

ANATOMY

OF

ผ่าตัดค่าบริการวิชาชีพ

FEE

พร วีรพหิรักษ์



ANATOMY

O F ผ่าตัดค่าบริการวิชาชีพ

FEE

พว วิรุฬห์รักษ์

เชกศิริ ยางเดิม
นักสวรรณ มรรคสันต์

คำนำสำนักพิมพ์

หลงใหลในงาน หวังความสมบูรณ์แบบ ผลงานชิ้นเอก ไม่สนใจเวลาเข้ามาเป็นเงื่อนไข
อาชีพบริการนอนพักก็หาย แก้งานไม่จบไม่สิ้นทั้งสองฝ่าย

เลิกก็กลัวเสียจรรยาบรรณ กล้ากลืนทำก็ชอบตาดีคำล้ำ เสียสุขภาพ ครอบครัวยุ่งคลอน
เสนอราคาสูงไปก็เกรงไม่ได้งาน น้อยไปก็กลัวขาดทุน

อาชีพบริการ ไลฟ์ใหม่เซอร์วิส
ไลน์กลุ่ม ติดตามงาน สะดวกทุกทาง บริการฉับไว
ขาดทุน ไม่คุ้ม แต่ก็ไม่ทราบว่าจะตัวเองอยู่จุดใด

เสนอราคาตามเปอร์เซ็นต์ของค่าก่อสร้าง ลูกค้าตกใจ หาวว่าเพิ่มสเปคโอเวอร์

ค่าครองชีพสูงขึ้น งานใหม่ลูกค้าเดิมจะเอาไปบวกตรงไหน ให้ลูกค้าเข้าใจ

อุปกรณ์ ค่าเดินทาง ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ความเสี่ยงในการทำงาน ภาษี

จะคิดเป็นตารางเมตร ก็ยังไม่มีการชดเชย ราคาต่อตารางเมตรสักเท่าไรก็ดี
ใส่ราคาสูง กลายเป็นโคงราคาค่าบริการ ไม่ไว้ใจกันทั้งคู่

จะคิดเป็น man-hour ก็คำนวณชั่วโมงไม่ถูก เจ้าของก็ท้วง คุณไม่ได้ทำให้ผมคนเดียว
ทั้งวันเสียหน่อย

แม้กระแสการบริโภคสินค้าออกแบบเป็นที่นิยมมากขึ้น แต่อุปสรรคหนึ่งคือ
คนไทยมักจะทำตามสิ่งที่จับต้องไม่ได้ งานใช้ความคิดเป็นงานที่เป็น
กระดาษ ไม่เป็นรูปธรรม เรายังไม่ค่อยให้คุณค่ากับความคิด ยังไม่เข้าใจศิลปะ
ไม่เข้าใจกระบวนการ ทำให้การละเมิดลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญายังคง
เป็นปัญหาระดับชาติ

นักออกแบบทรัพยากรคือหัวใจสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม
การออกแบบ ต้นทางของการสร้างสรรค์ธุรกิจยุคใหม่ หากว่าทักษะการจัดการ
ธุรกิจยังคงเป็นจุดอ่อนที่พบในกลุ่มนักออกแบบไทย รวมไปถึงสถาปนิกอิสระ
กลุ่มนักออกแบบที่เริ่มเป็นเจ้าของกิจการของตัวเอง การแข่งขันในค่าบริการ
วิชาชีพที่ไม่เหมาะสม ปัญหาและความทุกข์จึงวกกลับมาสู่ผู้ออกแบบและวงเวียน
เป็นปัญหาไม่จบสิ้นในวงการวิชาชีพ

สถาปัตยกรรมแม้จะเป็นส่วนผสมของศิลปะและวิทยาศาสตร์ แต่ตัวนักออกแบบเอง
ก็มักจะมีปัญหาเสมอว่าจะคิดค่าตัวอย่างไรดี งานที่ทำอยู่ขาดทุนหรือกำไร

ความสมดุล ความถูกต้องเหมาะสมทั้งสองฝ่ายจะอยู่ที่จุดใด ในเล่มนี้จึงปูพื้นฐาน
ตั้งแต่ความเข้าใจคำว่า การเงิน ต้นทุน รายรับ รายจ่าย กำไร การต่อรองค่าบริการ
ส่วนที่เป็นยามหน้อยก็จะเป็นช่วงทำความเข้าใจงบกำไรขาดทุน กระแสเงินสด
แต่ไม่ยากเกินความเข้าใจ สำนักพิมพ์หวังว่าความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะช่วยให้การบริหาร
จัดการค่าบริการวิชาชีพได้มีประสิทธิภาพขึ้น ลดความเสี่ยง สร้างสภาพคล่อง เป็น
นักออกแบบที่ครบเครื่องทั้งออกแบบ การตลาด การเงินและบัญชีทำงานอย่างมีความสุข
และยั่งยืน หากเหตุผลและหลักการ เป็นความจริงที่เข้าใจได้ กำไรในทางธุรกิจก็เป็น
สิ่งที่ยอมรับและเข้าใจได้เช่นกัน

ขอขอบคุณในความอดุสาหะและความตั้งใจของดร. พรและทีมงาน ช่วยทำให้
ความเข้าใจในธุรกิจออกแบบง่ายขึ้นกับกลุ่มนักออกแบบไทย เป็นหนังสือเชิงวิชาชีพ
ที่สำนักพิมพ์เชื่อมั่นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพนักออกแบบอีกเล่มหนึ่ง
เช่นอีกหลายๆ เล่มเช่นที่ผ่านมา

สุลักษณ์ วิศวัตมวรรณ

คำนำผู้เขียน

ดร.พร วิรุฬห์รักษ์

ผมไม่เคยมีชีวิตที่เกี่ยวข้องในเรื่องธุรกิจมาก่อน ไม่เคยอยู่ในครอบครัวนักธุรกิจ พ่อแม่ก็ไม่ใช่นักธุรกิจ เครือญาติก็ไม่ใช่ ดังนั้นในวันที่ต้องทำธุรกิจ จึงเป็นวันที่ทำไปด้วยความไม่รู้ ทำด้วยความอยากลอง และทำด้วยความมั่นใจ

การทำธุรกิจอย่างแท้จริงของผมนั้น เกิดขึ้นในวันที่ใช้ชีวิตในสหรัฐอเมริกา โดยทำธุรกิจ 'ขายตรง' อาหารเสริมยี่ห้อหนึ่ง สาเหตุที่เข้าไปทำเพราะอยากได้รายได้เพิ่ม สู้ต่ายก๊อบลงที่มันเหนียวแทบขาดใจ เงินที่ได้ก็น้อย บทเรียนที่ได้คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจาก A ไป B ต้องมีภาระหน้าที่ทำเรื่อง A ถึง Z (ขออ้างถึงสโลแกนของบริษัท SIEMENS) กว่าการขายหนึ่งรายการจะจบลงได้ ต้องมีภาระมหาศาล และนั่นคือได้ปรัชญาว่า 'โลกนี้ไม่มีอะไรง่าย... ทุกคนที่ประสบความสำเร็จในวงการของเขา ล้วนมีวิชา มีความสามารถที่เราต้องเคารพและควรเรียนรู้จากเขา'

ต่อมาผมก็กระโดดลงไปทำธุรกิจขายตรงอีก คือธุรกิจขายตรงทางด้าน 'ประกันภัยและกองทุน' ซึ่งเป็นระบบที่ยังไม่มีในประเทศไทยตอนนั้น ผมชอบธุรกิจนี้ เพราะเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องมีสินค้า มีแต่กระดาษ ได้เรียนรู้เรื่องการเงิน การตลาด หลักการขาย และการสร้างแรงบันดาลใจให้คน ผมมีความจริงจังกกับการทำธุรกิจนี้มาก และได้พบเพื่อนหลากหลายในการทำธุรกิจ ซึ่งถือว่าเป็นช่วงชีวิตที่เริ่มดี ได้เจออาจารย์สอนทางด้านธุรกิจที่ทำในเครือข่ายเดียวกันมากมาย ได้ไปอบรมสัมมนาที่จริงจังมากๆ จนเราเริ่มเปลี่ยนมุมมองต่างๆ ในการมองโลก และมุมมองต่อวิชาชีพของตนเอง

ทั้งหมดที่พูดมานั้น เป็นการทำธุรกิจอาชีพเสริมนอกเวลา งานสภาพชีวิตในตอนนั้นคือทำงานเป็นสถาปนิกเต็มเวลา ทำธุรกิจขายตรงหลังเวลางานและวันหยุด ดังนั้น ในชีวิตด้านหนึ่งได้เรียนรู้เรื่องการตลาด การขาย การเงิน การพูดต่อหน้าสาธารณะ อีกด้านหนึ่งก็ได้พัฒนาทักษะทางด้าน

วิชาชีพสถาปนิก เทคนิคในการจัดการโครงการ เอกสาร บริหารลูกค้าไปในตัว
ปรัชญาที่ได้มาตอนนี้ คือ 'ทุกสิ่งๆ ที่ทำต้องมีการบริหารจัดการเวลา และต้อง
มีขั้นตอนที่ชัดเจน'

จนถึงจุดหนึ่งที่มีความมั่นใจแรงกล้า ตัดสินใจเปิดธุรกิจรับทำแบบก่อสร้าง
เป็นธุรกิจเล็กๆ ร่วมกับเพื่อนต่างชาติที่อาศัยอยู่ในสหรัฐอเมริกาด้วยกัน
เรามีแผนที่จะออกมาทำแบบก่อสร้างให้กับบริษัทสถาปนิกท้องถิ่นใน
สหรัฐอเมริกาที่ทำแบบก่อสร้างกันไม่เก่ง ไม่เร็ว โดยพวกเราแต่ละคน
มีคนไทย (ตัวผม) ฟิลิปปินส์ และเลบานอน เราตัดสินใจเตรียมต่อกับ
ประเทศตัวเองเพื่อทำงานผลิตแบบก่อสร้าง เราทุกคนเอาเงินมาลงกันคนละ
เกือบล้านบาท และมีความมั่นใจกันมากกว่างานจะล้นจนพวกเรากันไม่ทัน
เราต้องรวยกันแน่ๆ

และแล้วเราก็เจอวิกฤตการณ์แฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis) ที่เหมือน
สายฟ้าฟาดผ่าลงกลางหลัง งานทั้งหมดที่คิดว่าจะได้ทำนั้นหยุดหมด ไม่มี
บริษัทสถาปนิกจ่ายงานมาเลย แม้แต่งานประจำที่ทำ เราก็ถูกให้ออก
อันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ เราทั้งสามคนก็มองตากัน แล้วก็สรุปกันว่า
ได้เวลากลับประเทศของตัวเองแล้ว ต่างคนก็ต่างแบกหนี้กันไป ปรัชญาที่
ได้มาในตอนนั้นคือ 'การหาโปรเจกต์คือทักษะที่สำคัญที่สุดในการพัฒนา
ธุรกิจ' ต่อให้ ทักษะดี ระบบดี หรือจัดการดีแค่ไหน ถ้าหาโปรเจกต์ไม่ได้
ก็ไปไม่รอดอยู่ดี

ผมกลับมาประเทศไทยเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2551 พร้อมกับหนี้สิน
คิดเป็นเงินไทยในขณะนั้น คือ 1,325,342.47 บาท ถือเป็นกาณ์กลับ
ประเทศไทยอย่างล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ไม่มีทรัพย์สินอะไรเลย สิ่งที่มีอยู่ในตัว
คือความสามารถอะไรบางอย่าง ที่ตอบไม่ได้ว่าจะมีประโยชน์กับผมหรือไม่

ผมกลับมาได้เพียงหนึ่งวัน บิดาของผมซึ่งเป็นอดีตข้าราชการ อาจารย์ของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ให้ไปพบกับ ศ.ดร.บัณฑิต จุลาสัย ซึ่งเป็น
อาจารย์ของผม และเป็นคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ในขณะนั้น
ว่ามีงานอะไรให้ทำหรือไม่ และท่านก็ให้เข้าไปช่วยงานในหลักสูตรวิทยา
ศาสตร์บัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรม (นานาชาติ) หรือที่เรียกว่า INDA
ทำให้ผมได้มีโอกาสสอนหนังสือในระดับมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง และมี
โอกาสได้ทำงานกับท่านอาจารย์ ดร. ปรัชญา สิทธิพันธุ์ ประธานหลักสูตร
ในขณะนั้น ทั้งสองท่านถือว่าเป็นผู้มีบุญคุณ ผมได้รับการจ้างเป็นลูกจ้าง
ชั่วคราวของคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ด้วยเงินเดือนสามหมื่นบาท ต่อมาได้
บรรจุเป็นอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัยเต็มเวลา จากนั้นก็ได้พบกับรุ่นพี่
ที่เคารพ คือ ผศ.ดร.อรรรจน์ เศรษฐบุตร ที่ชักชวนให้เข้ามาในวงการที่
ปรึกษาด้านอาคารเขียวและให้มีส่วนร่วมในโครงการที่สำคัญต่างๆ ของท่าน
ทำให้ผมเริ่มเป็นที่รู้จักในประเทศไทย และนั่นคือจุดเริ่มต้นของการทำ
ธุรกิจครั้งที่สาม ก็คือการทำธุรกิจที่ปรึกษาด้านเทคนิค ลูกค้ายรายแรก
ที่ว่าจ้าง ให้เงินค่าตอบแทนในฐานะที่ปรึกษาเดือนละสองหมื่นบาท

จากนั้นอีกสองปี ผมได้ก่อตั้งบริษัท วิสดอม คอนซัลติง แอนด์ โซลูชั่น จำกัด
(Wisdom Consulting and Solution) โดยมีผู้ก่อตั้งสามคน ปัจจุบันรายได้
ของบริษัทเฉลี่ยอยู่ที่เดือนละ 2.2 ล้านบาท มีพนักงานที่ทำงานรวมถึง
ที่ปรึกษาประจำร่วมสามสิบกว่าชีวิต ผมได้เรียนรู้ปรัชญาที่เพิ่มขึ้นคือ
'ความสำเร็จของผู้นำ อยู่ที่คุณภาพของผู้สนับสนุน'

ผมมีความคิดอยากเขียนหนังสือสักเล่ม เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ในการทำ
ธุรกิจตั้งแต่ผมอยู่ที่สหรัฐอเมริกา แต่การเขียนหนังสือดังกล่าว หากเขียน
ในฐานะคนที่ล้มเหลว ก็คงได้เพียงแค่บทเรียนในชีวิต 'ว่าอะไรที่ไม่ควรทำ'
แต่วันนี้ ผมมาถึงจุดที่มั่นใจว่า ตัวเองมีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะแบ่งปัน
ให้เพื่อนร่วมวิชาชีพรู้ว่า 'สิ่งที่ควรทำคืออะไร'

ในมหาสมุทรแห่งองค์ความรู้ในโลก ผมไม่เคยลืมปรัชญาที่ได้เรียนรู้มา

'โลกนี้ไม่มีอะไรง่าย... ทุกคนที่ประสบความสำเร็จในวงการของเขา ล้วนมีวิชา มีความสามารถที่เราต้องเคารพเขา และควรเรียนรู้จากเขา'

'ทุกสิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการเวลา และต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจน'

'การหาโปรเจกต์คือทักษะที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาธุรกิจ'

'ความสำเร็จของผู้นำ อยู่ที่คุณภาพของผู้สนับสนุน'

ซึ่งผมยึดมันมาตลอด และที่อยากจะเพิ่มเติมในหนังสือเล่มนี้ให้ท่าน คือ

'หากการทำงานเปรียบเสมือนศูนย์หน้า การทำงานเปรียบเสมือนกองกลาง งานธุรการเปรียบเสมือนกองหลัง งานด้านการเงินก็คือผู้รักษาประตู'

ในรอบสามปีแห่งการก่อตั้งบริษัท ที่มาได้ไกลเพียงนี้ หลายคนมองว่า ความสำเร็จอยู่ที่ทักษะการทำงานของเรา อยู่ที่บุคลิกภาพของผมนเอง อยู่ที่การจับทางตลาดของบริษัท หรืออยู่ที่ความสามารถของพนักงาน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ทั้งหมดนี้อยู่ที่การบริหารธุรกิจ อันมีพื้นฐานมาจากการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเป็นหลัก

ผมมีความหวังอย่างยิ่งว่า ประสบการณ์และวิธีการที่ผมได้แบ่งปันในหนังสือเล่มนี้จะมีประโยชน์กับท่านผู้ประกอบการเชิงวิชาชีพได้ตามสมควร

ด้วยความเคารพ
ดร.พร วิรุฬห์รักษ์

คำนำสำนักพิมพ์
คำนำผู้เขียน

20 FINANCE & PROFESSIONAL
การเงินกับวิชาชีพ

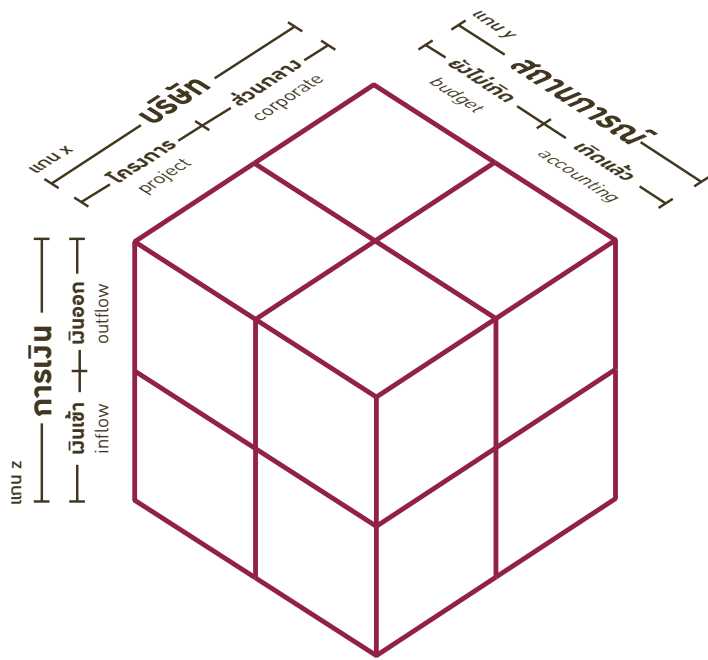
66 COST OF DOING BUSINESS
ต้นทุนในการทำธุรกิจ

128 FEE MANAGEMENT
การบริหารค่าบริการวิชาชีพ

160 NEGOTIATION
เทคนิคการเจรจา

บทส่งท้าย

เราคิดเรื่องอะไรกันอยู่ เมื่อกล่าวถึงเรื่อง 'เงิน'
ในการบริหารองค์กรธุรกิจบริการทางวิชาชีพ



ในการสนทนาหรือตั้งประเด็นเรื่องเงินในการบริหารธุรกิจนั้น เราต้องจับประเด็นของเรื่องที่เรากำลังสนทนาให้ชัด ภาพประกอบในหน้าซ้ายคือ 'กล่อง' ที่ผู้บริหารธุรกิจสามารถระบุประเด็นเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าเรื่องเงินที่สนทนากันอยู่คือเรื่องอะไร จากประสบการณ์ของผู้เขียนในเวลาที่มีการประชุมกันเรื่องเงิน น้อยครั้งที่จะมีการคุยกัน 'ทั้งกล่อง' ตามภาพดังกล่าว โดยทั่วไปจะมีการคุยเป็นบางกล่องเท่านั้น

จากภาพจะเห็นได้ว่า

แกน X (บริษัท) คือประเด็นเรื่องการเงินที่เป็นของโครงการ (project) หรือเป็นส่วนกลาง (corporate) หากมีการคุยทั้งสองเรื่อง จะเป็นเรื่องของบริษัท

แกน Y (สถานการณ์) คือ ประเด็นเรื่องการเงินที่ยังไม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการวางแผนหรือการคาดหมายล่วงหน้า (budget) หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว (accounting) ซึ่งเป็นเรื่องเชิงบัญชีที่มีการรับจ่ายไปจริง

แกน Z (การเงิน) คือ ประเด็นเรื่องเงินที่ไหลเข้า (inflow) หรือเงินที่ไหลออก (outflow)

ในเวลาที่มีการคุยกันทุกครั้ง จะต้องมีการระบุกล่องให้ชัดเจน เช่น หากประเด็นปัญหาคือ “เหตุใดโครงการนี้ใช้เงินมากขนาดนี้ และมีการใช้จ่ายในส่วนใดบ้าง”

กล่องที่เราจะต้องดู คือ

- เงินของโครงการ (X)
- สถานการณ์ทางการเงินที่ได้เกิดขึ้นไปแล้ว (Y)
- และผลลัพธ์ที่เป็นเงินออก (Z)

หากประเด็นปัญหา คือ “ในปี 2016 นี้ เราจะมีรายได้ประมาณเท่าไร”

กล่องที่จะต้องดู คือ

- เงินของบริษัท (X)
- ที่มีแผนจะต้องจ่าย (Y)
- ที่จะรับเข้ามา (Z)

กล่องดังกล่าวนี้จะช่วยให้ระบุประเด็นได้ชัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

— — — FINANCE & PROFESSIONAL — — — — — ● การเมืองกับวิชาชีพ

ผู้เขียนได้มีโอกาสเรียนกับ Jim Cramer ในระหว่างที่เรียนปริญญาเอกที่รัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้มีโอกาสฝึกงานกับ Scott Simpson ณ เมืองบอสตัน ทั้งสองท่านนี้ คือ ผู้เขียนหนังสือเรื่อง How Firms Succeed ซึ่งผู้เขียนได้นำมาแปลเป็นภาษาไทย โดยมีชื่อหนังสือว่า “เมื่อนักออกแบบต้องเป็นนักธุรกิจ” ในปี ค.ศ. 2012

