

# ปั้นแผนธุรกิจ

รู้หรือร่่วงแบบไม่นั่งเทียน

## 03

อย่า...เลียนแบบใคร

ท้อ...ได้ แต่อย่าถอย

แท้...แท้ ต้องคิดเอง ธุรกิจจะยั่งยืน

ในเช้าอากาศสดใสวันหนึ่ง ขณะที่ผมกำลังละเมียดคิดค้ากับกาแฟ รสนุ่มลิ้นที่ร้านใกล้บ้าน ก็ได้ยินเสียงแว่วของชายหญิงคู่หนึ่งที่สนทนากัน อย่างเอามั่น (ไม่ได้แอบฟังนะครับ) ชายร่างบางค่อนข้างมีอายุหน่อยกำลัง ปลอบใจหญิงร่างท้วมอายุราว 30 เศษๆ (อันนี้ผมเดาเอา) พอจับใจความได้ว่าเธอขาดทุนจากธุรกิจขายเสื้อผ้าออนไลน์ที่ลงทุนไปเมื่อ 3 เดือนก่อน และก็ไม่มีทีท่าว่าจะได้กำไร หรือแม้แต่จะถอนทุนคืน ได้ยินดังนั้น ด้วยความที่วิชาชีพที่มีบวกกับความเห็นใจ จึงอยากให้คำปรึกษาเธอผู้นั้น ผมจึงตรงไปหาและยื่นกระดาษแผ่นหนึ่งให้เธอ ในที่แรกทั้งคู่อาจจะมึนงงว่าผม จะมาขายประกัน หรือธุรกิจขายตรงหรือเปล่า แต่หลังจากแนะนำตัวกันพอ หอมปากหอมคอ เราก็เริ่มตั้งวงสนทนาเพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ เสื้อผ้าออนไลน์ของเธอทันที

Q ทำไมพืถึงคิดมาขายเสื้อผ้าออนไลน์ครับ ?

A อ้อ...ก็เห็นคนอื่นเค้าขายกันและเห็นว่าขายดี จึงอยากลองล่ะ (ผมคิดในใจ ว่านี่เห็นช้างขี้ ขี้ตามช้างนี้หว่า)

Q พี่คิดว่าทำไมลูกค้าถึงอยากจะมาซื้อสินค้าของพี่ครับ ?

A อืม...ไม่แน่ใจนะล่ะ แต่ถ้าจะให้เดา คิดว่าน่าจะเป็นเพราะ คุณภาพละ ที่เน้นขายเสื้อผ้าระดับส่งออก ลูกค้าน่าจะชอบล่ะ (อ้าวๆ นี่ทำธุรกิจโดยไม่มีจุดขายของร้านกันเลยทีเดียว)

Q พี่คิดว่าที่ขาดทุนอยู่ตอนนี้ เกิดจากอะไรครับ ?

A คือเสื้อผ้ามันมีหลายไซส์ หลายสีละ เวลารับมาจากโรงงาน เรา ก็ต้องสต็อกไว้เพื่อลูกค้าสั่งจะได้มีของให้ลูกค้าตลอดล่ะ แต่ก็ก็มีบางสีลูกค้า ไม่ชอบ บางไซส์คนสั่งน้อยล่ะ ทุนมันเลยจม หมุนเงินไม่ทันล่ะ ต้องทำ อย่างไรดีล่ะ?

(แปลว่าพี่เค้ายังไม่รู้จักลูกค้าของตัวเองเลย งานเข้าแล้วหะ)

## คุณรู้จักธุรกิจออนไลน์ของตัวเองแล้วหรือยัง?

(นึก นึก นึก แล้วก็ เขียน เขียน เขียน หากคำตอบเหล่านี้ใน 5 นาที)

เว็บไซต์.....

เป้าหมายขาย	Who?	ลูกค้าเราเป็นใคร.....
	What?	ลูกค้าซื้ออะไร.....
	Where?	ลูกค้าอยู่ที่ไหน.....
	When?	เมื่อไหร่ที่ลูกค้าต้องการเรา.....
	Why?	ทำไมลูกค้าเลือกซื้อจากเรา.....
	Whom?	ใครเป็นคนตัดสินใจซื้อ.....
	How?	จะทำให้ลูกค้ารู้จักเราได้อย่างไร.....

