล่วงหน้าให้เขาโดยไม่รู้ว่าจะขายได้หรือไม่ ฉะนั้นเรากลายเป็นไฟแนนซ์คอมพานี คือเอาเงินให้คนอื่นยืม ถามว่าถ้าขายไม่ได้ตามนั้นเจ้าของสินค้าจะคืนให้เราหรือไม่ ก็ไม่คืนหรอกครับ ฉะนั้นเราเปลี่ยนเกมเล่น อย่างที่ซีอีโอทำอยู่ก็คือวิน วิน ถือว่าทุกคนเป็นพาร์ทเนอร์ร่วมกัน ถ้าดีก็ดีด้วยกัน เราได้เงินเมื่อไรเราจะจ่ายเงินคุณ ถ้าเราไม่ได้เงินเราจะไม่จ่ายเงินคุณ ตรงนี้ ทำให้ทุกสิ่งเกิดได้ง่าย หนังสือที่เราพิมพ์เราก็กล้าลองเพราะรับความเสี่ยงด้วยกัน ฉะนั้นเราเปลี่ยนเกมพวกนี้ทุกส่วนในธุรกิจเรา เพื่อให้เราอยู่รอดได้ในระยะยาว ฉะนั้น เวลาที่นักวิเคราะห์การลงทุนมาสัมภาษณ์เราเพื่อไปวิเคราะห์ว่าซีอีโอมีปัญหาอะไร ปัญหาซีอีโอตอนนี้คือเรามีเงินสดเยอะเกินไป เราคิดโครงการไม่ทันเพราะการที่เราเปลี่ยนเกมการเล่นทำให้เรามีสภาพคล่องเหลือเฟือจนไม่ต้องกู้แบงก์เลยสักบาท

ข้อที่สี่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ผมคิดว่าพวกเราไม่ค่อยได้คุยกัน แต่เป็นสาระสำคัญในโลกยุคนี้คือเอส เอ็ม อีควรทบทวนตนเองว่าเราควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาหรือไม่อย่างไร **ธุรกิจ** ในองค์กรที่เราไม่ทำอะไรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้ทุกคนมีรายได้ ประหยัด ใช้เงินอย่างคุ้มค่า ยกตัวอย่างเช่น คาร์ฟูร์เมื่อตอนที่มาใหม่ๆ มีคนไปสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการคาร์ฟูร์และถามว่าทำไมท่านใช้รถอย่างนี้เพราะเขาใช้รถฮอนด้า แอคคอร์ด ขณะที่ที่อื่นบริษัทขนาดใหญ่อย่างนี้ต้องเป็นซ์หรือวอลโว่อย่างต่ำ แต่เขาใช้ฮอนด้าและไม่มีคนขับรถ คำตอบของเขาคือเพราะธุรกิจคาร์ฟูร์เป็นธุรกิจที่ต้นทุนต่ำที่สุดเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์ ฉะนั้นเขามีมาร์จิ้นต่ำมาก ทุกคน

ต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้ทุกคนเห็นว่าเงินทุกบาททุกสตางค์มีความหมาย ถ้ารถเป็นแค่เครื่องมือขนส่ง เรากลับบ้านไปสู่อีกจุดหนึ่งทำไมต้องใช้เบนซ์

ถ้าหากขนาดกรรมการผู้จัดการยังใช้รถยี่ห้อแอสคอร์ด คงไม่มีรองคนไหนกล้าขอรถ วอลโว่จึงเป็นภาพวัฒนธรรมองค์กร คำถามคือวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร เวลาพูดถึงวัฒนธรรม องค์กรเราจะนึกถึงบริษัทใหญ่ทุกครั้ง แต่ผมเชื่อว่าเอส เอ็ม อีเรากี่ทำได้ วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่ เป็นวิถีปฏิบัติขององค์กร เป็นวัฒนธรรม เป็นความเชื่อ เป็นศรัทธา เป็นสิ่งที่เราทำประจำในองค์กร ของเราจนเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กรนั้นๆ เช่น ซีอีโอเอง วัฒนธรรมองค์กรเรามีอะไรบ้าง เรา แบ่งออกมาเป็นแต่ละกลุ่ม ปรัชญาและแรงผลักดันที่ทำให้ซีอีโอโตคือเราจะเอาอุดมการณ์มาเป็น อาชีพโดยเราจะทำงานสร้างสรรค์งานบุกเบิกอย่างมีความสุข คนไหนทำคืออยู่แล้วเราไม่ไปแข่งเขา เราจะทำงานสร้างสรรค์และบุกเบิกในสิ่งที่เมืองไทยขาดแคลน เราจะทำงานด้วยความเชื่อมั่นว่า พวกเราสามารถนำความฝัน ความเชื่อมั่นมาทำให้เกิดสิ่งดีๆ สิ่งยิ่งใหญ่ในสังคมไทย เราจะคิด ใหญ่ไม่คิดเล็กเพราะปัญหาประเทศไทยมีมากเกินไป เราจะคิดว่าเติบโตปีละ 10% ไม่ได้ ถ้า ปัญหาประเทศไทยใหญ่ทำไมเราไม่โต 100% โต 300% เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างนี้คนที่มา ทำงานให้ซีอีโอก็มีความรู้สึกร่วมกันว่า ทุกคนที่มาทำงานให้ซีอีโอต้องสู้ เพราะเรากำลังสู้กับปัญหา ของสังคมไทย ผู้จนสุดชีวิตเพราะสิ่งที่สู้ไม่ใช่ปัญหาที่แก้ได้ง่ายๆ นี่คือวัฒนธรรมองค์กร เช่น ใน เรื่องจริยธรรมและความโปร่งใส ซีอีโอไม่เคยเขียนเรื่องนี้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เราทำโดยผ่าน การถ่ายทอดการพูดคุยการตอบคำถามกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ว่าเราจะเป็นบริษัทตัวอย่างที่ดีให้ ได้ในชีวิตนี้เพราะสมัยเรียนหนังสือเราอ่านการเมืองที่คอร์รัปชัน ค่านักธุรกิจที่ไม่เสียภาษี เมื่อชีวิต หนึ่งเรามีโอกาสทำธุรกิจทำไมไม่ทำดีให้เป็นตัวอย่างจะเจ๊งก็ให้มันรู้ไป ถ้าการที่เราทำธุรกิจถูกต้อง แล้วเจ๊งก็สรุปได้เลยว่าเราคงหวังอะไรกับประเทศนี้ไม่ได้ แต่เราต้องพิสูจน์สิ่งนั้นให้เห็นก่อน