หนังสือเล่มนี้เน้นถึงธุรกิจออกแบบ โดยมีหลักสำคัญระบุไว้ว่า การบริหารจัดการในธุรกิจบริการเชิงวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีทักษะห้าด้าน คือ การตลาด (marketing) การวางระบบ (operation) การบริการ (service) ภาวะผู้นำ (leadership) และการเงิน (finance)

ท่ามกลางทักษะทั้งห้าด้าน มีสี่ทักษะ ที่ท่านสามารถพัฒนาด้วยตนเอง ในระหว่างประกอบวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็วิชาชีพใดก็ตาม

- **การตลาด (marketing)**

หากท่านเป็นผู้ที่รู้จักเข้าใจคน รู้จักเข้าถึงคน รวมถึงมีวาทีศิลป์ดี เรื่องการตลาดจะไม่ใช่อปัญหา ท่านจะสามารถหาลูกค้าได้เรื่อยๆ เพราะท่านเข้าใจในเรื่องความถูกต้องและถูกใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำการตลาดของธุรกิจ

- **การวางระบบ (operation)**

หากท่านเป็นผู้ที่ทำงานอย่างระเบียบเรียบร้อยเป็นระบบ มีขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจน ท่านจะสามารถจัดการด้านการวางระบบได้อย่างไม่ยากเกินไป เพราะท่านคุ้นเคยกับการบริหารจัดการและการแบ่งงานในสำนักงานได้เป็นอย่างดี ถือเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้จากชีวิตประจำวันของการทำงานได้ โดยเฉพาะท่านที่เคยทำงานในบริษัทต่างประเทศ

- **การบริการ (service)**

ด้านทักษะการบริการ หากท่านมีความเป็นนักการตลาดดี ที่กล่าวไว้ในส่วนของทักษะแรก คือ มีความเข้าใจคน เมื่อมีลูกค้าอยู่ในมือ ท่านจะรู้จักวิธีการให้บริการที่ถูกต้อง ให้ในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจจากการบริการ ลูกค้าจะทำการบอกต่อในลักษณะปากต่อปาก ส่งผลให้ท่านมีงานเข้ามาสม่ำเสมอ ทั้งการตลาดและการบริการที่ดีมีลักษณะร่วมประการหนึ่งที่สำคัญ คือ satisfaction หรือความพึงพอใจ หากทำให้เกิดขึ้นได้ ถือว่าท่านประสบความสำเร็จ

- **ภาวะผู้นำ (leadership)**

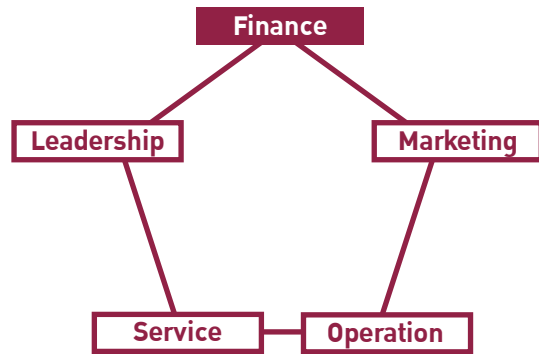
อีกทักษะที่ได้จากประสบการณ์ คือ ภาวะการเป็นผู้นำ รู้ว่าจะสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้องได้อย่างไร จะสร้างคนที่มีคุณภาพด้วยวิธีใด และต้องฝึกต้องสอนอะไรบ้าง หากท่านเข้าใจในสิ่งที่กล่าวมาและสามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริง ท่านย่อมเป็นผู้นำที่ดี

จะเห็นได้ว่าสี่ทักษะแรก คือ การตลาด การวางระบบ การบริการ และภาวะการเป็นผู้นำนั้น หากท่านมี ‘ความเข้าใจ’ รู้จักคิด รู้จักลงมือทำ พัฒนาไปเรื่อยๆ ท่านจะสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ขึ้นมาได้เอง

แต่มีเพียงทักษะที่ห้า ที่ท่านไม่สามารถใช้สัญชาตญาณหรืออารมณ์ความรู้สึกใดๆ ของมนุษย์ในการเรียนรู้ได้คือ เรื่อง ‘การเงิน’ เพราะเรื่องการเงินเป็นเรื่องทางเทคนิค ต้องมีการเรียนรู้ด้วยการอ่านและศึกษาเท่านั้น ไม่มีวิธีลัดอื่นใด

ถือเป็นสิ่งมหัศจรรย์ที่น่าขบคิดว่า ทั้งที่เราเกิดมาจับเงินกันตั้งแต่วัยเยาว์ แต่ผู้ประกอบวิชาชีพอย่างเราส่วนใหญ่ ไม่เคยมีโอกาสได้ศึกษาการเงิน

อย่างแท้จริง แม้ผู้ประกอบการจะมีความสามารถด้านการตลาด มีการวางระบบที่ดี ให้บริการได้อย่างน่าประทับใจ รวมถึงมีความเป็นผู้นำที่จะพัฒนาองค์กรให้ยิ่งใหญ่ แต่หากไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการการเงินเลย ธุรกิจที่ควรจะไปได้ดี อาจไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือในบางกรณีอาจถึงกาลอวสานได้



□ learn by doing

■ learn by studying

หากต้องการรักษาตนและกิจการของตนให้อยู่รอดปลอดภัยในโลกธุรกิจ การศึกษาหาความรู้เรื่องการเงินเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ดังนั้นเราจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องการเงิน ในทางธุรกิจ เพื่อให้ทักษะที่ห้า ในทฤษฎีบริหารจัดการดังกล่าวไม่เป็นจุดอ่อน อีกทั้งส่งเสริมให้ธุรกิจมีความแข็งแรง มั่นคง ลดความเสี่ยงต่างๆ ให้มากที่สุด ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนจะขอเล่าประสบการณ์การบริหารธุรกิจ ในลักษณะที่ผ่อนคลาย เข้าใจง่าย เน้นที่การใช้ความรู้ทางการเงินเพื่อบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เน้นวิชาการมากนัก

ความรู้ทางการเงินที่ควรรู้

- 1 Concept of Money แนวคิดของเงิน
- 2 Personal Finance การเงินส่วนบุคคล
- 3 Business Finance การเงินเชิงธุรกิจ
- 4 Financial Terms คำศัพท์ทางธุรกิจ
- 5 Risk ความเสี่ยง
- 6 Cash and Accrual Base เงินสด – เงินไม่สด
- 7 Money and Time เงินกับเวลา
- 8 Income and “to be” an Income เงินได้ – เงินที่จะได้
- 9 Corporate Expenses and Project Expenses
ค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง
และค่าใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง
- 10 Accounting บัญชี
- 11 Budget งบประมาณ
- 12 Financial Management การบริหารการเงิน
- 13 Corporate Registration การจัดตั้งนิติบุคคล
- 14 Caution ความยับยั้งชั่งใจ

3

Business Finance

การเงินเชิงธุรกิจ

เรามักได้ยินเสมอเกี่ยวกับประโยคที่ว่า ให้แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว การบริหารการเงินของธุรกิจนั้นอยู่ในหลักการเดียวกัน คือ ต้องกำจัดความเป็นตัวตนของท่านทิ้งไปก่อน ซึ่งการกำจัดความเป็นตัวตนนี้ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ประกอบการหลายท่าน ต้องใช้เวลาฝึกและพยายามทำความเข้าใจพอสมควร โดยเฉพาะในกรณีที่ท่านเป็นมนุษย์ทำงานกินเงินเดือนมาตลอดชีวิต และเพิ่งเปลี่ยนสถานะมาเป็นผู้ประกอบการ

ในชีวิตการเรียนของท่านไม่ว่าสาขาใดในโรงเรียนวิชาชีพ ส่วนใหญ่มักสอนว่าเมื่อเรียนจบแล้ว ก็ให้ไป 'หางานทำ' โดยสมัครเข้าทำงานในบริษัท ห้างร้านต่างๆ หรือหน่วยงานราชการ ดังนั้นสิ่งที่อาจารย์สอนเราโดยส่วนใหญ่คือวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพโดยตรง ไม่ได้สอนด้านธุรกิจเลย หากอยากเรียนเรื่องธุรกิจ ก็ต้องเข้าไปในโรงเรียนธุรกิจโดยตรง ซึ่งการเข้าไปในโรงเรียนธุรกิจโดยตรงนั้น ก็มีด้านบวกและด้านลบ คือ โรงเรียนธุรกิจเหล่านั้นจะไม่สอนเรื่องวิชาชีพให้กับท่านเลยเช่นกัน โดยสอนแต่ทฤษฎีกลาง (เนื่องจากอาจารย์โรงเรียนธุรกิจล้วนเป็นนักทฤษฎีทางธุรกิจ ไม่ใช่ช่างธุรกิจ) เลียดูเป็นความห่างไกลที่ยากจะบรรจบกัน เพราะท่านเองต้องหาวิธีเชื่อมโยงทฤษฎีธุรกิจโรงเรียนธุรกิจกับความรู้ทางวิชาชีพของท่านด้วยตนเอง หาวิธีนำความรู้มาปรับใช้เอง อาจารย์ด้านธุรกิจสามารถสอนได้แต่สิ่งเขารู้ และเป็นการสอนแบบกว้างๆ ไม่สามารถถลงลึกในรายละเอียด (เนื่องจากนักเรียนที่เรียนร่วมกัน ต่างมีพื้นฐานมาจากหลายสาขา) ประเด็นทางธุรกิจในเชิงทฤษฎีนั้น เมื่อนำไปปรับใช้กับธุรกิจใดๆ จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

สิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง คือ เมื่อผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนวิชาชีพเริ่มปฏิบัติงานโดยใช้วิชาชีพหารายได้ไปสักระยะหนึ่ง จะเริ่มอยากทำธุรกิจ อยากมีกิจการเป็นของตัวเอง ซึ่งถือเป็นขั้นบันไดหนึ่งของการแสวงหาความก้าวหน้าและรายได้โดยทั่วไป (เพราะมุ่งหวังอยากเกษียณเร็วๆ) แต่เมื่อทำธุรกิจในระดับที่สูงขึ้นไป ก็ต้องเรียนรู้มากขึ้นไปเช่นกัน จึงจะก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคง

บุคคลที่ประกอบวิชาชีพแล้วประสบความสำเร็จ สามารถเปิดธุรกิจของตนเองเหล่านี้ มีเพียงส่วนน้อยที่เข้าโรงเรียนธุรกิจทางตรง เพราะเห็นว่าเสียเวลา ตนเองก็มีลูกค้า และมีงานมารอให้ทำแล้ว ทำงานเลยดีกว่า เมื่อเป็นดังนั้น จึงไม่มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือเรียนรู้เรื่องการเงินแต่อย่างใด ส่งผลให้ต้อง 'เจ็บเอง' ในวันข้างหน้า

ย้อนไปในเรื่องทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการบริษัท หากคนๆ หนึ่งมี people skill ในระดับดีมาก รู้จักเข้าใจผู้อื่น รู้หลักจิตวิทยา และมีภาวะความเป็นผู้นำ รวมถึงมีการตลาดและการบริการที่ดี มีการวางระบบ เขาจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างรายได้มหาศาลได้อย่างไม่ยากเลย แต่เขาอาจมีปัญหาด้านการจัดการการเงิน หากไม่เรียนรู้ว่าจะบริหารจัดการรายได้มหาศาลที่เข้ามาได้อย่างไร รายได้ที่เข้ามาแล้วก็จะถูกใช้จ่ายออกไปหมดหรือติดหนี้ หรือมีการเสียเงินในเรื่องที่ไม่ควรเสีย เป็นต้น

คำว่า 'นักธุรกิจ' ทุกวันนี้ หากกล่าวว่าเป็นได้ง่ายมาก ก็คงไม่ผิดไปจากความเป็นจริงนัก แค่ท่านมีหน้า facebook แสดงสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการของคน พอคนเห็นแล้วเรียกท่าน ท่านก็สามารถใช้มันหารายได้เป็นระบบ ท่านก็ถือว่าเป็นนักธุรกิจได้แล้ว (สังเกตว่าผู้ที่ออกรายการโทรทัศน์ส่วนใหญ่ จะระบุนอาชีพตนเองว่าเป็นนักธุรกิจ) แต่ประเด็นที่สำคัญคือ เส้นแบ่งระหว่างความเป็น 'นักธุรกิจ' กับ 'คนหารายได้ธรรมดา' นั้นอยู่ที่ตรงไหน ต่างคนต่างความคิด ทำให้วิธีการแบ่งเป็นไปได้หลากหลาย

สำหรับตัวผู้เขียนเองหลักๆ อยู่ที่ถือว่าท่านเป็นนักธุรกิจแล้ว คือ

‘การแยกบัญชีธนาคารเป็นสองบัญชี’ โดยประกอบด้วย บัญชีส่วนตัวซึ่งเป็นชื่อของท่านเอง และ บัญชีสำหรับทำธุรกิจ เป็นชื่อร้านหรือองค์กรที่ต้องการสร้างขึ้น มา โดยที่ท่านยังไม่จำเป็นต้องจดทะเบียนบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนใดๆ ทั้งสิ้น ให้ถือว่าท่านกำลังอยู่ในขั้นตอนการฝึกบริหารการเงินขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มต้นจากการแยกบัญชี และในฐานะคนทำงานคนหนึ่งท่านต้องมองว่าตัวเองกำลังทำงานให้กับธุรกิจนั้นอยู่

ที่อาจจะถือว่าเป็นตลกขบขันเล็กน้อย คือ ท่านได้ออกจากความเป็นมนุษย์เงินเดือน (องค์กรอื่น) มาเพื่อเป็นมนุษย์เงินเดือนในองค์กรของตนเอง ไม่ว่าจะท่านเป็นเจ้าของธุรกิจใดก็ตาม ท่านก็ไม่สามารถรอดพ้นจากสถานะนี้ได้

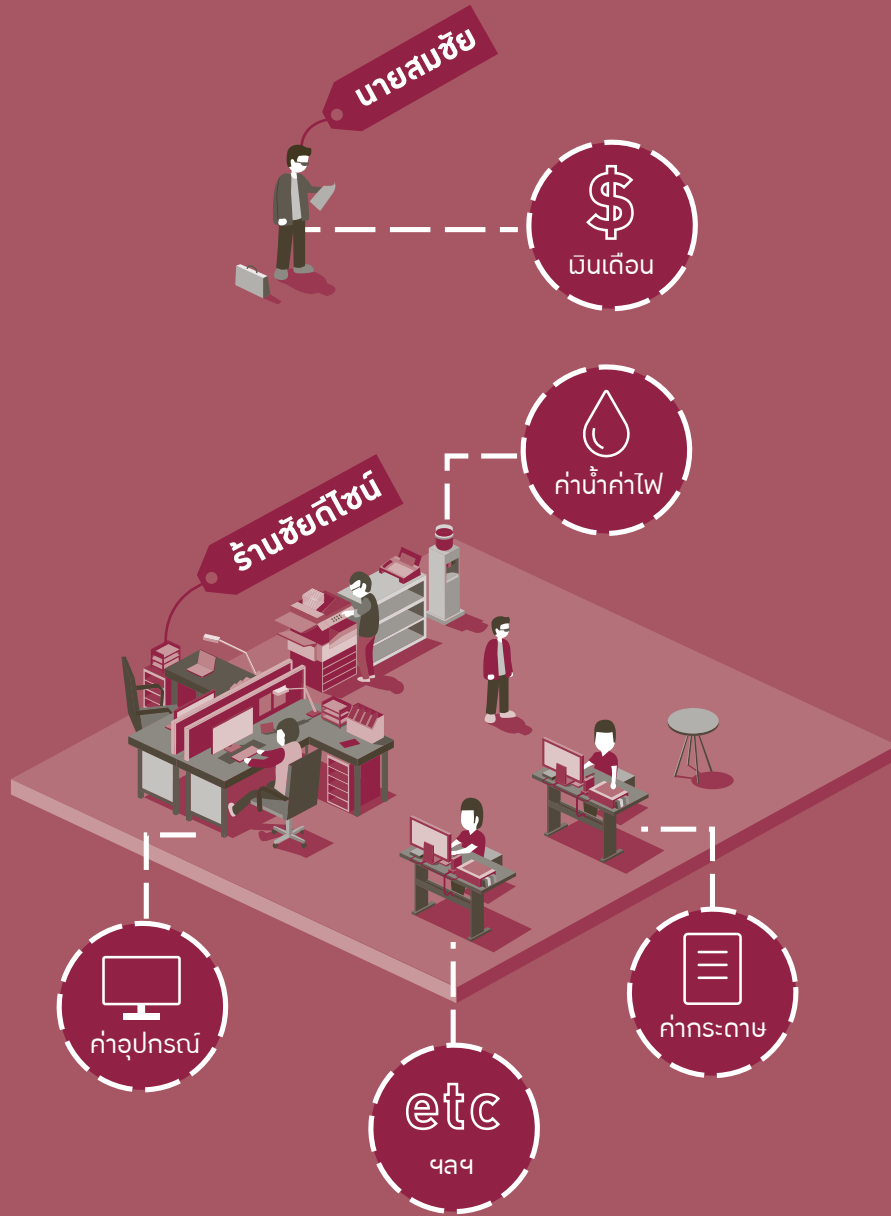
สิ่งเดียวที่ท่านจะมีมากกว่ามนุษย์เงินเดือนทั่วไปที่ทำงานในองค์กรอื่น คือ การควบคุมคนที่จ่ายเงินท่าน (ซึ่งคือองค์กรของท่านเอง) กล่าวคือ เมื่อท่านเป็นลูกจ้างธรรมดา ท่านไม่สามารถควบคุมการจ่ายเงินให้ตัวท่านเองได้เลย ต้องรอรับในวันสิ้นเดือนหรือรอลุ้นตอนสิ้นปี (bonus) เท่านั้น ทุกการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้านายของท่าน แต่หากเป็นเจ้าของธุรกิจของตัวเอง ท่านสามารถเลือกได้ว่า อยากให้เงินจาก ‘ร้าน’ ที่ท่านตั้งขึ้นมา จ่ายเงินให้ท่านเท่าไรก็ได้ หากท่านบริหารเงินได้ดี ย่อมสามารถขยายกิจการให้ใหญ่ขึ้น มีกำไรเพิ่มขึ้นได้ แต่ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นมา คือ หากธุรกิจไม่ไปด้วย คืออย่างที่คิด ท่านเองต้องรับผลของการกระทำนั้น จนอาจถึงขั้นต้องปิดกิจการ

หลักการของนักธุรกิจอย่างหนึ่ง คือ “ทำมาก ได้มาก” หากท่านเป็นเจ้าของกิจการที่สามารถควบคุมการจ่ายเงินเดือนให้ตัวเองได้ มีสองสิ่งที่ท่านต้องแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คือ ‘ความเป็นตัวท่าน’ และ ‘ความเป็นกิจการ’

สมมติว่าตัวท่านชื่อนายสมชาย เป็นเจ้าของธุรกิจการออกแบบซึ่งในที่นี้ขอเรียกว่าร้าน “ชัยดีไซน์” การจะคำนวณเงินเดือนของตัวเองท่านต้องเอาตัวท่านเป็นตัวกำหนดว่ามีค่าใช้จ่ายในชีวิตเท่าใด รวมไปถึงเงินเก็บที่ท่านต้องการ

สมมติว่าจำนวนเงินเบ็ดเสร็จประมาณ 30,000 บาทต่อเดือนเป็นจำนวนเงินที่ท่านพอใช้จ่ายและมีเงินเก็บ ดังนั้น ร้านชัยดีไซน์จะต้องส่งเงินให้นายสมชายทุกเดือนเป็นจำนวนเงิน 30,000 บาท ในขณะเดียวกันร้านชัยดีไซน์ก็ต้องการเงินเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานทำธุรกิจ เช่น ค่าคอมพิวเตอร์ ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่ากระดาษ และอื่นๆ อีกมากมาย ท่านจะเริ่มเห็นแล้วว่าร้านต้องหาเงินมาเท่าใดเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายทุกอย่างได้อย่างเพียงพอ (รวมถึงค่าจ้างนายสมชายด้วย) นี่คือจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการเงินในการทำธุรกิจอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะตั้งขึ้นมาเป็นร้านหรือรับงานอิสระที่นิยมเรียกกันว่าฟรีแลนซ์กำไรทุกบาททุกสตางค์จะต้องเก็บเข้าบัญชีของร้านชัยดีไซน์เสียก่อน แล้วนายสมชายต้องมีวินัยเพียงพอที่จะเบิกออกมาใช้เพียงเดือนละ 30,000 บาทเท่านั้น

ในความไม่แน่นอนของชีวิต หากวันหนึ่งนายสมชายมีเหตุต้องใช้เงินเพิ่มจะต้องทำอย่างไร ต้องหาสาเหตุว่านายสมชายจะเบิกเงินมาทำอะไร หากใช้ซื้อกระดาษสำหรับทำงานเพิ่ม ก็ดูสมเหตุสมผลที่จะเบิกจาก ‘บัญชีของร้านชัยดีไซน์’ แต่หากนายสมชายอยากจะไปเที่ยวเขาใหญ่กับเพื่อน ก็ดูไม่ใช่เรื่องสมควรที่จะเบิกเงินจากบัญชีของร้านชัยดีไซน์ เพราะไม่ได้เป็นไปเพื่อการทำธุรกิจ นายสมชายต้องเบิกเงินจากบัญชีของตนเอง