มองหาจุดยืน	Segment	ลองแบ่งกลุ่มลูกค้า.....
	Target	กลุ่มลูกค้าเราเป็นใคร.....
	Positioning	จะวางตัวกับกลุ่มลูกค้าเราอย่างไร.....

สิ่งจูงใจยุทธศาสตร์	Product	สินค้า/บริการของเรา.....
	Price	ราคาเท่าไร.....
	Place	ขายที่ไหนบ้าง.....
	Promotion	โปรโมชั่นอย่างไร.....

วัดความคุ้มค่า	Break Event Point	คิดว่าจะคืนทุนเมื่อไหร่.....
----------------	-------------------	------------------------------

จากคำถามเพียงไม่กี่ประโยค ผมก็เริ่มจับสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจขายเสื้อผ้าออนไลน์ของหญิงผู้นี้ไปไม่ถึงดวงดาวทันที ประเด็นสำคัญก็คือ เธอละเลยเรื่องการวิเคราะห์ธุรกิจก่อนที่จะลงทุน อาศัยเห็นคนอื่นทำเห็นว่ามีดีเลยทำตาม ซ้ำร้ายยังไม่ชัดเจนว่าตกลงใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในธุรกิจของเธอ ซึ่งผลที่ตามมาก็คือต้นทุนที่บ้านปลายไปเรื่อยๆ จากการสต็อกของนั่นเอง

นี่เป็นเพียงกรณีศึกษาง่ายๆ ที่ผมว่ามันชัดเจน ตรงไปตรงมามากๆ ซึ่งผมก็เชื่อว่ายังมีอีกหลายคนละเลยเรื่องการวิเคราะห์ธุรกิจก่อนตัดสินใจลงทุนเช่นเดียวกับกรณีนี้ เพราะไม่ว่าจะเป็นธุรกิจออฟไลน์ หรือออนไลน์ก็ตาม ผมอยากให้ลองเปิดใจ อย่าเข้าข้างตัวเองเกินเหตุ อย่าใจร้อน ค่อยๆ วิเคราะห์ว่าธุรกิจที่เราคิดลงทุนนั้น จะคืนทุนเมื่อไหร่ จะได้กำไรแค่ไหน

เอาล่ะ! ถ้าพร้อมแล้วตามผมมาครับ จะแนะนำถึงวิธีวิเคราะห์ธุรกิจง่ายๆ แต่ชัดเจนที่สุดมาเล่าสู่กันฟัง



# 6Ws + 1H รู้รอบก็รวยได้

อันที่จริงทฤษฎี 6Ws+1H นี้ใช้กันมานานมานานมากแล้ว แต่ก็ยังนิยมใช้กันอยู่ เพราะมันช่วยให้เกิดมุมมองธุรกิจจะหลากหลายอย่างที่เดียว

## Who: ลูกค้าคือใคร?

มีหลายวิธีที่ช่วยให้เราทราบว่าแท้จริงแล้วลูกค้าของเราคือใครกันแน่ เช่น เพศ ช่วงอายุ อาชีพ ระดับรายได้ ที่อยู่อาศัย หรือแม้แต่นิยม ซึ่งหากเราสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน จะช่วยให้การวางแผนการตลาดของเราแม่นยำ และประหยัดเงินในกระเป๋าได้เป็นกองเลย

## What: ลูกค้าซื้ออะไร?

เป็นการมองจุดเด่นของสินค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง (ถ้าจะต้องดีกว่าคู่แข่ง) และเป็นที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อของเรา (ถ้าสิ่งที่เหนือกว่าคู่แข่ง แต่ลูกค้าไม่ต้องการก็ไร้ประโยชน์) เช่น คุณภาพสินค้า คุ้มค่า บรรจุภัณฑ์สวยกว่าที่อื่นๆ แบรินด์สินค้า โปรโมชันกระชากใจ หรือแม้แต่ซื้อเพราะชอบพ่อค้าแม่ค้า ขาวสวยหมวยอ้อมก็มี

