

ผศ.ดร.วิริยา บุญมาเลิศ

ใส่แมสก์กันด้วยนะจ๊ะ



การสร้างมูลค่า

Value of Creation

VALUE CREATION

ธุรกิจต้องสร้างกระบวนการภายใน ให้สามารถทำหน้าที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ให้เกิดขึ้นในสายตาของผู้ที่มาติดต่อไม่ว่าธุรกิจจะทำอะไรก็ตาม ต้องสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการจะมีทุนอยู่ในตัวอยู่ 4 อย่าง คือ

- 1 ทุนการเงิน** เมื่อลูกค้าเข้ามาทำธุรกรรมภายในธุรกิจ และซื้อสินค้าหรือบริการ จ่ายเงินไปจำนวนหนึ่ง แล้วบอกว่าคุ้มกับเงินที่ต้องจ่ายไป
- 2 ทุนเวลา** คือเสียเวลาเดินทางประมาณ 2 ชั่วโมง กว่าจะไปถึงรถก็ติด หาที่จอดรถยาก แต่พอได้ใช้บริการที่บริษัท ปรากฏว่ารวดเร็วทันใจถือว่าคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป
- 3 ทุนความพยายาม** การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทำให้ลูกค้าไม่ต้องแสวงหาอย่างยากลำบาก หรือหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการคุ้นเคย แสดงว่าคุ้มกับความพยายาม
- 4 ทุนจิตใจ** สินค้าหรือบริการที่บริษัทส่งมอบแก่ลูกค้า ทำให้ลูกค้าประทับใจ และภูมิใจที่ได้ครอบครอง เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ของบริษัท

VBM

เป็นแนวคิดของการจัดการที่พยายามปลูกฝังความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรทุกคนในองค์กรในอันที่จะต้องเรียนรู้ที่จะจัดลำดับความสำคัญการตัดสินใจก่อนหลังโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจที่ว่า การตัดสินใจนั้นก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กรอย่างไร ซึ่งหมายถึงว่ากระบวนการและระบบหลัก ๆ ทั้งหมดในองค์กรจะมุ่งเข้าสู่การสร้างมูลค่า (Creation of Value) และสร้างความมั่งคั่งจากการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่งคั่งและผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น

ดังนั้น แนวคิด VBM จะช่วยองค์กรในการวัดผลจากการจัดการ VBM จึงเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่าง

1. กลยุทธ์
2. การประเมินผลปฏิบัติงาน และ
3. กระบวนการในการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น

VALUE CREATION

เป็นแนวทางการสร้างคุณค่าที่แท้จริงขององค์กร ด้วยการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เสริมสร้างจุดเด่นที่ดีอยู่แล้ว รวมถึงนำเอาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการธุรกิจและความเหมาะสมทางการตลาด