ความหมายของบริษัทตัวอย่างที่ดีซึ่งขยายความได้ว่าเราจะไม่โกงลูกค้าและเราจะไม่ทำสิ่ง ผิดกฎหมายใดๆ ทั้งสิ้น ทีมบัญชีของเราถูกสอนให้เผชิญหน้ากับสรรพากรอย่างสง่างามและท้าทายให้ เขามา ผมว่าถ้าบังเอิญเราจะมีจุดโหว่โดยไม่ตั้งใจและถ้าเราทำด้วยความจริงใจไม่ตั้งใจฉีกแซก สรรพากรเขาเข้าใจ เราจะมีรอยาบรณต่อวิชาชีพและสังคม เราจะปฏิบัติต่อกู้ค้า ลูกค้า คู่แข่งขัน อย่างมีคุณธรรม นี่คือนี่ที่ซีอีโอสามารถบอกได้ว่าเราสวมหมวกถึง 3 ใบ แต่เรายังทำให้หลายคนพอ ฝากความหวังไว้กับซีอีโอได้ว่าเราไม่ใช่คนซีซ่าร์ที่เมื่อหมวกใบหนึ่งมันมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับ ใบหนึ่งแล้วต้องไปแก๊งคนอื่น ผมว่าจุดนี้ซีอีโอทำได้ดีพอสมควร

ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ซีอีโอถือเป็นกติกาก่อนที่ประกาศให้ทุกคนทราบเป็นระยะๆ ตลอดวาระเบียบของซีอีโอแก้ไขได้ทุกข้อเพราะระเบียบคือสิ่งที่พวกเราเขียนขึ้นด้วยความเป็นห่วง บางอย่างและเพื่อให้สังคมนี้อยู่ร่วมกันได้ เราจึงเขียนเป็นระเบียบข้อบังคับขึ้น ฉะนั้นเมื่อพวกเรามี เหตุมีผลเหมือนกันหมดทุกคน ระเบียบทุกข้อพนักงานทุกคนก็ขอแก้ไขได้ทุกข้อและซีอีโอเองก็

แก้ไขระเบียบมาโดยตลอด ขอเพียงมีเหตุผลและทำให้ชีวิตของพนักงานดีขึ้นโดยไม่กระทบต่อการ
ทำงานของบริษัทในเชิงลบ

นอกจากนั้น บริษัทยังพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องได้ทั้งหมดโดยไม่ถือว่าเป็นคำสั่งของ
กรรมการผู้จัดการแล้วทุกคนไม่กล้าเปลี่ยนแปลงหรือคัดค้าน ทำนองเดียวกัน หัวหน้างานคิดอะไร
ลูกน้องก็มีสิทธิ์ค้านและหัวหน้าต้องไม่เสียน้ำใจๆ ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กรของซี
เอ็ดคือต้องไม่เสียน้ำใจเมื่อถูกใครค้านหรือลูกน้องค้าน หรือถูกเปลี่ยนแปลง ทุกคนพร้อมรับฟัง อาจ
มีอารมณ์ได้ เพราะเป็นมนุษย์ โดยเราจะไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมอะไรที่ซีเอ็ดเคยทำไม่ว่าจะเป็นวิธี
ทำงาน บัญชี ระบบการเงินทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้หมดถ้ามีเหตุผลและทำให้บริษัทดีขึ้นและที่ซี
เอ็ดไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ สิ่งเหล่านี้ เป็นตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น จึงต้องมองแต่ละมุมว่า
ธุรกิจเราเป็นธุรกิจอะไรและเราต้องการสร้างวัฒนธรรมอย่างไร จากนั้นจึงช่วยกันเริ่มต้นสร้างและ
ทำให้ทุกคนมีความเชื่อมั่น มีศรัทธาต่อสิ่งที่เราสร้างและเราปฏิบัติด้วยกันและเราทำเป็นตัวอย่าง

ธุรกิจซีเอ็ดเป็นธุรกิจความรู้ มีกำไรหรือมาร์จิ้นน้อย ถ้าได้มากก็ถูกสังคมค่าว่าตั้งราคา
หนังสือแพง ขายแพง ฉะนั้นเราจึงถูกกำหนดด้วยกรอบหลายๆ อย่าง เมื่อธุรกิจกำไรน้อย เราจึงต้อง
เป็นตัวอย่าง เงินทุกบาททุกสตางค์ของซีเอ็ดเองนั้นเราใช้คำว่าเราเป็น Zero based budgeting
พนักงานถามว่าพี่เรามิงประมาณในเรื่องนี้เท่าไร คำตอบคือไม่มีคือเท่ากับศูนย์ แต่ถ้าคุณคิดว่า
เรื่องอะไรต้องทำก็ขายไอเดียมาเลยว่าคุณต้องทำ ถ้าสิ่งนั้นมันคุ้มขนาดที่ว่าถ้าเป็นกิจการของคุณและ
คุณต้องควักเงินเองก็คิดว่าคุ้มเราจ่ายได้แม้ว่าเงินนั้นจะมากเพียงไรก็ตาม แต่ถ้าเมื่อไรก็ตามถ้าคุณ
ต้องจ่ายเงินเองแล้วคุณเห็นว่าโครงการนั้นไม่มีประโยชน์เราก็ไม่ทำแน่นอนเพราะเงินทุกบาททุก
สตางค์กว่าเราจะได้มาเป็นน้ำพักน้ำแรงของพวกเขาอย่างซีเอ็ดเองมีพนักงาน 1,500 คน ทุกบาททุก
สตางค์เป็นสิ่งที่เราต้องถนอมเพราะเป็นกิจการที่เราได้กำไรน้อย ผมเองก็ทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง
เครื่องบินชั้นหนึ่งชั้นสองไม่เคยขึ้น ขึ้นชั้นประหยัดหรืออีโคโนมีทุกครั้ง เพราะฉะนั้นถ้าเรามี
วัฒนธรรมองค์กรที่แน่นอนหาพอที่ทำให้ทุกคนคิดว่าต้องทุ่มเทชีวิต เพราะรู้ว่าสิ่งที่บริษัทนี้ทำมี
ประโยชน์กับสังคมไทย เป็นแรงยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนพร้อมจะลุยจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร
ที่อยากให้ทุกองค์กรสร้างไว้โดยเฉพาะเอส เอ็ม อีเราไม่มีปัญญาจ่ายเงินสู้กับบริษัทใหญ่ได้ แต่การ
มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวที่ดีทำให้เราสามารถสะเทือนน้ำสะเทือนบกฝ่าอันตรายได้