## Where: ลูกค้าอยู่ที่ไหน?

สินค้าบางอย่างต้องสัมผัสก่อนตัดสินใจซื้อ แต่ก็ไม่น้อยที่ไม่จำเป็นต้องจับก็ตัดสินใจได้เหมือนกัน อย่างเช่น เสื้อผ้าแฟชั่นกลายเป็นกลุ่มสินค้ายอดนิยมซื้อออนไลน์ผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์ก ทั่วๆ ที่มองดูแล้วก็เป็นสินค้าที่ต้องสัมผัสก่อนซื้อ ดังนั้น การที่เรารู้ถึงช่องทางที่ลูกค้าใช้สั่งซื้อ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์การจัดจำหน่ายในธุรกิจของเราได้เป็นอย่างดี

## When: ลูก้าต้องการสินค้าเมื่อไหร่?

แน่นอนว่าลูก้าคงไม่ได้มีความต้องการซื้อสินค้าของเราตลอดทุกวันทุกเวลา แต่จะมีบางช่วงเวลาที่มีความต้องการเกิดขึ้น เช่น คนเรากินข้าว 3 มื้อ ชอบปาร์ตี้ในคืนวันศุกร์ ชอบเที่ยวต่างจังหวัดในวันหยุดงาน หรือไปต่างประเทศในเทศกาลที่มีวันหยุดยาว หรือแม้แต่เรื่องฤดูกาลก็มีผลเช่นกัน เช่น ยอดขายร่มจะสูงสุดในหน้าฝน เครื่องทำน้ำอุ่นจะขายดีในหน้าหนาว รู้เช่นนี้แล้วจะช่วยให้เราจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่ลงตัวกับความต้องการของลูก้าได้พอดีพอดี

## Why: ทำไมลูก้าจึงต้องซื้อ?

ลองตั้งสติและมองให้ออกว่าลูก้าต้องการอะไรจากการซื้อสินค้านั้นๆ ของบางอย่างซื้อเพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานของชีวิต แต่บางอย่างไม่ได้จำเป็นแต่ก็มีไม่น้อยที่แย่งกันซื้อชนิดขายกันเป็นเทน้ำเทท่า (ตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยา) เช่น สินค้านำเข้าจากแดนกิมจิ สินค้าที่มีแล้วเกิดความภูมิใจ ได้รับการยอมรับจากสังคม (ของแบรนด์เนม)

## Whom: ผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ?

ผู้ควักเงินในกระเป๋าเพื่อจ่ายค่าสินค้าอาจไม่ใช่คนตัดสินใจซื้อก็ได้ ลูกสาวอยากได้รองเท้าส้นสูงพอก็อซื้อให้ คู่แต่งงานเจ้าสาวมัดมือชกเป็นคนเลือกแหวนในหัวว่าที่สามีเป็นคนจ่าย แบบนี้เป็นต้น ดังนั้น ถ้าเรารู้ได้ว่าแท้จริงแล้วผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อเป็นใคร นั่นก็คือผู้ปลุกค้าที่แท้จริงของเรานั้นเอง

## How: เราจะเข้าถึงลูก้าได้อย่างไร?

เป็นการโหมกลยุทธ์การตลาดทุกอย่างที่มีให้เข้าถึงกลุ่มลูก้าเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ (อย่างถูกที่ถูกเวลา) ถ้าหาก

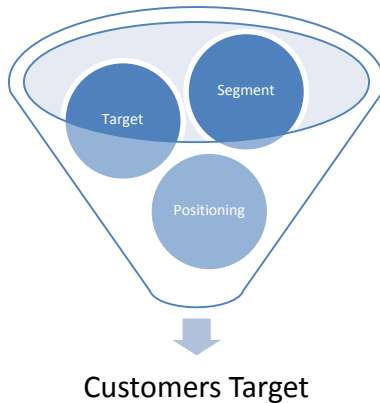
วิเคราะห์ 6Ws ได้ชัดเจน ในขั้นตอนนี้จะทำให้แผนส่งเสริมการตลาดของเรามีประสิทธิภาพ และช่วยประหยัดเงินในกระเป๋าได้มากขึ้นด้วย