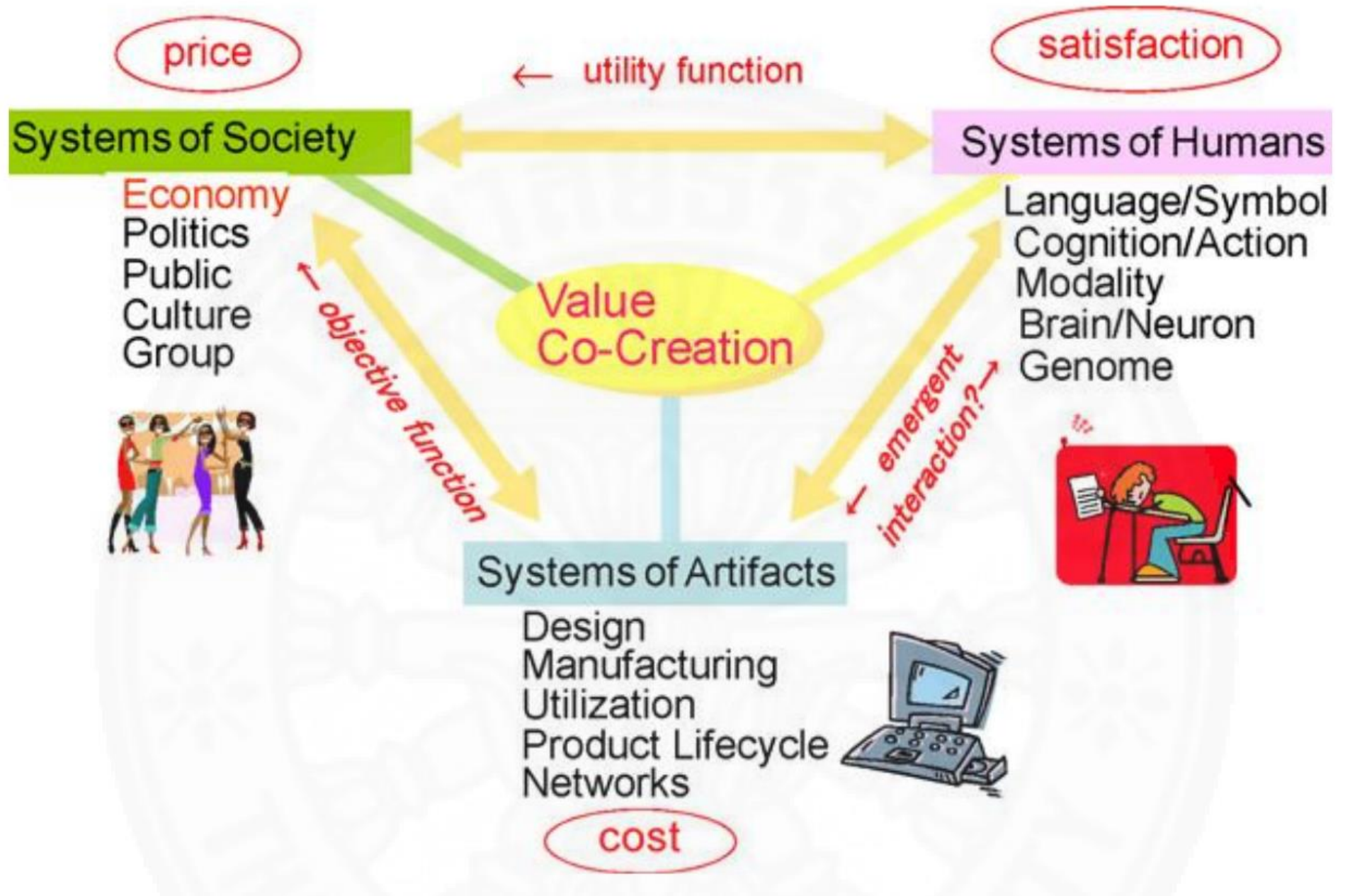
Value Creation จะเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีใช้ผลสัมฤทธิ์เพียงชั่วคราว ผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการจึงไม่เน้นที่ตัวชี้วัดทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่อาจบ่งบอกถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้ การลงทุนที่สร้างความยั่งยืนจะเป็นการลงทุนเพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทั้งยังรวมถึงการทำวิจัยและพัฒนา R&D นวัตกรรมทางความรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนมากเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) แต่สามารถสร้างกลไกทางการตลาดได้ในยุคที่มีการแข่งขันรุนแรง และมีความเสี่ยงในการลงทุนสูง การบริหารความรู้และความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงและเตรียมความพร้อมกับการปรับตัวของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

แนวคิดเรื่องการสร้างคุณค่า เป็นแนวคิดที่นักวิชาการ รวมถึงภาคธุรกิจต่างๆให้ความสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ ธุรกิจในยุคใหม่

ศาสตราจารย์ Michael E.Porter มีความเห็นว่าต่อไปองค์กรจะให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อเนื่องจากภายในสู่ภายนอกองค์กร กระบวนการดังกล่าวจะเริ่มจากการกำหนดคุณลักษณะสำคัญและคุณค่าที่แท้ขององค์กร จากนั้นพิจารณากิจกรรมการทำงานต่างๆ ทั้ง **กิจกรรมหลัก** และ **กิจกรรมสนับสนุน** ว่ามีอิทธิพลต่อคุณค่าขององค์กรมากน้อยเพียงใด ผลของการดำเนินงานในลักษณะนี้ จะทำให้เรามองเห็นสิ่งที่องค์กรเป็นจริงๆ ในปัจจุบัน ทั้งข้อดี และข้อเสีย จุดบกพร่อง เพื่อวางแนวทางพัฒนาการดำเนินงาน จนถึงพัฒนาองค์กร แน่แน่นอนว่า Value Chain ในแต่ละองค์กรย่อมต่างกันตามแต่พันธกิจ และกระบวนการทำงานหลักขององค์กร