โฆสิต :

ขอบคุณครับ ผมคิดว่าคำๆ หนึ่งที่ได้รับการเอ่ยถึงบ่อยที่สุดในการตอบคำถามนี้คือคำว่า
การเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นถ้าเปลี่ยนถูกต้องก็คงได้ผลอย่างที่ที่ท่านได้มาเล่าให้เราฟัง เมื่อได้ผล
แล้วงานของท่านก็จะเป็นที่เข้าใจและเป็นที่รู้จักของสังคมหรือที่เรียกว่า “แบรนด์” แบรนด์ก็คือ
ผลงานของท่านทั้งหลาย ต่อไปนี้ผมอยากถามท่านว่า การเปลี่ยนแปลงอันหนึ่งนี้อาจนำไปสู่

ความสำเร็จคือการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ของเราเองที่เรียกว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และหากว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์นี้ถ้าเราเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสมเรื่อยๆ ก็อาจทำให้แบรนด์มี โอกาสที่จะยั่งยืน คำถามของผมคือ “จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำให้แบรนด์ของเรามีความเข้มแข็งและนำไปสู่ความยั่งยืน” ท่านแรกที่จะขอเชิญให้ความเห็น คือดัชฌิมิลล์ ซึ่งท่านสร้างแบรนด์ขึ้นมาจนในวันนี้คงไม่มีใครไม่รู้จักแบรนด์ดัชฌิมิลล์

อนุสนธิ :

ขอบคุณครับที่ทำให้เกียรติดัชฌิมิลล์ พุถึงการเปลี่ยนแปลงสำหรับเอส เอ็ม อี ในช่วงแรกเรา ต้องตระหนักไว้อย่างหนึ่งถึงความเสียเปรียบ เช่น ถ้าเราซื้อรถเยอรมันมาใช้แล้วเกิดสตาร์ทไม่ติดจะ บอกว่าเรานี้ช่วยมาซื้อคันนี้ ถ้ามีเงินจะซื้อคันใหม่ แต่ถ้าเราซื้อรถเกาหลี เกิดสตาร์ทไม่ติด เราจะ บอกว่ารถเกาหลีนี้ยังงี้ก็ไว้ใจไม่ได้ถ้ามีเงินจะซื้อรถเยอรมัน นี่คือจุดเสียเปรียบของเอส เอ็ม อี ประเด็นสำคัญที่เอส เอ็ม อีต้องยึดถือในการเปลี่ยนแปลงจึงได้แก่หลักที่ว่าคุณภาพต้องมาก่อน จาก ประสบการณ์ที่ได้มาบริหารดัชฌิมิลล์ สิ่งแรกที่ทำคือบอกให้เซลล์ซื้อผลิตภัณฑ์โยเกิร์ตที่มีใน ท้องตลาดทุกยี่ห้อทุกพื้นที่มาหมด ให้กินแล้วแยกแต่ละรส ยี่ห้อนี้ก็กอง ของเราก็กอง ทำอย่างนี้จน หลับตาได้ว่าถ้าเป็นของเราจะกรีตก็ตาม รสชาติจะเหมือนกันหมด

ถ้าคู่แข่งของเรายังเป็นส้มหลากฤดูหรือผลไม้ต่างถิ่นรสชาติไม่สม่ำเสมอ จุดนี้เป็นจุดที่เรา ได้เปรียบในการแข่งขันคือลูกค้าไว้ใจ ยกตัวอย่าง เช่น แมกโดนัลด์ เขาบอกว่ากัณฑ์ไหนรสชาติ เหมือนกัน เช่นเดียวกัน สินค้าของเราไม่ว่าจะซื้อจากแหล่งไหนรสชาติจะเหมือนกันหมด ในแง่ของ เราเรียกว่าเป็นการพัฒนากระบวนการผลิต (Process Development) จุดแรกที่ต้องเน้นการรักษา คุณภาพให้เที่ยงตรงแน่นอน ถ้าดีก็ให้ดีตลอด ถ้าแย่ให้แย่ตลอด เพราะถ้าคุณภาพแย่งยังสามารถ ไปขายเซ็กเมนต์ที่เขาต้องการของถูก ๆ เซลล์เรายังสามารถขายได้ แต่ถ้าดีแล้วดีแล้วแย่ง เซลล์ไม่ ทราบจะไปขายที่ไหนถูก ก็เราต้องมีความมั่นคงในคุณภาพแต่ถ้าเรามีคุณภาพดีก็คือมีชัยไปแล้ว ส่วนหนึ่งในกิจการเรา