ทั้งหมดนี้ คือ วินัยทางการเงินเบื้องต้นที่จำเป็นต้องฝึกฝน

หากธุรกิจไม่สามารถสร้างกำไรให้นายสมชัยใช้จ่ายเงินได้เพียงพอ ย่อมเป็นการชี้วัดได้ว่าธุรกิจนี้ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ร้านชัยดีไซน์ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้นายสมชัยเป็นจำนวน 30,000 บาทตามที่ตั้งไว้ในวันสุดท้ายของเดือนได้ แล้วธุรกิจที่ไม่มีเงินพอจะจ้างคนมาดำเนินการได้แม้แต่คนเดียวจะสามารถไปต่อได้อย่างไร ทำที่สุดก็ต้องปิดตัวลง ในทางตรงกันข้าม หากกิจการชัยดีไซน์ประสบความสำเร็จมาก สามารถจ่ายเงินเดือนให้นายสมชัย จ่ายค่าคอมพิวเตอร์ ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ ได้ แล้วยังมีเงินเหลืออยู่ในบัญชีของร้านเป็นจำนวนหลายแสนบาท ถือได้ว่านายสมชัยมีทั้งฝีมือในการทำธุรกิจและวินัยในการใช้จ่ายเงินเท่าที่ได้ตั้งเงินเดือนไว้ ธุรกิจก็มีแนวโน้มไปได้ดี พร้อมทั้งจะขยายและจ้างคนเพิ่ม จะจ้างมารับเงินเดือน 30,000 บาท สวมตำแหน่งแทนนายสมชัยก็ได้ แล้วนายสมชัยก็ไปทำอย่างอื่นต่อ นี่คือหลักการของการขยายธุรกิจและจ้างงาน คือ ตั้งภาระงาน (job description) และสวมคนเข้าไปใน “อัตราจ้าง” โดยที่เจ้าของสามารถไปทำอย่างอื่นที่มีความสำคัญมากขึ้น

อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญมากคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ร้านชัยดีไซน์ซื้อหาหรือจ่ายไป ต้องมีการจดบันทึก ตัวนายสมชัยเองจะใช้เงิน 30,000 บาทอย่างไร ถือเป็นเรื่องส่วนตัวและอาจจดบันทึกหรือไม่ก็ได้ แต่สิ่งที่ร้านชัยดีไซน์หามาได้หรือจ่ายออกไปต้องจดบันทึกทั้งหมด เพราะนั่นคือ money traffic ของการทำธุรกิจ ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมต้องแยกบัญชีบริษัทออกมาต่างหาก ไม่ให้การใช้เงินส่วนตัวทำให้ money traffic สับสนจนวุ่นวาย หากทำตามนี้ได้ นายสมชัยจะเข้าใจหลักพื้นฐานของการตั้งบริษัทผ่านการลงมือปฏิบัติจริง

8

Income and “to be” Income — — — เงินได้ - เงินที่จะได้

หัวข้อนี้ขอออกตัวก่อนว่า นักบัญชีอาจจะไม่เห็นด้วยเพราะภาษาที่แตกต่างกัน และเคยถามนักวิชาการด้านบัญชีหลายคนก็ไม่ได้มีข้อสรุปที่ชัดเจน ผู้เขียนต้องขออภัยว่าเราเน้นที่แนวความคิดของเนื้อหา และผลลัพธ์ที่จะไปพัฒนาวิชาชีพของท่านผู้อ่านเท่านั้น

ต่อมาเราจะพูดถึงเรื่อง ‘เงินได้มาแล้ว’ (cash income) กับ ‘เงินที่จะได้’ (to be income) ซึ่งมีความหมายตรงตัวและเข้าใจได้ง่าย เงินได้มาแล้ว หมายถึงเงินที่เข้ามาแล้ว และมีตัวเลขอยู่ในบัญชีธนาคาร เป็นเงินสด ส่วนเงินที่จะได้ก็คือเงินที่ยังไม่มา แต่รู้ได้ว่ามันกำลังจะมา เนื่องด้วยมี ‘สัญญา’ (contract) หรือ ‘สัญญาณ’ (signal) บางอย่าง ซึ่งเป็นความคาดหวังของตัวท่านในฐานะนักธุรกิจ เช่น ท่านมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรกับลูกค้าแล้ว หากท่านทำงานได้ตามนั้น โอกาสที่เขาจะจ่ายเงินย่อมมีสูงกว่าการที่ท่านตกลงกันปากเปล่า

ในทางภาษาไทย คำว่าสัญญาเป็นคำที่ดีมาก เพราะครอบคลุมหมดทั้งสัญญาปากเปล่า (promise) กับสัญญาที่มีการทำขึ้นอย่างถูกกฎหมาย (contract) แต่ท่านต้องตระหนักเสมอว่า ในด้านการเงิน หากท่านกล่าวว่าท่านมีสัญญาในมือกับลูกค้ามูลค่า 5,000,000 บาท จะหมายความว่าท่านมีเงินสด 5,000,000 บาทแล้วหรือไม่?

คำตอบคือไม่มี ท่านมีแค่กระดาษปึกหนึ่ง ที่ระบุว่าลูกค้าจะจ่ายเงินให้ท่าน 5,000,000 บาท หากท่านทำงานให้เขาสำเร็จ ซึ่งไม่ได้หมายความว่า ‘มีน้ำอยู่ในถัง’ เรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม โดยความรู้สึกทั่วไปการมีสัญญาย่อมทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีความมั่นใจ เนื่องจากได้มี

การตกลงกันอย่างเป็นทางการว่ามีงานดังกล่าวเป็นที่แน่นอนแล้ว ทั้งยังหวังว่าลูกค้าจะค่อยๆ จ่ายน้ำให้เรา โดยการจ่ายน้ำของลูกค้า นั่น มีอีกคำถามหนึ่งที่สำคัญ คือ ลูกค้าจะจ่ายเงินเมื่อใด จากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า หากลูกค้าจ่ายเงินมาไม่ทันการณ์ แล้วน้ำในถังหมดก่อน เราก็ถึงกาลอวสานอยู่ดี ดังนั้นเรื่อง ‘จ่ายเท่าไร’ และ ‘จ่ายเมื่อใด’ มีความสำคัญมากเท่ากัน

สภาวะความรู้สึกมันคงว่า ‘ได้งาน’ และกำลังจะ ‘ได้เงิน’ นั้น เริ่มต้นต่อเมื่อมีการเซ็นสัญญาแล้วเท่านั้น อันหมายถึงมีการผูกพันกันทางกฎหมาย ลูกค้ามีหนี้สินที่จะต้องจ่ายเงินให้เรา ส่วนเราก็มีหนี้สินที่จะต้องส่งมอบงานให้ลูกค้าตามข้อตกลง

คำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องเวลา คือ ในเมื่อเราทราบว่าจะจำเป็นต้องได้รับการเติมน้ำอยู่เสมอ หากลูกค้าสามารถจะจ่ายก่อนการบริการได้ เราก็ควรอย่างยิ่งที่จะขอรับก่อน โดยเฉพาะงานบริการที่กินเวลาข้ามเดือนข้ามปี เพราะเราต้องการความมั่นคงของน้ำในถัง ขึ้นอยู่กับการเจรจาตกลงสัญญาว่าจะตกลงจ่ายกันอย่างไร เท่าไร และเมื่อใด (ยิ่งเร็วยิ่งดี)

แล้วหากสัญญาระหว่างเรากับลูกค้าเป็นสัญญาปากเปล่า ไม่ได้มีการลงนามเอกสารใดเพื่อเป็นการรับรอง ในหลักทางกฎหมายนั้น แม้สัญญาปากเปล่าจะมีผล แต่ในทางปฏิบัติแล้วสัญญาปากเปล่ามักไม่มีความหมาย เพราะขาดหลักฐานจะใช้อ้างอิงในศาลได้ว่าการตกลงกันจริงหรือไม่ เราจึงจำเป็นต้องมีสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างถูกต้องกับลูกค้า เพราะเป็นหลักประกันว่าจะมีน้ำเข้ามาในถังอย่างแน่นอน ตามเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนด

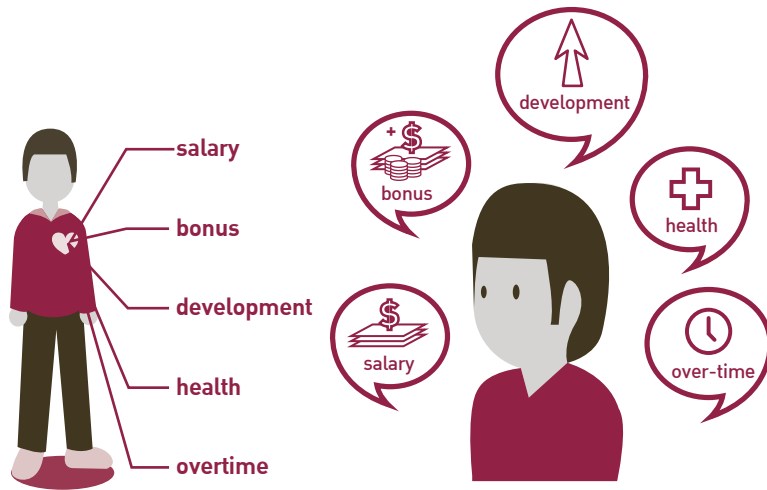
หากเพียงแค่พูดคุยตกลงกันเท่านั้น ก็ให้ตีความหมายว่าจะไม่มีการเติมน้ำ หรือมีโอกาสน้อยมาก ฉะนั้นการกำหนดเวลารับเงินให้ชัดเจน เป็นเรื่องที่ต้องมีการประคบประมุขธุรกิจทุกคนต้องคำนึงถึงให้มาก เพราะส่งผลต่อเสถียรภาพขององค์กรโดยตรง

COST OF DOING BUSINESS

● **ต้นทุนในการทำธุรกิจ**

2

Human Resource บุคลากร



ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นมีมากมายหลายลักษณะ แต่ในที่นี้เราจะพูดถึงพนักงานประจำ (employee) ที่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มีการจ้างงานเป็นพนักงานเต็มเวลา

ผู้เป็นนายจ้างจะต้องจ่ายอะไรให้พนักงานบ้าง คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึง ‘เงินเดือน’ เป็นอันดับแรก และไม่ได้นึกถึงอย่างอื่นอีก แต่ในความเป็นจริงนั้น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคคลมีหลายมิติมาก และส่วนใหญ่ ตัวผู้รับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นตัวลูกจ้างเอง มักไม่เข้าใจสิทธิและประโยชน์ของเขาอย่างครบถ้วน ทั้งที่เป็นสวัสดิการทางตรง (ที่กฎหมายกำหนด หรือเจ้าของเพิ่มเติมให้ในรูปแบบตัวเงิน) หรือสวัสดิการทางอ้อม (ผลประโยชน์ที่มาในรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน)