VALUE CREATION

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในหลายงานวิจัยทางธุรกิจ แนวการสร้างมูลค่าของเครือข่ายบริษัทซึ่งสามารถอธิบายหลักการเบื้องต้นได้ตามรูป ดังนี้



VALUE CREATION

จะประกอบด้วย ระบบการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ในการสร้างระบบ

VALUE CREATION จำเป็นต้องสร้างระบบให้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเสริมสร้างคุณค่าซึ่งกันและกัน หรือเรียกอีกอย่างว่า

VALUE CO CREATION โดยแบ่งระบบ และองค์ประกอบออกมา 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีส่วนประกอบดังนี้

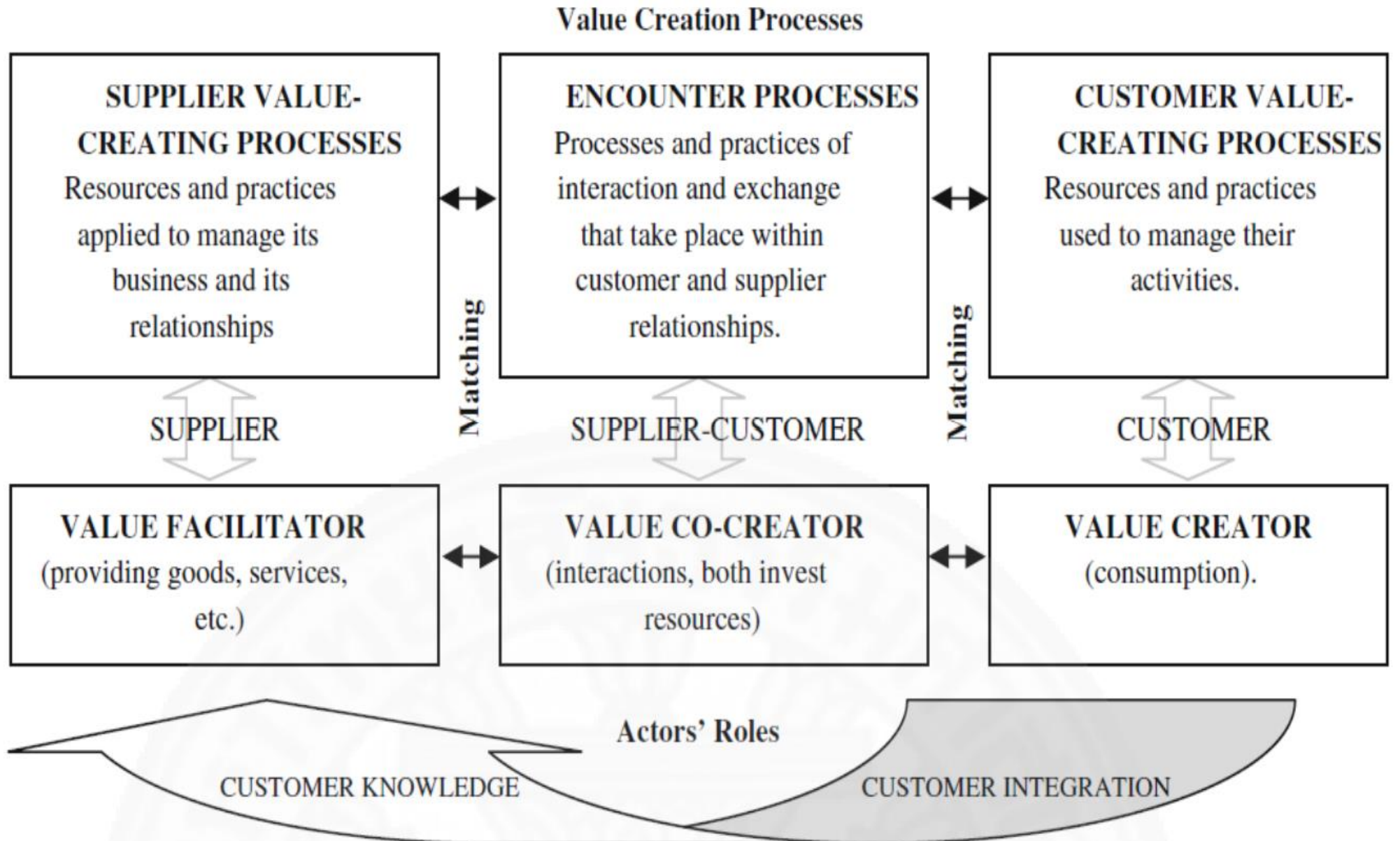
System of Society เป็นองค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ เราเป็นองค์ประกอบภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น economy ,politic, public, culture ,group องค์ประกอบภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องทำความเข้าใจ เนื่องจากปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก แต่มีผลกระทบอย่างมากมายกับโครงการ และระบบธุรกิจ