สอง อย่าไปแข่งกับจุดแข็งของกลุ่ม เช่น ถ้าบริษัทต่างชาติออกของใหม่ลูกค้าห่อแล้วเรา ตามไปเลย เราเสียเปรียบมากเพราะบริษัทต่างชาติเขาพัฒนาสินค้าตัวหนึ่งตลาดเขาทั่วโลก 6,000 ล้านคน แต่เราพัฒนาสินค้าตัวหนึ่งตลาดเรา 62 ล้านคน เพราะฉะนั้นอย่าไปแข่งจุดแข็งของเขา แข่ง ในจุดที่เราแข่งได้ เลือกเซกเมนต์ที่เราแข่งได้แต่เซกเมนต์ที่เราแข่งเราต้องเป็นเลิศ ขอให้พยายาม เลือกจุดลงทุนอย่างนี้

ในการทำงานต้องลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น อย่างที่คุณทนงว่าต้องประหยัด มัธยัสถ์ การ สูญเสียต่างๆ การรอของ การทำซ้ำโดยไม่จำเป็น สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่เราต้องลงทุนเพราะว่าโลก มันเปลี่ยนแปลงตลอด ไม่ใช่ลูกค้าเราซื้อเมื่อ แต่คู่แข่งเราไปทำให้ลูกค้าเราหลายใจมีของใหม่ๆ มา ล่อ ให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เราก็ต้องทำตลาดคือมีคอนซุมเมอร์ อิน ไซค์ คือทำความเข้าใจลูกค้าและเลือก

จุดที่เราแข่งได้ และข้อสุดท้าย จุดที่แข่งไม่ได้ เช่น ที่ต้องมีผลพิสูจน์หรือ Technical Endorsement หรือการทดสอบทางการแพทย์สนับสนุนถือเป็นข้อเสียเปรียบของเราเพราะถ้าผลการศึกษาโดยคนไทย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา จะใช้เวลาพิจารณานานแต่ถ้าเป็นการศึกษาจากเมืองนอกจะขลังกว่า ปุ่มตราให้เลย นี่ก็ข้อเสียเปรียบของคนไทย

เกรียงศักดิ์ :

วันนี้พวกเราเป็นเอส เอ็ม อีขนาดเล็กและกลาง การเปลี่ยนแปลงทุกคนอยากเปลี่ยนแปลง อยากไปค้าขายสิ่งใหม่ๆ ที่ได้กำไร ขณะที่สิ่งที่ทำอยู่ทุกวันยังเอาตัวไม่รอดจริงๆ แล้วเราอยากขอเงินจากแบงก์เพิ่มเพื่อหาเงินมาพัฒนาปรับปรุงธุรกิจ แต่ท่านลองคิดเหมือนที่คุณขเลว่าคือการไป ก้อบปีเขาแรกๆ ต้องกล้าก่อน ถ้าไม่เสี่ยงไม่ลงทุนอย่าหวังว่าจะได้กำไร การก้อบปีมีหลายอย่าง เช่น ก้อบปีความคิด ผมชอบก้อบปีความคิดชาวบ้าน เช่นอย่างที่พ่อแม่เราเคยค้าขายมาเราก็คิดว่า รวยในสมัยท่าน แต่สมัยเราคงจะยากจนแน่นอน เราจะก้อบปีความคิดจากที่ไหนในโลก จะไปก้อบปีความคิดดัชชีลล์ ก้อบปีซีอีโอขณะนี้เขาก็ใหญ่แล้ว ขายหนังสือแข่งกับเขาอย่าไปหวัง

จากประสบการณ์ผม เมื่อร้านอมรของผมยังเล็ก ผมก็ไปดูงานที่อเมริกา ที่เยอรมัน ที่อิตาลี ไปดูปีที่หนึ่งปีที่สองจนเกือบห้าปี พอไปดูญี่ปุ่น เราก็สร้างจินตนาการว่าสักวันหนึ่งเราจะทำอย่างไร ไปเห็นมา ของที่ออกจากอเมริกามากว่า 3 ปีจะมาถึงเมืองไทยแต่ปัจจุบันเริ่มรวดเร็วขึ้น ที่นี้การที่เรา คิดก่อนทำก่อนเราก็รวยก่อน คิดก่อนคือไปดูชาวบ้านมา พอเขาออกของมาปั๊บเราก็มาตั้งรับ แต่ถ้าเราไม่ไปเห็นแพทเทิร์นแบบอย่างจะเอาอาจารย์ที่ไหนมาสอน **ธนาคารให้เรากู้เงินมากมายก็เจ๊งหมดเพราะเราขาดอุดมการณ์ขาดแนวคิด**

ในสิ่งที่ผมเคยเห็นมา เครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์หรือฮาร์ดแวร์หรือฮาร์ดแวร์เดียวกันใน ยุโรป ในอิตาลีเครื่องซักผ้าเครื่องใช้ในครัวเรือน เขาสำรองอะไหล่กันเกือบ 20 ปีแต่ในบริษัทญี่ปุ่น ที่เมืองไทยอะไหล่ญี่ปุ่นสำรองกันแค่ 3 ปี ที่นี้ผมเห็นว่าบริษัทยุโรปเขาสำรองอะไหล่ยาวนานกว่า 20 ปี ขนาดตาแก่คนหนึ่งเดินมาหาซื้ออะไหล่ตัวหนึ่งอายุเกือบ 20 ปีก็ยังมีขาย ผมตกใจ ในเมืองไทย เครื่องใช้ไฟฟ้าบางยี่ห้ออยู่ได้ไม่ถึง 5 ปีหรือบางทีเปลี่ยนจากยี่ห้อหนึ่งไปเป็นอีกยี่ห้อหนึ่ง อะไหล่ไม่ต้องหาหรอกเพราะหาไม่เจอ จากการใช้ทีวียุโรปและเห็นอย่างนี้ผมก็มากำหนดว่าอะไหล่ทุกอย่างจะซื้อมาอย่างละ 5 ตัวใส่บริษัท เช่น สมมุติซื้ออะไหล่ฮาร์ดแวร์ทุกตัวเกือบห้าล้านแล้วบอกว่า จะเอาไปทิ้งเมืองไทยพร้อมเสียภาษีเสร็จ พอซื้อมาปั๊บก็เริ่มโฆษณาให้ลูกค้าว่าเราจะมีอะไหล่ทุกๆ ชิ้นที่ท่านต้องการ