ในฐานะผู้บริหาร ท่านควรอธิบายให้ลูกจ้างของท่านเข้าใจว่า สิทธิประโยชน์ที่องค์กรมีให้ได้แก่อะไรบ้างอย่างครบถ้วน ซึ่งผลประโยชน์เบื้องต้นคือความเข้าใจที่ตรงกันในเชิงการบริหาร และผลประโยชน์ในทางอ้อมคือความเชื่อมั่นต่อองค์กร

เงินเดือน (salary)

เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรต้องจ่ายให้พนักงานตามกฎหมายแรงงาน และมักจะจ่ายเป็นรายเดือน ในภาษาไทยจึงเรียกง่าย ๆ ว่าเงินเดือน เงินเดือนในโลกของการบริหารธุรกิจอาจมีการจ่ายเป็นรายสัปดาห์ หรือรายสองสัปดาห์ก็ได้ตามความเหมาะสม หรือความสามารถในการบริหารของเจ้าของ แต่ในการกำหนดงบประมาณด้านเงินเดือน ท่านต้องประมาณการออกมาเป็นรายปี

เงินเดือนของลูกจ้างไม่เท่าเดิมตลอดไป ท่านต้องประมาณการถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต รวมถึงอัตราการปรับขึ้นเงินเดือน หากท่านไม่มีการปรับเพิ่มเงินเดือน ลูกจ้างจะทยอยลาออกจากองค์กรของท่าน

การขึ้นเงินเดือน มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณา

- ประเด็นแรก คือ อัตราเงินเฟ้อ ซึ่งหมายถึงมูลค่าของเงินเทียบกับสินค้าหรือบริการที่เงินนั้นซื้อหาได้ หากอัตราเงินเฟ้อในปีนั้น คือ 3.5% (ตรวจสอบได้จากฐานข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย) แล้วท่านปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้น 3.5% ในทาง

เศรษฐศาสตร์นั้นท่านไม่ได้เพิ่มเงินเดือนให้เขาเลย ท่านเพียงแค่เปลี่ยนตัวเลขเท่านั้น เพราะเงินเดือนใหม่ที่ท่านให้เขา เขาก็ซื้อสินค้าหรือบริการได้ในปริมาณเท่าเดิม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่ลูกจ้างคนหนึ่งมีเงินเดือนเป็นเท่าเดิม ตัวเลขไม่เปลี่ยนแปลงแท้จริงแล้วเป็นการลดเงินเดือน เพราะเงินที่เท่าเดิมนั้น นำไปซื้อสินค้าหรือบริการต่างๆ ได้น้อยลง

- ประเด็นที่สอง คือ ค่าประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ลูกจ้างทำงานมาก ก็เก่งขึ้นโดยปริยาย เพียงแต่อัตราความเก่งที่มากขึ้นนั้น ในระดับที่สูงมากกว่าปกติ (เกรด A) ระดับปกติ (เกรด C) หรือแย่กว่าปกติ (เกรด F) สมมติว่าท่านมีมาตรฐานการขึ้นเงินเดือนลูกจ้างดังนี้ A=5% C=3% F=0% ท่านจะต้องนำไปรวมกับฐานของอัตราเงินเฟ้อ ซึ่งหากอัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ 3.5% แล้ว ดังนั้น ลูกจ้างเกรด A ต้องได้เงินเดือนเพิ่ม 3.5% รวมกับ 5% เป็น 8.5% เป็นต้น ซึ่งนี่เป็นเพียงตัวอย่าง ไม่ใช่มาตรฐานโดยทั่วไป แต่ทุกองค์กรควรมีหลักคิดในการเพิ่มเงินเดือนที่ชัดเจน นอกจากนี้ ความสามารถในด้านอื่นของเขาเป็นอย่างไร ในปีนั้นลูกจ้างท่านมีการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษดีขึ้นหรือไม่ สามารถใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะทางได้เพิ่มหรือไม่

หากท่านจะคิดในแง่ของสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดเพื่อประมาณการ ท่านอาจจะคำนวณคร่าวๆ ว่า ท่านต้องจ่ายเงินเดือนเพิ่ม 10% ทุกปี หมายความว่าหากปีนี้ท่านจ่ายเงินลูกจ้างในองค์กร 1,000,000 บาท ปีหน้าต้องเตรียมเงินไว้ 1,100,000 บาท ซึ่งท่านจะเห็นว่าเป็นตัวเลขที่นำตระหนกไม่น้อย

และหากท่านมองว่าตัวเลขที่คิดออกมาดูจะมากเกินไป ปรับเงินเดือนขึ้นประมาณ 6-7% น่าจะเหมาะสม ก็ไม่มีใครขัดท่านได้ แต่ต้องอย่าลืมว่าการดึงคนเข้ามาทำงานก็เป็นการแข่งขันอย่างหนึ่ง ท่านต้องการคนเก่งและคนมีความสามารถอยู่กับท่านหรือไม่ ทุกวันนี้การขึ้นเงินเดือน 10% ถือเป็นอัตราปกติ หากลูกจ้างของท่านทำงานดีมาก เป็นประเภท top performer อัตราการขึ้นเดือนอาจขึ้นไปถึง 20% และถ้าหากมีการเลื่อนขั้นตำแหน่งสูงขึ้น อัตราการขึ้นเดือนก็กลายเป็น 30% ได้

- ประเด็นที่สาม คือ เรื่องของการเพิ่มขึ้นของจำนวนคน องค์กรโดยทั่วไปต้องมีการเติบโตโดยธรรมชาติ ท่านวางแผนจะรับคนเพิ่มเท่าไร ท่านต้องประมาณเงินเดือนของคนที่จะเข้ามาเหล่านี้ด้วยเช่นกัน

โดยสรุป ท่านจะเห็นว่าค่าใช้จ่ายในหัวข้อเงินเดือนนี้จัดเป็นหนึ่งในรายจ่ายที่ 'หนัก' ที่สุด ดังนั้น ต้องทำการบ้านให้ละเอียดถี่ถ้วนที่สุด เพื่อให้ค่าประมาณการมีความใกล้เคียงความเป็นจริง

โบนัส (bonus)

เงินรางวัล หรือที่เรียกกันติดปากว่า 'โบนัส' นั้น มีคำถามเสมอว่า บริษัทจำเป็นต้องจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือไม่?

แม้ในกฎหมายแรงงานจะไม่ระบุไว้ ซึ่งหมายความว่าอาจเลือกจ่ายหรือไม่ก็ได้ แต่ในสภาวะการทำธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงไม่เว้นแม้แต่ตลาดแรงงาน เราต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นในการจ้างคนมาทำงานเช่นกัน การไม่มีรางวัลให้แก่ลูกจ้างเลยในทุกกรณี อาจทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน หากปัจจัยอื่นไม่แตกต่างกันมาก ลูกจ้างย่อมอยากอยู่กับบริษัทที่มีรางวัลให้มากกว่าบริษัทที่ไม่ให้

ดังนั้นคำตอบแทนที่ท่านจะประมาณการให้ลูกจ้าง หากคิดออกมาเป็นตัวเลขโดยอิงตามเงินเดือน นอกจากมีเงินเดือน 12 เดือนแล้ว อาจจะต้องรวมโบนัสประมาณการไป 2 เดือน ซึ่งหมายถึงรวมกันเป็น 14 เดือน

ท่านจะมีนโยบายในเรื่องนี้อย่างไร จ่ายมากน้อยเท่าไร เวลาในการจ่ายจะให้ครั้งเดียวเมื่อสิ้นปี หรือมีการแบ่งจ่ายกลางปีบ้าง หรืออาจเป็นรางวัลในลักษณะอื่น เช่น การไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ต้องวางแผนล่วงหน้าและประมาณออกมาเป็นตัวเลขทั้งหมด

ยกตัวอย่างเช่น หากท่านคิดเงินเดือนลูกจ้างคนหนึ่งได้ 600,000 บาทต่อปี ยอดรายเดือน คือ 50,000 บาท หากคิด

โบนัสประมาณการเป็น 2 เดือน จะต้องบวกเพิ่มอีก $50,000 \times 2 = 100,000$ บาท รวมเป็น 700,000 บาท สำหรับค่าจ้างลูกจ้างคนนั้นในระยะเวลาหนึ่งปี และปีหน้าต้องเพิ่มขึ้นอีกก็ เปอร์เซนต์ต้องประมาณการให้ครบถ้วน

การพัฒนาบุคลากร (human resource development)

องค์กรที่ให้บริการด้านวิชาชีพ มีความจำเป็นต้องพัฒนาไปตามกระแสโลก และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติ (attitude) ทักษะ (skill) และความรู้ (knowledge) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องประมาณการเช่นกัน

การพัฒนาบุคลากรนั้น โดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร อันมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรโดยตรง เช่น การเรียนภาษาอังกฤษ การใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง แต่จะให้ผลกลับมาเป็นประสิทธิภาพการทำงานที่มากขึ้น

ท่านอยากให้ลูกจ้างพัฒนามากเพียงใด ท่านต้องใส่เงินเข้าไปมากเพียงนั้น

ไม่เฉพาะการพัฒนาด้วยการให้การเรียนรู้หรือฝึกทักษะเท่านั้น แต่การพัฒนาบุคลากรยังรวมถึงการวัดผลซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งได้แก่ การสอบต่างๆ (examination) ไม่ว่าจะเป็น TOEIC / TOEFL / CU-TEP / LEED และอื่นๆ ท่านจะเตรียมงบประมาณในส่วนนี้ให้ลูกจ้างหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

9

Communication

การสื่อสาร

ปัจจุบันการสื่อสารก้าวหน้าไปไกล โดยสถิติในเดือนมีนาคม ปี ค.ศ. 2015 มีดาวเทียมปฏิบัติการอยู่เหนือชั้นบรรยากาศทั้งสิ้นกว่า 1,265 ดวง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแทบจะไม่มีตารางนิ้วใดในโลกที่เราหาทางสื่อสารไม่ได้ หากใช้เส้นเชือกโยงการสื่อสารทั้งหมดที่เกิดขึ้นคงจะมหาศาลจนยากจะนับ การทำธุรกิจเองก็จำเป็นต้องมีการสื่อสาร โดยเฉพาะทุกวันนี้เราไม่ได้ทำธุรกิจเฉพาะกับคนที่อยู่ในละแวกเดียวกันอีกต่อไป องค์กรของท่านตั้งอยู่ในเขตสาทร แต่ลูกค้าของท่านอาจอยู่ที่ประเทศอินเดียก็เป็นได้ การสื่อสารทางธุรกิจต้องการคุณภาพของการสื่อสารที่ดี หาก 3G กระจุกตลอดเวลาก็คยากจะพูดกันรู้เรื่อง องค์กรจึงต้องมีการลงทุนในเรื่องนี้