2 System of Artifact คือระบบการทำงาน และเครื่องมือ ที่องค์กรใช้ มีทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) และ จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น กระบวนการผลิต เครื่องมือต่างๆ ระบบเครือข่าย ระบบดังกล่าว บางครั้งก็เป็นต้นทุนในการทำงาน ที่หลายองค์กรมิได้นำมาคำนวณค่าใช้จ่าย System of Artifact เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความยั่งยืน เนื่องจากระบบการทำงาน และเครื่องมือ ต่างๆจะเป็นศูนย์กลางในการประสานงานของระบบธุรกิจโดยรวม เชื่อมโยงการทำงานและควบคุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เครื่องมือที่สร้างขึ้นนอกจากช่วยควบคุมกระบวนการสร้าง value แล้ว ยังช่วยควบคุมกระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารต่างๆที่สำคัญในองค์กรด้วย

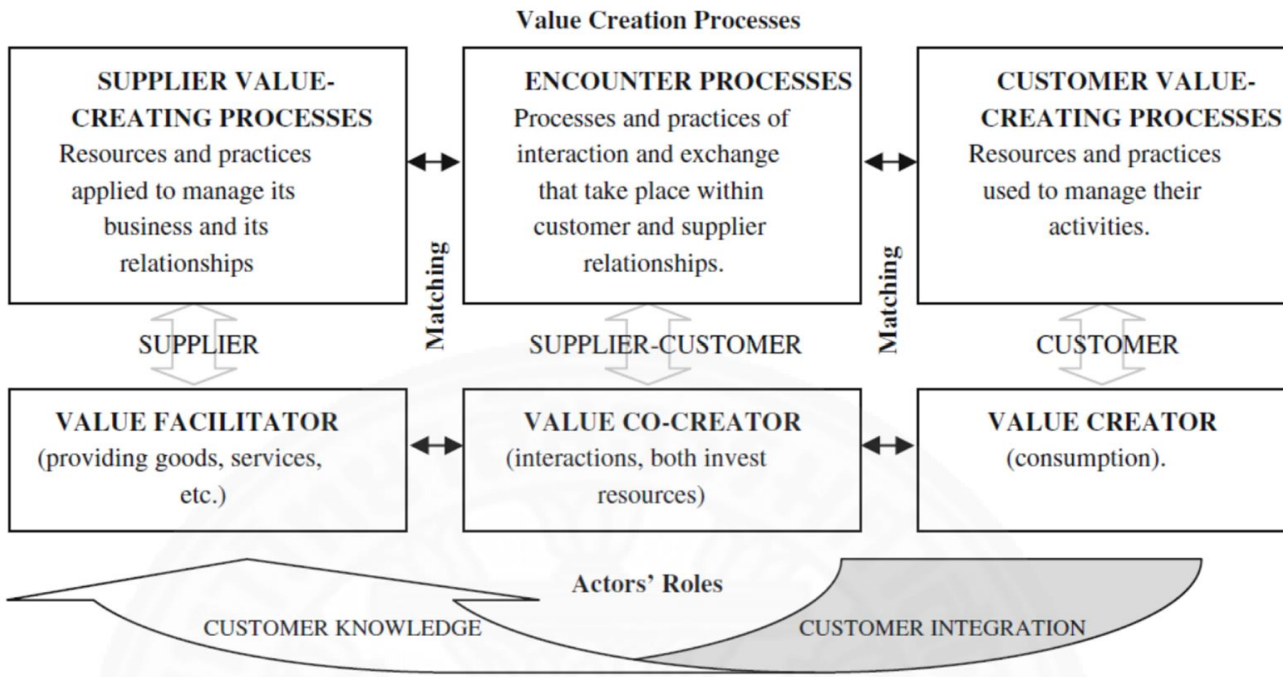
3 System of Human ทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้มีได้หมายถึงตัวบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงระบบและเครื่องมือต่างๆที่ใช้กับบุคลากรด้วย เช่น การอบรม การถ่ายทอดความรู้ กระบวนการนี้จะเกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้ในองค์กรนั่นเอง