ท่านลองสำรวจตัวเองว่าบางทีเราทำมาตั้งนานยังไม่มีกำไรลืมหูลืมตาอ้าปาก แต่ก่อนธนาคารก็ เทบเลือดออก อยู่ไปวันๆ อยากคิดให้ดีกว่านี้แต่ไม่รู้จะคิดให้ดีได้อย่างไร กำไรน้อยทำให้หัวคิดตีบตันบอกผู้จัดการธนาคารว่า บ่ายสามโมงเช้าอย่าเพิ่งเอาเข้านะคะ ธนาคารก็คงรู้ว่าเราคงไปไม่รอด ธุรกิจที่ไม่มีกำไรอย่างที่เอไอเอสเขาบอก อะไรที่ไม่มีกำไรให้เลิกอย่าไปทุ่มซื้อมันเลย ธุรกิจ

อย่างที่ดัดจริตว่าถ้าไม่มีกำไรอย่าไปฝันกับมันและถ้าเราอยู่ในเมืองไทยซื้อในเมืองไทย ขายในเมืองไทย ถ้ายังไม่ได้ไปเมืองนอกแล้วจะไปเหลืออะไร เหมือนโทรศัพท์มือถือขายทุกซอกมุมเมืองเดียวกันเป็นอย่างไร หากจนเหมือนกันหมดเพราะทำธุรกรรมขายเหมือนกันหมด ถ้าเราทำอย่างนี้เราจะอยู่อย่างไร พนักงานเราจะมีคามมั่นคงอย่างไรและเชื่อเราได้อย่างไรว่าบริษัทเราในอนาคตห้าปีข้างหน้าจะไม่เจ๊ง

ท่านเชื่อไหมครับว่า บรรดาเจ้าเก่าที่ไปดูงานเมืองนอกด้วยกันคิดอย่างเดียวว่าธุรกิจข้าชั่วแน่นอนอีก 3 ปีให้หลังไม่ได้ไปแล้ว ถามว่าทำไมไม่ไป เสียบอกว่าเจ๊งแล้ว ขายไม่ออกแล้ว ไม่รู้จะขายอะไร เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงสำคัญและเทคโนโลยีการขายก็สำคัญ ผมไปอิตาลีๆ ไม้ว่า What you want to buy ยูเข้ามาในเวปไซด์ของบริษัทของเขาแล้วคลิกบอกเบอร์สมาชิก รูดการ์ดเดี่ยวยอะหลั้ยก็มาแล้ว เราไม่จำเป็นต้องไปเปิด 25 สาขา ปัจจุบันอมรเปิดไป 25 สาขา อะหลั้ยเยอะมากเพราะต้องการที่จะชัพพอร์ตลูกค้าทั้งประเทศ เมื่อเปิดไปแล้วจะเจ๊งกลางคันก็ไม่ได้ อย่าคิดว่าสิ่งที่เราทำจะสำเร็จทุกเรื่อง ถ้าเราคิดว่าไม่ไหวแล้ว เราก็เอาวิวัฒนาการสมัยใหม่เข้ามา ถ้าเราสามารถเอาอะหลั้ยทั้งหมดขึ้นเวปไซด์ได้ คนที่เรียนรุ่นใหม่เขาเรียนเทคโนโลยีมา เขาไม่ได้เรียนแบบพวกเราจบป 4 มาเป็นเจ้าเก่า ปัจจุบันฝันไปเลยนะเจ้าเก่าประเภทเสื่อผืนหมอนใบจะมารวยไม่มีอีกแล้ว มันจะต้องรู้จริงๆ เดียวนี้ถ้าไม่รู้จริงจะไปทำการค้า จะขายที่ไหนแม้จะซื้อขายในบ้านเราเองก็ไม่แน่ว่าจะสำเร็จจริง เงินเบงกเองเดี่ยวนี่ก็ไม่ใช่ก๊วยง่าย ต้องผ่านขั้นตอนเยอะแม้ว่าจะบอกว่าเงินล้านเบงกก็ตาม

จากวิกฤตตรงนี้ถ้าเราไม่พัฒนาเร็ว ไม่คิดเปลี่ยนแปลงให้เร็ว ผมบอกบรรดาเจ้าเก่าทั้งหลายว่าถ้าไม่เรียนเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่สนใจเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นในโลกหรือไม่ตามไปดู สุดท้ายเขาก็จะไม่ดูพวกเรา ธนาคารก็ไม่ดูเรา ผมตั้งธนาคารมานาน ได้เงินมาหนุนธุรกรรมใหญ่ขึ้น ความคิดเราไม่หยุดคือคิดไปเรื่อย คิดอยากรวย ผมไปงานตลาดหลักทรัพย์ใหม่มา เขาถามว่าคุณอมรสนใจตลาดหลักทรัพย์หรือไม่ นี่คือแหล่งเงินทุนของพวกเราเหมือนกันแต่เป็นแหล่งของพวกเสี่ยภาษีถูกต้อง ถ้าคุณยังทำระบบบัญชี 2 เล่ม คณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ไม่ผ่านให้ง่ายๆ หากกว่าสรรพากรอีก แต่ความคิดไม่จำกัด คิดบูบเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ เป็นของมหาชนเราต้องทำให้มีกำไรสุทธิขึ้นมาได้ ถ้าเราได้กำไร 100 ล้านบาทเสี่ยภาษีไป 30 ล้านบาท ราคาหุ้นมันขึ้นไปสมมุติว่ามูลค่ามันขึ้นมา 10 เท่าในตลาด ราคา 10 บาทขาย 100 บาท เราเอาเงินสิบปีข้างหน้ามาใช้ก่อน ชีวิตไม่ยุติ บางทีจะพุ่งไปข้างหน้าเรื่อยๆ เรายวยแถวบ้านหม้อ หรือรวยแถวกรุงเทพไม่พอ อยากรวยมากกว่านี้อีก

ทง :