อ่านทฤษฎีเดี๋ยวจะเคียดเกินไป ลองมาดูตัวอย่างการวางแผนธุรกิจโดยใช้หลัก 6Ws+1H สำหรับ “ธุรกิจเรียนภาษาอังกฤษออนไลน์” กันดีกว่า

6Ws+1H	รายละเอียด
Who	- พนักงานประจำ - รายได้เฉลี่ย 20,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป
What	- คุณภาพของอาจารย์ผู้สอน - เนื้อหาการสอนเข้าใจง่าย - ความน่าเชื่อถือของสถาบัน - ราคาถูกกว่าท้องตลาด
Where	- คนไทยทุกจังหวัด
When	- การเปิดเสรีทางการค้า (AEC)
Why	- เรียนภาษาอังกฤษ - เรียนออนไลน์ได้ทุกที่ ทุกเวลา
How	- การโฆษณาออนไลน์ - การโฆษณาในลิฟท์ของอาคารสำนักงานต่างๆ - การเปิดบู๊ทตามห้างสรรพสินค้า

# STP...ถึงให้ตรงเป้า กำไรออกเงย

เมื่อเข้าใจถึงหลักของ **6Ws + 1H** ผลลัพธ์ที่ได้จะช่วยให้เรามีความชัดเจนถึง “จุดขายของสินค้า” ที่แข่งขันในตลาดได้ ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ STP Strategies ที่ทำให้เห็น “จุดยืน” ในธุรกิจของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่ง



## Segment = แบ่งส่วนตลาด

เป็นการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนๆ ให้เห็นกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น อาจแบ่งลูกค้าตามระดับรายได้ เช่น รายได้สูง ปานกลางและต่ำ แบ่งลูกค้าตามภูมิภาค หรือตามช่วงอายุ เป็นต้น อย่างเช่นธุรกิจสอนภาษาอังกฤษออนไลน์ ก็อาจแบ่งส่วนตลาดเป็นกลุ่มนักเรียน นักศึกษา คนทำงานประจำ อาชีพอิสระ ผู้บริหาร หรือจะแบ่งตามระดับรายได้ หรือภูมิศาสตร์ ก็ได้เช่นกัน

## Target = เล็งลูกค้าเป้าหมาย

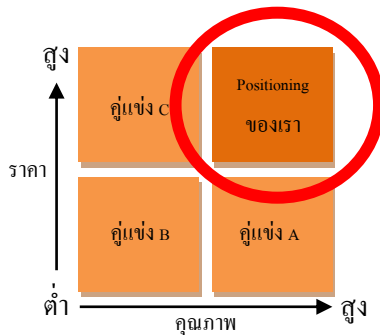
เมื่อแบ่งส่วนตลาดได้ชัดเจนได้แล้ว ต่อมาเป็นการมองธุรกิจว่ากลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าของเราเป็นใครจากส่วนตลาดที่แบ่งไว้ เช่น ใน



ธุรกิจสอนภาษาอังกฤษออนไลน์ จะเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานประจำ เป็นต้น

### **Positioning = สร้างแลนด์มาร์ค**

ขอใช้คำเก๋ๆ ว่าการสร้างแลนด์มาร์ค หรือในศัพท์ทางการตลาดก็คือการวางตำแหน่งทางการตลาด จากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่เล็งไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมองตำแหน่งทางการตลาดแบบสองแง่มุม เช่น เทียบระหว่างราคากับคุณภาพของสินค้า โดยจะเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นของเรา เพื่อให้เห็นถึงจุดยืนของเรากับคู่แข่ง เช่น ภาพด้านล่าง