ค่าสื่อสารมีตั้งแต่ค่าโทรศัพท์ในออฟฟิศ ค่าโทรทางไกลไปต่างประเทศ tele-conference และค่าอินเทอร์เน็ต ในปัจจุบันมีการสื่อสารหลายวิธีที่สะดวกและไม่มีค่าใช้จ่าย เช่น โปรแกรม Line, Facebook, WhatsApp และอีเมล ซึ่งมีความเสถียรและมีความน่าเชื่อถือกว่าในอดีตมาก การสื่อสารเหล่านี้จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งเพื่อการสื่อสารในองค์กร การติดต่อกับลูกค้า และการทำงานไปพร้อมกันในระบบออนไลน์ ทั้งหมดนี้ได้ขยายขีดจำกัดของการทำงานอย่างที่ไม่เคยมีในประวัติศาสตร์ ซึ่งนับเป็นโชคดีของคนยุคปัจจุบัน รวมถึงเป็นความโชคดีของธุรกิจด้วย ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านนี้และได้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มีประเด็นที่ก้ำกึ่งคือหากเป็นตัวเครื่องโทรศัพท์ ที่ไม่ใช่การจ่ายค่าบริการรายเดือน จะถือว่าเป็นค่าอุปกรณ์หรือค่าสื่อสารหรือไม่ คำตอบคือในทางความหมายสามารถนับได้ทั้งสองอย่าง แต่ในทางการประมาณค่าใช้จ่ายให้ท่านเลือกเพียงอย่างเดียว ไม่เช่นนั้นจะเกิดความซ้ำซ้อนและผลการประมาณคลาดเคลื่อนได้

เราคุ่นเคยกับคำว่า การสื่อสารในเชิงดิจิทัล แต่ต้องไม่ลืมการสื่อสารในด้านอื่นที่มีความสำคัญด้วย ซึ่งเมื่อคิดเป็นจำนวนเงินแล้วอาจไม่น้อยเลย ได้แก่ ค่ารับ - ส่งพัสดุ หรือที่นิยมเรียกกันว่า messenger โดนคนเหล่านี้จะช่วยเราส่งงาน ส่งจดหมาย รับเช็ค หรือนำเอกสารมาให้เซ็นเบิกเงิน โดยจะมีการคิดค่าบริการเป็นรอบ หากระยะทางกลางๆ ไปกลับประมาณ 300 บาท ซึ่งในแต่ละวันไม่ได้วิ่งเพียงรอบสองรอบ แต่วิ่งทุกวัน ยิ่งในชั่วโมงเร่งด่วนอาจมีราคาแพงขึ้นไปอีก ในบางเดือน เฉพาะค่าเซ็นเอกสารส่งกันไปคิดเป็นค่าใช้จ่ายรวมกันหลักหมื่น แท้จริงแล้ว ค่า messenger มีวิธีคิดเหมือนค่าเดินทาง แต่จัดให้อยู่ในหมวดสื่อสาร ท่านสามารถประมาณการได้หรือไม่ว่าจะมีการใช้ messenger มากน้อยเพียงใด

การสื่อสารนั้น ถือเป็นค่าใช้จ่ายหมวดที่ท่านสามารถจัดการรูรั่วให้เล็กลงได้ หากท่านทำให้งานหลายอย่างอยู่ในรูปแบบดิจิทัลมากที่สุด ท่านย่อมลดค่าสื่อสารได้โดยปริยาย การฝึกคนในองค์กรท่านให้รู้จักใช้การสื่อสารออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพจะมีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในด้านการประหยัดงบประมาณในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

FEE MANAGEMENT

- การบริหารค่าบริการวิชาชีพ

หลังจากเราได้เรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดในด้านการเงินในบทที่ 1 และค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในบทที่ 2 แล้ว ในบทนี้จะพาท่านไปพบกับคำตอบของหนึ่งในปัญหาใหญ่ที่สุดสำหรับผู้ประกอบธุรกิจในการออกแบบทั้งหลาย นั่นคือ

“เราจะคิดค่า fee อย่างไรไม่ให้ขาดทุน?”

แม้บางวิชาชีพจะมีข้อแนะนำที่เป็นมาตรฐาน แต่ส่วนใหญ่ยังมีลักษณะเป็นแนวคิด (concept) มากกว่าแนวปฏิบัติ (method) รายละเอียดของการรับงานแต่ละโครงการ ในแต่ละวิชาชีพนั้นมีมากกว่าสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ดังนั้น ขอให้พิจารณาว่าข้อแนะนำของสมาคมใดหรือกลุ่มวิชาชีพใดก็ตาม เป็นสิ่งที่ ‘ช่วยเหลือ’ ท่าน ‘ไม่ใช่มา ‘ทำร้าย’ ท่าน

และนั่นคือเหตุผลที่ข้อแนะนำเหล่านั้น ควรเป็นเพียงแนวทาง (guideline) ไม่ใช่มาตรฐาน (standard) ซึ่งหมายถึงว่า ท่านมีสิทธิ์เลือกที่จะทำตามหรือไม่ก็ได้ตามความเหมาะสม พวกเขาเหล่านั้นไม่มีสิทธิ์มาบังคับท่าน

สิ่งที่ท่านจะได้อ่านต่อไปนี้ เป็นทางเลือกหนึ่งของการคิดค่าบริการวิชาชีพ ซึ่งท่านจะได้ทราบถึงเหตุแห่งต้นทุนต่างๆ และผลว่าเพราะเหตุใดจึงควรคิดค่าบริการวิชาชีพเป็นจำนวนดังกล่าว

เราทุกคนต่างรู้ว่าธุรกิจหมุนไปได้ด้วยเงิน แล้วรายได้ขององค์กรส่วนใหญ่ก็มีที่มาจากกำไรของ ‘โครงการ’ (project) ที่ให้บริการต่อลูกค้าทั้งสิ้น ดังนั้น การคิดค่าบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก โดยมีข้อควรรู้ประกอบการพิจารณาดังนี้

Scope of Work

สิ่งแรกที่ท่านจะต้องทราบให้ชัดเจนก่อนเริ่มคิดคำนวณค่า fee คือ ลูกค้าต้องการให้ท่านทำ ‘อะไร’ และท่านจะต้องเช็คกับลูกค้าให้มั่นใจว่า ‘อะไร’ ในที่นี้ ที่เขาจ้างท่านทำนั้น ตัวท่านและลูกค้าเข้าใจถูกต้องตรงกัน

เช่น ในกรณีของสถาปนิก การออกแบบบ้านหนึ่งหลังนั้น สถาปนิกอาจจะเข้าใจตามมาตรฐานวิชาชีพว่าออกแบบเฉพาะงานสถาปัตยกรรมและโครงสร้าง ไม่รวมถึงงานตกแต่งภายใน แต่ลูกค้าอาจจะคิดว่าเป็นการออกแบบทุกอย่าง หากเอาแบบไปให้ผู้รับเหมาก่อสร้างทำการก่อสร้างแล้วเสร็จ จะสามารถย้ายเข้าไปอยู่ได้เลย เป็นต้น

หรือในกรณีรับจ้างทำเว็บ ท่านรับทำแต่หน้าตาของเว็บ หรือท่านทำในส่วนของการเขียนโปรแกรมด้วย

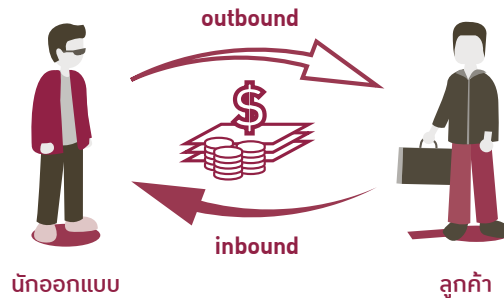
ทั้งหมดนี้ ต้องมีการตกลงให้ชัดเจน เมื่อทุกอย่างชัดเจน ก็จะต้องมีการระบุรายละเอียดอื่นๆ เช่น จะให้ส่งมอบงานอย่างไร รูปแบบของงานเป็นอย่างไร เป็นอีเมลหรือ ต้องเป็นแบบแปลนบนกระดาษ เป็นจำนวนกี่ชุด ใครเป็นผู้ชำระค่าพิมพ์และค่าส่ง เป็นต้น

ทั้งหมดนี้จะต้องมีการตกลงกันและระบุลงในสัญญาอย่างชัดเจน

เมื่อ ‘กรอบ’ และ ‘งาน’ มีความชัดเจน ท่านจึงจะสามารถคำนวณหาค่าบริการที่เหมาะสมของท่านได้

Inbound vs. Outbound

ในการติดต่อกันใดกับลูกค้า จะมีวิธีการเจรจาค่าบริการอยู่สองแบบ ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายใดเป็นผู้เสนอราคาค่าบริการ เราเรียกกันว่า inbound และ outbound



● Inbound

เปรียบเหมือนลูกศรจากลูกค้าวิ่งเข้ามาที่เรา โดยมีเงื่อนไขชัดเจนคือ ลูกค้าเป็นผู้เสนอราคา ว่ามีงบประมาณเป็นจำนวนเงินที่ชัดเจน มีขอบเขตของงานที่ลูกค้าต้องการ ท่านจะตกลงรับงานหรือไม่

สิ่งที่ท่านจะตอบได้มีเพียง Yes หรือ No

● Outbound

ตรงกันข้าม คือลูกศรจากฝ่ายเราวิ่งออกไปหาลูกค้า ไม่มีการกำหนดราคามาก่อน มีเพียงขอบเขตงานที่ลูกค้าต้องการ ท่านต้องคิดต้นทุนทั้งหมดบวกกำไร คำนวณค่าบริการออกมา แล้วท่านเป็นผู้เสนอราคา

Inbound

อย่างที่กล่าวไปแล้วว่า inbound มีข้อจำกัดด้วยจำนวนเงินที่ ถูกกำหนดมาแต่แรก ดังนั้นหน้าที่ของท่านในฐานะผู้ให้บริการ คือต้องพิจารณาว่าจะรับงานหรือไม่ ซึ่งหมายถึงจำนวนเงินที่ลูกค้าเสนอมาเทียบกับปริมาณงานที่ต้องทำว่าได้ 'กำไร' ในระดับที่ท่านยอมรับได้หรือไม่

โดยธรรมชาติของกำไร จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญมาก คือ 'ความเสี่ยง' ของโครงการนั้นๆ หากโครงการใดความเสี่ยงมาก ท่านควรวางเป้าหมายกำไรให้มากตาม ซึ่งเป็นไปตามหลัก high-risk / high-return มีการประเมินความเสี่ยงในการทำโครงการนั้น ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ท่านเป็นสถาปนิก สามารถพิจารณาได้จากคำถามดังนี้