กระบวนการ ทำ VALUE CREATION

ขององค์กรจะ
มองทั้งระบบและ
ตอบสนองต่อทุก
ฝ่าย ซึ่งโดยส่วน
มากจะเน้น
ตอบสนองความ
ต้องการของ
ลูกค้าและ
SUPPLIER เป็น
หลัก



Source: Based on Grönroos (2008) and Payne et al. (2008)

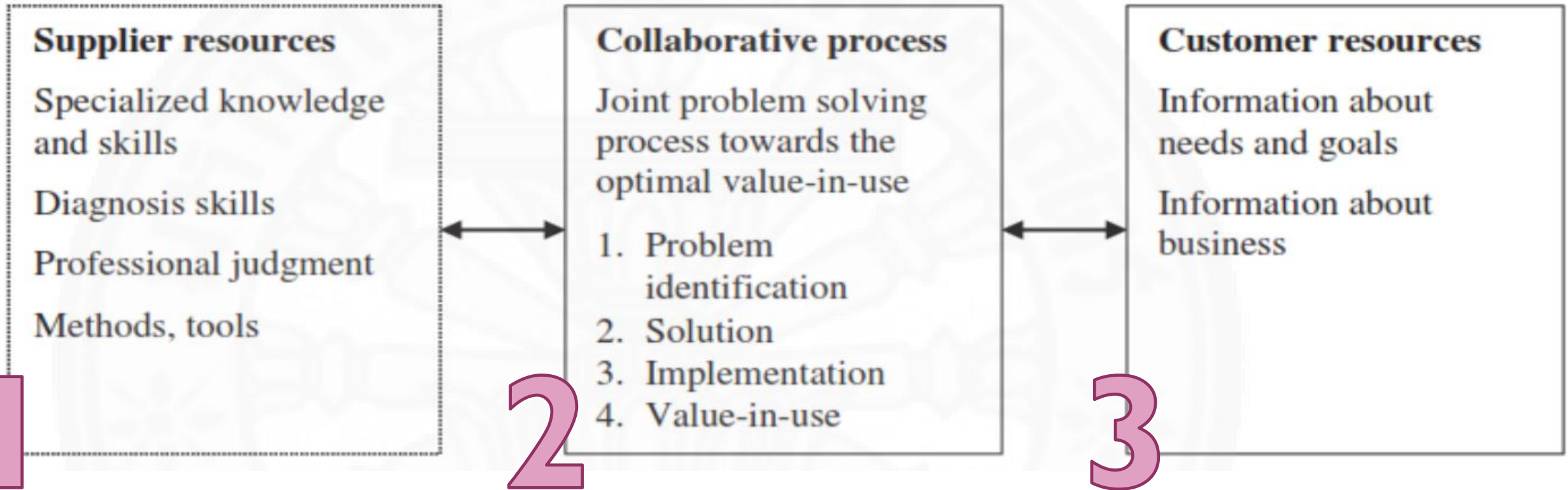


Source: Based on Grönroos (2008) and Payne et al. (2008)

ผลสัมฤทธิ์ของ Value Creation สามารถประเมินได้หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น ผลกำไร และผลประโยชน์ แต่สิ่งที่ชี้วัดความสำเร็จของ Value Creation ได้ดีที่สุด คือ รูปแบบขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรธุรกิจนวัตกรรม ในขณะที่ทั้ง supplier และลูกค้าก็ได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าผลงานที่จ้างวาน

- จะเห็นว่ากระบวนการสร้าง Value Creation มีความสัมพันธ์กันในปัจจัยหลายอย่าง เราไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ โดยไม่สนใจแรงกดดันจาก Supplier
- รูปแบบการทำงานของ Value Creation ก็ยังเน้นความสำคัญของลูกค้า
- ข้อมูลจากลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ปัจจัยอื่นๆ และกระบวนการหมุนเวียน (ตามรูป) องค์กรจะต้องเข้าใจกลไกนี้ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมความรู้ ความต้องการ จากลูกค้า ถ่ายทอดสู่ Supplier ในการผลิตของ Supplier ในอุตสาหกรรม และ ความต้องการของ ลูกค้า เพื่อหาจุดยืนที่สมดุลและสร้างผลกำไรให้ องค์กร