ในเรื่องแบรนต์ดิ่ง ซีอีโอเราไม่ได้ทำเรื่องนี้อย่างดูเดียดนักเพราะเราเป็นสินค้าหนึ่งสี่ตั้งแต่เริ่มต้นเราก็เห็นว่า หนึ่งในเรื่องการตอกย้ำที่ทำให้ทุกคนรู้จักเราและมีภาพพจน์ที่ดีต่อเราก็คือ

เราพยายามจับจุดในแกนสำคัญที่เราคิดว่าเราแข็งและพยายามทำอย่างนั้นอย่างต่อเนื่องและมียี่ห้อยของเรา ถ้าใครเป็นแฟนซีเอ็ดคงจะเห็นว่าเราจะมีโลโก้เสียอยู่ที่สันและมุมล่างเป็นภาพพจน์ซีเอ็ด โชคดีที่ซีเอ็ดทำมาช้านานตั้งแต่ปี 2517 คือ 29 ปีก่อน แบรินด์เลยคิดว่าถ้าใครพูดถึงซีเอ็ดเหมือนเป็นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับความรู้อย่างดี เราเปิดร้านหนังสือซีเอ็ดบู๊คเซ็นเตอร์คนรู้ว่าซีเอ็ดขายหนังสือความรู้ ใครต้องการซื้อหนังสือการ์ตูนหรือนวนิยายวรรณกรรมต้องไปซื้อร้านอื่น แต่ถ้าต้องการสาระความรู้เป็นหลักและบันเทิงเป็นเรื่องรองก็มาร้านเรา นี่คือนี่ที่เราตอกย้ำจากภาพพจน์ที่เราสร้างมาตลอดและตอนนี้ถ้าใครไปดูที่บิกซี โลตัส จะเห็นป้ายโลโก้ซีเอ็ดติดอยู่ ถ้าใครไปร้านซีเอ็ดหลายๆ ร้าน จะเห็นว่าเราเริ่มตอกย้ำภาพพจน์อะไรบางอย่างมากขึ้น เช่นหน้าร้านมีรูปเด็กนั่งอ่านหนังสือที่พื้นและหัวเราะอย่างมีความสุข เพื่อตอกย้ำให้พ่อแม่เห็นว่าถ้าผ่านร้านเราให้พาลูกมานั่งอ่านหนังสือจะได้ความสุขเหมือนเด็กสองคนนี่และไม่ต้องถามว่าเด็กสองคนนี้เป็นเด็กที่ไหน เพราะซีเอ็ดเองเราประหยัด ฉะนั้นก็เป็นลูกผมเอง เราตอกย้ำว่าการเรียนรู้ควรเริ่มตั้งแต่ใครมีลูกมีหลานให้นึกถึงการเอาลูกมาปล่อยที่ร้านหนังสือ

ปีหน้าซีเอ็ดเองคงมีเรื่องแบรินด์ที่ชัดเจนมากกว่านี้ในวงกว้าง เพราะในเรื่องของเอส เอ็ม อี การทำแบรินด์หรือผูกใจลูกค้าคงเป็นเรื่องสำคัญอย่างที่พวกเราคงได้อ่านข่าวหรืออ่านหนังสือมาบ้างเพราะเป็นตัวป้องกันหรือลดผลกระทบจากภายนอกได้ แต่ถ้าเราไม่มีแบรินด์ดัง ไม่มียี่ห้อยเลยไม่มีอะไรเลย แน่่อนที่ทุกคนก็สามารถเปลี่ยนใจจากเราได้ สินค้าดีแต่ไม่มีใครรู้จักสุดท้ายก็จะมีปัญหา ถ้ามีภัยข้างนอกมากก็จะได้รับผลกระทบก่อนคนอื่นแน่ๆ เอส เอ็ม อีทุกคนคงต้องพยายามสร้างแบรินด์ของตนเองให้มีภาพพจน์ที่ชัดเจนคดมีจุดเด่นหรือจุดแตกต่างที่มีคนเห็นอย่างชัดเจน

ชเล :

เรื่องของแบรินด์ ผมไม่เคยให้ความสนใจจนกระทั่งสองสามปีที่ผ่านมานี้เอง เหตุผลที่ผมไม่เคยสนใจเพราะว่าเมื่อก่อน การขายสินค้าที่ผมทำคือขายให้กับผู้ค้าส่ง (Wholesaler) และเป็นการส่งออกเพื่อให้เขาทำเป็นสินค้าต่อเนื่องหรือลักษณะธุรกิจที่เรียกว่า B to B (business to Business) คือเราไม่ได้ลงไปสู่คอนซุมเมอร์ ดังนั้นแบรินด์จริงๆ จึงไม่จำเป็นเพราะเขารู้จักหน้าตาผม รู้จักบริษัทผมก็พอแล้วนี่เป็นความจริง แม้จนกระทั่งทุกวันนี้ผมก็ยังเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ผมไม่ได้เรียนมาทางด้านมาร์เก็ตติ้ง เพราะฉะนั้นหลายปีมานี้ผมก็พยายามหาหนังสือทางด้านมาร์เก็ตติ้งมาอ่านว่าเรื่องแบรินด์จริงๆ มันจำเป็นหรือเปล่าเพราะเห็นพวกกันเยอะจนกระทั่งใครต่อใครก็อยากมีแบรินด์ของตนเองขึ้นมา จนกระทั่งเดี๋ยวนี้คิดว่าแบรินด์กำลังจะล้นโลก ไม่มีใครจำได้ว่าแบรินด์ที่มีอยู่มีความหมายอะไรและเป็นของใครจะเห็นว่าเวลาไปซื้อของบางทีคนที่ไม่ได้สนใจแบรินด์มากนัก ดังนั้น ผมจึงสนใจว่าความจริงเกี่ยวกับเรื่องแบรินด์อยู่ตรงไหน

ผมจับได้ อย่างหนึ่งว่าถ้าคุณทำธุรกิจแบบธุรกิจกับธุรกิจ B to B (Business to Business) แบรินด์ไม่มีความหมาย ไม่มีใครสนใจ แต่ถ้าเมื่อไรที่คุณทำธุรกิจแบบ B to C (Business to