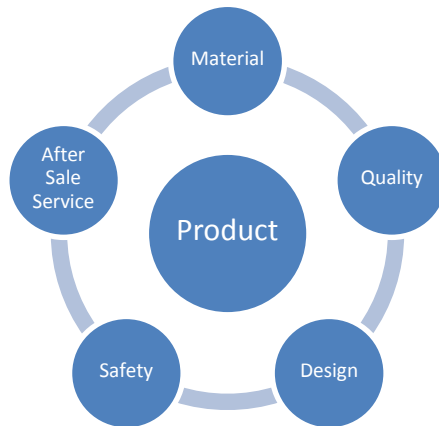


### **4Ps...เรื่องง่ายๆ แต่ทำยาก**

ถึงบรรทัดนี้เราคงรู้แล้วว่า “จุดขาย” สินค้าของเราคืออะไร และ “จุดยืน” ในตลาดอยู่ตรงไหนจากการวิเคราะห์ธุรกิจในช่วงตอนที่ผ่านมา ข้อมูลเหล่านี้จะนำมาใช้วางแผนการตลาดเพื่อกำหนด 4Ps ที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและตำแหน่งทางการตลาดที่วางไว้

## Product → สินค้าของเรา

พยายามมองหาจุดขายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป้าหมายให้มากที่สุด เช่น การคัดสรรวัตถุดิบที่ดี สินค้ามีคุณภาพ การออกแบบแนวคิดผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่น ความปลอดภัยของสินค้า หรือแม้แต่บริการหลังการขายที่น่าประทับใจ เช่น รับประกัน การเปลี่ยนคืนสินค้า การขนส่ง การติดตั้ง เป็นต้น



## Price → ราคาสินค้า

การตั้งราคาสินค้านั้นทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ถ้าเป็นลูกค้าระดับบนก็มักนิยมตั้งราคาสูง (อาจสูงกว่าคู่แข่ง) และตั้งราคาเป็นเลขคู่ เพราะดูดีมีมูลค่ากว่าตั้งเป็นเลขคี่ (ใช้หลักจิตวิทยา) ส่วนลูกค้าระดับล่าง ก็มักตั้งราคาต่ำ (อาจต่ำกว่าคู่แข่ง) และตั้งราคาเป็นเลขคี่ แต่ไม่ว่าจะตั้งราคาสูงหรือต่ำ สิ่งที่ควรนึกไว้ก็คือ “คุณภาพสินค้าต้องสมราคา” เพราะหากตั้งราคาสูงเกินไป ลูกค้าก็อาจหันไปซื้อกับคู่แข่งแทน และถ้าตั้งราคาต่ำไป เท่ากับกำลังทำสงครามราคา สุดท้ายก็อาจต้อง

ลดคุณภาพของสินค้า ถ้าไรที่ได้ก็น้อย ไม่คุ้มกับเงินที่ลงทุน และธุรกิจขาดทุนในที่สุด

### **Place → ช่องทางการจัดจำหน่าย**

ในธุรกิจออนไลน์ ช่องทางการจำหน่ายที่ใช้เป็นหลักคงหนีไม่พ้น “เว็บไซต์” ดังนั้น ควรจะตั้งคำถามง่ายๆ ว่าเราขายของให้ใคร? และพวกเขาเหล่านั้นอยู่ที่ไหน? ซึ่งเป็นคำถามที่มีคำตอบเรียบร้อยแล้วจากการวิเคราะห์ 6Ws+1H และ STP ในขั้นตอนที่ผ่านมา

### **Promotion → การส่งเสริมการตลาด**

มี 2 คำที่น่าสนใจคือ “Above the Line” เป็นการเน้นสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจ เน้นสื่อสารแบบ Mass Marketing ที่ไม่ได้เจาะลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจาก “Below the Line” ที่มุ่งส่งเสริมการตลาดที่เจาะกลุ่มเป้าหมายโดยใช้สื่อเฉพาะเจาะจง ดังนั้น จะเลือกใช้กลยุทธ์แบบ Above the Line หรือ Below the Line ให้ดูที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่วางไว้นั่นเอง