ในการสร้าง Value Creation องค์กรจะวางแผนงานโดยอาศัย 3 องค์ประกอบใหญ่



Supplier Resource จะเป็น ผู้สนับสนุนด้านทักษะ ความรู้ต่างๆ เป็นส่วนมาก ไม่ว่าจะเป็นการจัดหา แหล่งข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ รวมถึง เครื่องมือที่จำเป็น

Collaborative process จะเป็น ส่วนของการทำงานร่วมกัน จะเน้น การกำหนดปัญหา การแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติ รวมถึงการเลือกและ กำหนดวิธีการ เครื่องมือที่จำเป็น

Customer resource จะเป็น ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการตลาด โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายที่ สอดคล้องกันในเชิงการตลาดแนวทางการนำไปใช้ในเชิงธุรกิจ

การตลาดคือการสร้างคุณค่า

รศ.ดร. เสรี วงษ์มณฑา

Value Creation : การสร้างคุณค่า

เพราะว่าการตลาดที่ทันสมัยจะต้องเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยเริ่มต้นจาก

- การกำหนดคุณลักษณะ (Attributes) ของสินค้า
- สร้างจุดเด่น (Features) ให้สินค้า
- แปลจุดเด่นดังกล่าวให้เป็นคุณประโยชน์ (Benefits) ของสินค้า
- และต้องคิดต่อไปว่าจะให้คุณค่า (Value) อะไรแก่ผู้บริโภคจึงจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับเขานั้นคุ้มกับต้นทุนชีวิตของเขา ไม่ว่าจะเป็นเงินที่เสียไป เวลาที่เสียไป และความพยายามที่ต้องเสียไป สินค้าใดที่มีคุณค่าไม่คุ้มต้นทุนชีวิตของลูกค้า สินค้านั้นย่อมไม่ยั่งยืนในสนามแข่งขันทางการตลาด

5

ขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ของการสร้างคุณค่า

* **การค้นพบ (Discovery)** ว่ากลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการเข้าไปตอบสนองความต้องการของพวกเขา นั้นต้องการคุณค่าอะไรจากสินค้า บางคนอาจจะต้องการความสะดวก บางคนอาจจะต้องการคุณภาพชีวิต บางคนอาจจะต้องการความมีชื่อเสียง เป็นคนเด่นดัง เป็นคนสำคัญ บางคน อาจจะต้องการความสนุกสนาน ความบันเทิง ความสบาย

* **ความมุ่งมั่น (Commitment)** ในการที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายตามที่ได้ค้นพบในขั้นตอนแรกของปัญหาทัศนคติ ความมุ่งมั่นดังกล่าวจะต้องแสดงออกให้เห็นเป็นประจักษ์ในข้อความว่าด้วยพันธกิจขององค์กรว่าเราต้องการให้อะไรแก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ต้องปรากฏในข้อความว่าด้วยวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าลูกค้าของเราจะได้คุณค่าอะไรจากเราเรื่อยไปในอนาคต คุณภาพชีวิตของพวกเขาจะเป็นอย่างไร เมื่อได้รับคุณค่าจากสิ่งที่เรานำเสนอ และจะต้องปรากฏในนโยบายการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งมั่นวิจัยและพัฒนาเพื่อ

5

ขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ของการสร้างคุณค่า

* **การสร้างสรรค้คุณค่า (Creation)** คือการผลิต การตลาด การขาย และการบริการ เพื่อที่จะส่งมอบคุณค่าให้ผู้บริโภคตามที่ได้ประกาศเป็นความมุ่งมั่นไว้ แผนงานการผลิตจะต้องเป็นไปตามพันธกิจ วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กร การตลาดก็ต้องสื่อสารคุณค่าของสินค้าที่องค์กรได้สร้างสรรค้ไว้ การขายจะต้องนำเอาจุดเด่น คุณประโยชน์ และคุณค่าของสินค้ามาใช้ในการจูงใจให้ผู้บริโภคซื้อสินค้า และการบริการจะต้องเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่สินค้า ต้องทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจจากการทำธุรกรรมกับ Brand

5

ขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ของการสร้างคุณค่า

* **การประเมิน (Assessment)** เมื่อดำเนินการไปแล้วก็ต้องมีการวัดผล เพื่อที่จะประเมินว่าคุณค่าที่เรามอบให้กับผู้บริโภคไปนั้นเป็นสิ่งที่เขาต้องการจริงหรือไม่ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พวกเขาได้หรือไม่ การหาทางที่จะรับรู้การตอบรับของผู้บริโภคว่ามีความพึงพอใจต่อคุณค่าที่เรานำเสนอมากน้อยเพียงใด มีอะไรที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้าง ต้องตระหนักว่าผลวัดของการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริโภคเคยชื่นชมเมื่อวันวาน อาจจะไม่มีส่วนให้อีกแล้วในวันนี้

5

ขั้นตอนในการวางยุทธศาสตร์ของการสร้างคุณค่า

* **การปรับปรุงแก้ไข (Improvement)** คือการหาทางปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบของธุรกิจให้เป็นที่พอใจของลูกค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เมื่อมีการวัดผล ประเมินผล และวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เราต้องพร้อมที่จะปรับปรุงองค์ประกอบของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การกระจายสินค้า การสื่อสารการตลาด การบริการ บุคลากร ภาพลักษณ์ของ Brand บรรลุภัณฑ์ จุดครองใจของสินค้า กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างเครือข่ายธุรกิจ มองให้ครบด้าน เข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ พิจารณาเหตุปัญหาด้วยใจเที่ยงธรรม และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

■ **นักการตลาดสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญกับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ที่เป็น**

หลักการของการสร้างคุณค่าเพิ่มในทุกจุดของการดำเนินงาน ตั้งแต่การคัดสรรวัตถุดิบ ไปจนถึงการบริการหลังขาย เริ่มต้นจากมีการวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพออกแบบสินค้าที่ดี เลือกวัตถุดิบที่ดี มีการขนส่งวัตถุดิบเข้าโรงงานที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมคุณภาพที่ดีในการผลิต ให้ได้สินค้าที่ดี มีบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามและแข็งแรง มีการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ มีการนำเสนอสินค้าในร้านค้าที่น่าสนใจ มีการสื่อสารการตลาดที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้สินค้า มีพนักงานขายที่ให้บริการที่ดี มีกระบวนการทำงานที่ง่าย สะดวก และรวดเร็ว มีพนักงานจัดส่งสินค้าที่ดี การทำงานทุกจุดถูกต้อง และเป็นไปตามคำสัญญา สินค้ามีคุณภาพดีตามที่ได้สัญญาไว้ในการสื่อสาร มีการบริการหลังขายที่ดีคงเส้นคงวา ทั้งหมดนี้จะทำให้คุณค่าของสินค้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆในทุกจุด และผู้บริโภคจะได้รับประสบการณ์ที่น่าประทับใจจากการทำธุรกรรมกับ Brand

■ **ขั้นตอนทั้งหมดนี้จะทำให้การสร้างคุณค่าสำหรับผู้บริโภคเป็นปฏิบัติการไร้รอยตะเข็บ (Seamless Operation) ที่ไม่มีการสะดุด และประสบการณ์ที่น่าประทับใจที่ลูกค้าได้รับจะก่อให้เกิดความภักดี ซึ่งเป็นสิ่งที่นักการตลาดทุกคนปรารถนา เพราะเป็นปัจจัยสู่ชัยชนะ**

อย่าตัดสินคนที่ภายนอก



“Labels are for cans, not for people.”
“ยี่ห้อมิไ้สำหรับกระป๋อง ไม่ใช่สำหรับคน”

ตราสัญลักษณ์หรือยี่ห้อคือสิ่งที่ทำให้คนเห็นแล้ว
รู้สึกแล้วจำได้ว่าสินค้าตัวนี้เป็นยังไง แต่ถ้าเอา
ตราออกไป คนก็จำไม่ได้ และไม่สามารถตัดสินได้
ว่าในกระป๋องนี้มีอะไรอยู่ เช่นเดียวกับความคิด
ของคนที่เราไปพบกับคนที่สัญชาตินี้ หรือนับ
ถือศาสนานี้ เราอาจจะคิดไปเองว่าเขาเป็นยังไง
แท้ที่จริงแล้วเรายังไม่ทันได้รู้จักเขาจริงๆเลย

https://www.youtube.com/watch?v=840T0NLIqfM&feature=emb_logo



<https://www.youtube.com/watch?v=etRlphOn4pA>

<https://www.youtube.com/watch?v=JcQUg6M-tHg>