Consumer) เมื่อนั้นเริ่มสำคัญขึ้นมาแล้วเพราะว่าในโลกของการแข่งขันทุกวันนี้ Identification หรือ ลักษณะเฉพาะของตนเองหรือความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองหรือชื่อเสียงที่เขาจะต้องรู้จักเรา จะต้องมี กรณีของซีเอ็ดเนื่องจากซีเอ็ดเป็นร้านหนังสือที่ทำสู่ Public หรือผู้บริโภคทุกคนในที่นี้ อาจจะรู้จักบริษัทสิ่งทอชาตินมากกว่าจะรู้จักบริษัทอมรและรู้จักดัชชิลล์มากกว่าสิ่งทอชาตินอันนี้เป็นเรื่องธรรมดา ดังนั้น ตลอดเวลาที่ผ่านมามาจนกระทั่งวันนี้เราจะเริ่มทำ Consumer product (สินค้าอุปโภคบริโภค) ผมจึงมาคิดถึงเรื่องแบรนด์ 2-3 ปีหลังเราจึงเริ่มพูดถึงเรื่องแบรนด์ซึ่งหมายถึงว่าเรากำลังเข้าสู่เรื่องของ Consumer product

ทำไมอยู่ดีๆ บริษัทอย่างผมจึงมาสนใจเรื่องของ Consumer product ต้องมาเริ่มทำแบรนด์สาเหตุก็เนื่องมาจากปัญหาของการแข่งขันคือ ตั้งแต่เมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้วเราเห็นแล้วว่ามีการเติบโตของอุตสาหกรรมในประเทศที่เพิ่งเกิดใหม่อย่าง จีน เวียดนาม และอีกหลายๆ ประเทศที่ตามจีนมา จะกลายเป็นแรงกดดันสำคัญ แม้ว่าเราจะเป็นผู้ผลิตที่ได้รับความนิยมชื่นชอบจากชาวยุโรปหรืออเมริกาหรือญี่ปุ่นก็ดี แต่ว่าสินค้าของเราเริ่มเป็นสินค้าที่มีราคาแพงเทียบกับสินค้าที่ผลิตจากจีน ดังนั้น Customer ของเราทุกวันนี้ผลประกอบการ (Performance) ของเขาขึ้นอยู่กับว่าเขาไม่มีคู่แข่งเขาจึงจะทำได้ดี แต่เมื่อไรที่เขามีคู่แข่งเขาจะลำบากหรือแย่งกันกว่านั้นคือเขาจะหันไปซื้อสินค้าราคาถูกจากจีนเสียเลย หมายความว่าเส้นทางการค้าที่เราเคยทำมาคือขายสู่ Wholesaler หรือขายให้คนอื่นไปทำแบรนด์อีกต่อหนึ่งเริ่มจะแยแล้ว ความเป็นจริงขณะนี้ก็คือธุรกิจที่ทำ B to B หลายธุรกิจยังทำได้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจ แต่ในธุรกิจเท็กซ์ไทล์ที่ผมทำอยู่เริ่มจะมองเห็นว่าผลประกอบการของเราจะขึ้นอยู่กับผลประกอบการของผู้ที่เอาสินค้าเราไปขายและเมื่อไรที่ผลประกอบการของผู้ที่เอาสินค้าเราไปขายไม่ค่อยดี เราก็จะพลอยลำบากไปด้วย

ดังนั้น ทางออกทางเดียวที่เหลืออยู่คือต้องเริ่มทำสินค้าที่เป็น Consumer product เพิ่มขึ้นด้วยเหตุนี้ เราจึงเริ่มมีการทำแบรนด์และเนื่องจากเรามาทีหลังเราจึงต้องใช้วิธีโฆษณาแนะนำผ่านสื่อให้คนรู้จัก อย่างไรก็ตามการมี Service ที่ดี การมีคุณภาพสินค้าที่ดีและมีความต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์ที่ดี ลักษณะเหล่านี้แหละที่จะทำแบรนด์ให้อยู่ยัด ทุกวันนี้แบรนด์ที่ผมทำคือ PASAYA เป็นแบรนด์ด้านเครื่องนอน เคะหะสิ่งทอ และแฟชั่นส่วนหนึ่ง แต่ด้านแฟชั่นยังอยู่ระหว่างการสร้าง แต่ด้านเครื่องนอนคิดว่าหลายท่านคงจะเคยได้ยินคำว่าผ้าปูที่นอนแบบมีเพศซึ่งเป็นของแบรนด์ PASAYA ที่ออกแบบสินค้าเพราะต้องการสร้างพื้นฐานที่ดี

โหมลิต :

ขอบคุณครับ ท่านผู้มีเกียรติคงเห็นด้วยกับผมว่าจากการที่ได้รับฟังทั้งสี่ท่านแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่งทั้งๆ ที่ผมเองก็ไม่ใช่นักธุรกิจ แต่ผมเข้าใจว่าที่ท่านทั้งหลายได้กรุณามาเล่าให้เราฟังในวันนี้มีประเด็นที่หลายท่านจะสามารถรับเอาไปพิจารณา แต่การรับเอาความคิดเหล่านี้ไปก็จะต้อง

ตระหนักอย่างที่ว่าหลายท่านได้พูดไว้ในวันนี้ว่าเส้นทางธุรกิจต่างๆ มันมีหลากหลายและจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับธุรกิจของท่าน