แผนการ	วัตถุประสงค์	วิธีการ
Above the Line	<ul style="list-style-type: none"><li>- เน้นสร้างแบรนด์</li><li>- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ใช้พนักงานขาย</li><li>- สื่อโฆษณา เช่น โทรทัศน์ นิตยสาร หนังสือพิมพ์</li><li>- ประชาสัมพันธ์</li></ul>
Below the Line	<ul style="list-style-type: none"><li>- เน้นกระตุ้นยอดขาย</li><li>- สร้างการรับรู้ในตราสินค้า</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- สื่อโฆษณา เช่น การออกบูธ การโฆษณาออนไลน์</li><li>- ส่งเสริมการขาย ได้แก่ การลด แลก แจก แถม</li></ul>

# วิเคราะห์จุดคุ้มทุน...ธุรกิจจะรุ่งหรือร่วง

ออกจะดูเป็นทฤษฎีสักหน่อย แต่ถ้าสามารถวิเคราะห์หาจุดที่คุ้มค่าในการลงทุนได้แล้ว จะเป็นตัวบอกได้ชัดเจนว่าธุรกิจที่ลงทุนไปนั้น ต้องใช้เวลานานแค่ไหนกว่าจะคืนทุน หรือพูดง่ายๆ ก็คือ เมื่อไหร่จะได้กำไรนั่นเอง

$$\text{จุดคุ้มทุน (จำนวนหน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่ต่อปี}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

เห็นสูตรนี้แล้วอย่าเพิ่งมีนนะครับ สิ่งที่ต้องทำก็คือ พยายามแยกแยะระหว่างต้นทุนคงที่ และต้นทุนผันแปรให้ได้เสียก่อน ตัวอย่างของต้นทุนคงที่ให้คิดง่ายๆ ก็คือ “ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้” คือไม่ว่าเราจะขายของได้หรือไม่ก็ตามก็ต้องจ่ายเงินส่วนนี้ออกไป เช่น ค่าเช่าสถานที่ ค่าจดโดเมนเนม ค่าเช่าโฮสติ้ง เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น ส่วนต้นทุนผันแปร ก็คือค่าใช้จ่ายที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามยอดการผลิต หรือการขายสินค้า เช่น วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าคอมมิชชั่นจากการขาย ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าถ่ายเอกสาร เป็นต้น

สมมติถ้าต้นทุนคงที่ในธุรกิจ “สอนภาษาอังกฤษออนไลน์” เท่ากับ 1 ล้านบาทต่อปี และต้นทุนผันแปร 1,000 บาทต่อนักเรียน 1 คน และเก็บค่าเรียน (ราคาขาย) อยู่ที่ 3,000 บาทต่อคน เอาข้อมูลนี้มาเข้าสู่สูตรวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

$$\begin{aligned}\text{จุดคุ้มทุน} &= \frac{1,000,000}{3,000 - 2,000} \\ &= 1,000 \text{ คน}\end{aligned}$$

จากตัวอย่างนี้จะเห็นว่าเราต้องได้นักเรียนอย่างน้อย 1,000 คน จึงจะคุ้มกับเงินที่ลงทุนไป สมมติว่ามีนักเรียนมาเรียน 100 คนต่อเดือน ก็แปลว่า 10 เดือน จะได้นักเรียนครบ 1,000 คน ก็เท่ากับว่าเรากู้มทุนในเดือนที่ 10 นั้นเอง ส่วนเดือนต่อๆ ไปก็เริ่มเป็นผลกำไรกลับคืนมา

มาถึงตรงนี้ คงจะพอเห็นภาพนะครับว่าการทำธุรกิจใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นแบบออฟไลน์หรือออนไลน์ก็ต้องวิเคราะห์ธุรกิจตามวิธีที่ผมแนะนำด้วยกันทั้งสิ้น เพราะนอกจากจะเห็นจุดขายและจุดยืนในธุรกิจของเราแล้ว ยังทำให้เกิดความมั่นใจและมีทิศทางที่ชัดเจนในการทำธุรกิจมากขึ้นเป็นกอง...หวังว่าหญิงร่างท้วมเจ้าของธุรกิจ “ขายเสื้อผ้าออนไลน์” ที่ผมได้เล่าไปเมื่อตอนต้น จะนำข้อมูลเหล่านี้ไปลองทำดูด้วยนะครับ ฮู้ๆ และเป็นกำลังใจให้ทุกคนครับ