โดยสรุปแล้วผมอยากเรียนว่าตามความเข้าใจของผมนั้น คาถาสัญญาที่สำคัญที่สุดสำหรับเอส เอ็ม อีซึ่งทั้งสี่ท่านได้กรุณาให้ไว้เป็นหลักจากประสบการณ์ทางธุรกิจของท่านเองที่ผ่านมา ได้แก่ การบริหารให้มีการเปลี่ยนแปลงที่เน้นคุณภาพและความสม่ำเสมอ ซึ่งทุกท่านมีความเห็นว่ามีคามจำเป็นที่จะต้องเน้นในด้านคุณภาพ ไม่ว่าคุณภาพระดับไหนก็ตามแต่ขอให้มีความสม่ำเสมอเหมือนกัน เพราะคุณภาพระดับหนึ่งก็ขายได้ในตลาดระดับหนึ่ง คุณภาพอีกระดับก็ขายได้ในตลาดอีกระดับ แต่ขอว่าในแต่ละระดับให้เราเป็นที่หนึ่งให้ได้ ทุกท่านพูดอย่างนี้ซึ่งจากประสบการณ์ของทั้ง 4 ท่านแล้วเป็นเรื่องยากและตรงนี้เองที่เป็นเรื่องที่เราได้จากการเรียนรู้จากความสำเร็จของท่านว่าทำอย่างไรท่านจึงเป็นอันดับที่ 1 ในคุณภาพที่ท่านต้องการ ในธุรกิจหรือกิจการที่ท่านดำเนินอยู่ เราได้รับบทเรียนว่าในหนทางของการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพที่สม่ำเสมอ จุดใหญ่ๆ ที่ท่านพูดให้ฟังมีอยู่ 3 จุดคือ

- ◆ เรื่องของการบริหารการจัดการซึ่งเป็นเรื่องที่ทุกคนพูดว่าท่านต้องบริหารคน บริหารตลาด และวันนี้เราได้ยินจากประสบการณ์ว่าแต่ละท่านบริหารจัดการของท่านอย่างไร
- ◆ ในแง่ของความคิดริเริ่มซึ่งท่านว่าของใหม่เป็นเรื่องจำเป็น ผมคุ้นเคยกับเอส เอ็ม อีมาากความคิดเก่าที่เคยได้ยินก็คือจะรักษาสิ่งที่พ่อเคยทำหรือสร้างไว้ แต่วันนี้เราไม่ได้ยินความคิดเช่นนั้นแล้ว ทั้งสี่ท่านไม่มีใครต้องการรักษาของเก่าหรือสิ่งที่พ่อทำไว้ คุณเฉลบอกว่าเมื่อท่านเข้ามารับผิดชอบกิจการสิ่งที่ท่านคิดก็คือต้องทำไม่เหมือนพ่อ
- ◆ ประเด็นสุดท้ายนี้มีความสำคัญมาก แม้คุณเกรียงศักดิ์จะพูดในเชิงตลกแต่ความจริงมีเนื้อหาสาระอย่างยิ่ง ประเด็นดังกล่าวได้แก่การมีจริยธรรมซึ่งผมชอบใช้คำนี้มากกว่าธรรมาภิบาล (Governance) เพราะว่าจริยธรรมนั้นเข้าใจได้ก็คือความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม เป็นความคิดแบบไทยซึ่งคุณเกรียงศักดิ์บอกว่าธุรกิจเอส เอ็ม อีไม่ควรดำเนินการอะไรที่ไม่ตรงที่เป็นการแอบแฝง คนเราวันนี้เด็บโตได้ยากถ้าการทำธุรกิจยังเต็มไปด้วยความลับ ความปกปิด

ในที่สุด ผมเข้าใจว่าความสำเร็จแม้จะเป็นของยากแต่การรักษาความสำเร็จให้ยั่งยืนนั้นยิ่งยากกว่า ความสำเร็จที่ยั่งยืนนั้นมาจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องมีเป้าเพื่อให้ได้คุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วยความอดทน โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ หนึ่ง การบริหารการจัดการ สอง ความคิดหรือความรู้หรือจะเรียกอะไรก็แล้วแต่ๆ เป็นเรื่องความสามารถที่จะใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนา จุดเด่นหรือการสร้างความแตกต่างและ สาม จริยธรรม

ก่อนจะจบรายการในวันนี้ ผมขอเรียนเพิ่มเติมว่าเอส เอ็ม อีบางที่มีขนาดเล็ก จนกระทั่งว่าการดำเนินการแต่ผู้เดียวมักจะมีกำลังไม่เพียงพอที่จะฟันฝ่าอุปสรรคจนประสบความสำเร็จเหมือนอย่าง

ท่านทั้งสี่ที่เราได้ฟังในวันนี้ ประสบการณ์จากคุณอนุสนธิ์ชี้ให้เห็นว่าดัชมิลล์เริ่มธุรกิจโดยเป็นเหมือนปลาเล็กในสระใหญ่ ผมเห็นว่าในยุคนี้ การแข่งขันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนกระทั่งสระใหญ่เหมือนสมัยก่อนหาได้ยากมากแล้ว ดังนั้นแม้ปลาเล็กก็อาจจะอึดอัดมากและมีปัญหาข้องใจได้มาก ในยุคปัจจุบัน ประเด็นหนึ่งที่ผมคิดว่าเป็นแนวทางที่ดีและรัฐบาลก็พูดถึงอยู่เสมอคือวิธีทำธุรกิจในรูปแบบที่เราเรียกว่าการสร้างเครือข่ายโดยเฉพาะเอส เอ็ม อีขนาดเล็ก อาจจำเป็นต้องทำงานด้วยกันให้มากขึ้นเพื่อเสริมพลังซึ่งกันและกันให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้น

ธนาคารกรุงเทพเราเห็นความจำเป็นในเรื่องนี้และการสร้างเครือข่ายที่เราอยากเห็น ผู้ประกอบการเอส เอ็ม อีช่วยกันทำมากขึ้นคือการสร้างเครือข่ายคุณภาพ ผมคิดว่าคาถาใหญ่ของเอส เอ็ม อีในปีนี้และปีหน้าคือเราจะพัฒนาคุณภาพได้อย่างไร คุณภาพนั้นถ้าทำได้ด้วยตนเองเพียงลำพังก็ดีแต่โอกาสที่ท่านจะทำได้โดยลำพังอย่างที่ท่านที่เป็นตัวอย่างในวันนี้ นับวันจะยากขึ้น ในภาวะวันนี้เราจำเป็นต้องช่วยกันทำหลายๆ ท่านและอาจต้องทำงานเป็นเครือข่ายผนึกกำลังกันจึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้