- 1) ลูกค้ามีความสามารถในการจ่ายค่าบริการของท่านหรือไม่
- 2) เป้าหมายในการทำโครงการของลูกค้าคืออะไร
- 3) ลูกค้ามีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการที่ทำอยู่บ้างหรือไม่
- 4) ลูกค้าเข้าใจบทบาทของท่านมากน้อยเพียงใด
- 5) บุคคลใดในกลุ่มลูกค้าเป็นผูที่มีอำนาจการตัดสินใจในโครงการนั้นๆ
- 6) ความคาดหวังของลูกค้าตั้งอยู่บนความเป็นจริงหรือไม่
- 7) ความเสี่ยงของลูกค้าต่อการถูกฟ้องร้องเกี่ยวกับโครงการเป็นอย่างไร
- 8) ขนาด (size) ขอบเขตงาน (scope) ระยะเวลา (schedule) และค่าบริการ (fee) สมเหตุสมผลหรือไม่

ในกรณีของ inbound หากค่า fee ที่ลูกค้าเสนอมาเราไม่สามารถทำงานได้ และเขาจะไม่เปลี่ยนแปลงราคาอย่างแน่นอน สิ่งที่ต้องเจรจาต่อไป คือ ขอบเขตของงาน (scope of work) ว่าลดส่วนใดได้บ้าง เพราะหากขอบเขตของงานลดลง man-hour และ project expenses ย่อมลดเช่นกัน ทำให้ซึ่งอาจทำให้เราไปถึงจุดที่ตกลงกันได้

ในส่วนของ outbound ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ คือ ลูกค้าบอกว่า 'แพงไป' การแก้ปัญหาที่จัดการได้ที่ขอบเขตของงานเช่นกัน

แต่ในกรณีของ outbound หากลูกค้าต้องการงานปริมาณเท่าเดิม เปลี่ยนแปลงไม่ได้จะอย่างไร หากพิจารณาแล้วการลดกำไรเล็กน้อยเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ ท่านอาจลดราคาให้ ตามสัดส่วนกำไรที่ลดลงไป

เนื่องจากเราเป็นคนกำหนดตัวเลขเอง (ในส่วนนี้จะต่างจาก inbound ถ้าไม่ได้ก็คือไม่ได้) แต่อาจจะเจรจาเรื่องเงื่อนไขการชำระเงิน เช่น ขอให้เก็บเงินงวดแรกเป็นจำนวนมากได้หรือไม่ (front-load) เนื่องจากเราลด กำไรน้อยลง ย่อมสมควรจะลดความเสี่ยงบางประการลงมาเป็นการตอบแทนบ้าง ดังที่กล่าวไว้ตั้งแต่ช่วงแรกของหนังสือ

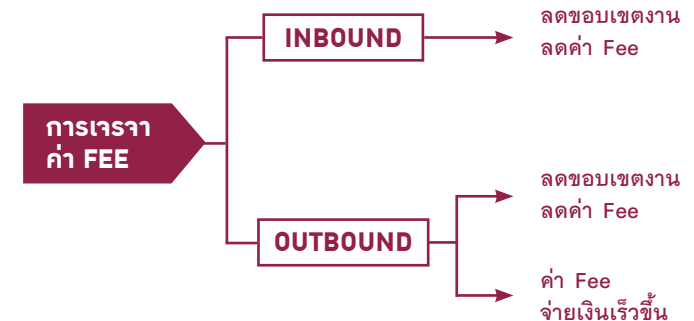
ได้เงินวันนี้กับได้เงินปีหน้าขอให้เลือกได้เงินวันนี้เถิด

แต่ในบางกรณี อาจเกิดเหตุการณ์ที่ท่านต้องการงานนี้จริง แม้ทราบว่าขาดทุนตั้งแต่วันแรกที่รับ จะด้วยแค่ต้องการ cash flow เข้ามาเติมน้ำในถังก่อน หรือ ท่านอาจจะต้องการได้เครดิตและประสบการณ์งานประเภทนี้ เพื่อไปต่อยอดทาง

ธุรกิจบางอย่าง (ไม่ว่าจะ inbound หรือ outbound) จะต้องทำอย่างไร?

ประการแรกท่านต้องตระหนักถึงค่าเสียหายนั้น (recognize the damage) ว่างานนี้เราติดลบไปเท่าใด แล้วต้องหาเงินมาทดแทนจากโครงการหน้าหรือโครงการอื่น เราอยู่ในสถานการณ์ทางธุรกิจที่จัดการได้หรือไม่ เนื่องจากไม่มีบริษัทใดที่กำไรทุกโครงการ หรือขาดทุนทุกโครงการ ทุกๆ อย่างต้องเฉลี่ยกันไป

หรือ ท่านอาจจะต้องหาวิธีบริหารค่าใช้จ่ายให้ขาดทุนน้อยที่สุด หากไม่สามารถจัดการได้ ท่านจะต้องลดค่าใช้จ่ายบางประการให้ได้ หากท่านไม่ทำอะไรเลย การรับงานที่ขาดทุนมาทำโดยเจตนา นั่นคือการบั่นทอนความมั่นคงของธุรกิจท่าน จนกระทั่งฆ่าธุรกิจของท่านเลยในที่สุด เนื่องจากเรื่องเงินเป็นเรื่องใหญ่ ที่มีผลกระทบกับประเด็นอื่นๆ อีกมาก



เทคนิคการเขียนสัญญา

หากผ่านขั้นตอนการเจรจาค่าบริการและเงื่อนไขต่างๆ ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจได้แล้ว เพื่อให้การทำธุรกิจมีหลักประกันเชื่อถือได้ ย่อมต้องมีการ 'เขียนสัญญา' ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะทุกสิ่งทุกอย่างที่กำลังจะเกิดขึ้นจะเป็นไปตามเนื้อความในกระดาษนั้น รวมไปถึงหากเกิดความผิดพลาด ความขัดแย้งใดๆ จะยึดสิ่งที่เขียนในสัญญาเป็นสำคัญในการหาข้อยุติปัญหา จึงต้องดำเนินการด้วยความละเอียดรอบคอบและรัดกุมมาก แม้ว่าในทางธุรกิจเราไม่ต้องการเอารัดเอาเปรียบผู้ใด แต่เราต้องรักษามลประโยชน์ของตนไม่ให้เสียเปรียบเช่นกัน

หนึ่งในสิ่งที่หากมีการตกลงกันไว้ชัดเจนจะเป็นประโยชน์ต่อเรามาก คือ การรับภาระด้าน project expenses ของลูกค้า เช่น ค่าเดินทางไปตรวจไซต์งาน, ค่าพิมพ์, ค่า messenger

ซึ่งหากลูกค้าตกลงให้เบิกค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้ หรือที่ดีไปกว่านั้นคือ ลูกค้าซื้อตั๋วเครื่องบินให้ (ในกรณีที่ต้องเดินทางต่างจังหวัด) จะทำให้การบริหารจัดการของเราง่ายขึ้นมาก เหลือเพียงแค่เรื่องของ man-hour ที่ต้องนำมาคำนวณใน internal cost ดังนั้น ค่า fee ที่ลูกค้าต้องจ่าย อาจน้อยลงมาได้

ค่าใช้จ่ายใดที่อยู่นอกเหนือจากการออกแบบ หากลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายนั้น และลูกค้าบริหารได้ อาจเป็นที่พอใจของลูกค้า ลูกค้าบางคนชอบวิธีนี้ เนื่องจากเขามีงบประมาณ

เตรียมไว้สำหรับเดินทางอยู่แล้วสำหรับองค์กรของเขาเอง เขาอาจจะนำมาใช้กับเราตรงนี้ได้ การรับผิดชอบส่วนนี้ทำให้ค่าบริการที่ต้องจ่ายลดน้อยลง นอกจากนั้น เราในฐานะผู้ให้บริการ ก็ไม่ต้องใช้ทรัพยากรของบริษัทในการบริหารจัดการ project expenses

อีกด้านหนึ่ง อาจมีการเจรจาเป็น cost-plus contract หรือเรียกอีกอย่างว่า cost reimbursement contract หรือเรียกในภาษาที่ทำให้สับสนคือ cost plus fee (เป็นที่นิยมมากในต่างประเทศ เนื่องจากสามารถคิดค่าบริการได้สะดวกและมีข้อตกลงจูงใจผู้ให้บริการ หากทำงานไม่เกินงบ หรืองานมีคุณภาพดี)

โดยหลักการคือ ค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนมีหลักฐานใบเสร็จลูกค้า จะรับผิดชอบทั้งหมด ให้ทางผู้ให้บริการเจรจาเฉพาะค่า fee ที่บวกเพิ่มมาจากค่าใช้จ่ายโดยตรงในใบเสร็จเท่านั้น ซึ่งค่า fee ในที่นี้คือ กำไร + ค่าใช้จ่ายส่วนกลางของท่านนั่นเอง

Open Contract-ทำงานไปเรื่อยๆ

หากงานที่ลูกค้าต้องการไม่มีขอบเขตชัดเจน ว่าต้องทำอะไร มีวิธีเดียวคือ ท่านต้องเจรจาให้ลูกค้าจ่ายตาม man-hour ที่ใช้ทำงานเท่าไร ให้จ่ายเท่านั้น จนกว่างานจะจบ ท่านทำมากลูกค้าจ่ายมาก ท่านทำน้อยลูกค้าจ่ายน้อย เหมือนสั่งอาหาร a la carte ไปเรื่อยๆ หรือ สั่งซูชิมากินทีละคำ

..... **NEGOTIATION**

● **เทคนิคการเจรจา**

บทสุดท้ายเหมือนกับกรณีขึ้นสังเวียนต่อสู้ ในโลกของการเจรจาค่าบริการวิชาชีพ (fee) คำถามคือ ท่านไปพร้อมกับอาวุธหรือไปตัวเปล่า หากเป็นประเภทลูกค้าให้เท่าใดก็ได้ ให้เท่าไรฉันก็เอา คือไม่มี backup information ใดๆ ทั้งสิ้น ก็เท่ากับท่านไปสนามรบมือเปล่า ย่อมถูกคนอื่น ๆ ที่อาวุธครบมือทำร้ายเอาได้ง่ายๆ

ทุกสิ่งที่พูดมามีสิ่งเดียวที่ผู้เขียนมีความมุ่งมั่น คือ อยากให้ท่านรู้ต้นทุนให้ได้ แต่ไม่มีใครห้ามท่านว่าต้องได้กำไรเท่าไร ไม่จำเป็นต้องเป็น 30% เสมอไป กำไรท่านอาจเป็น 100% ก็ได้ หากท่านมีความสามารถ หรือ 300% ก็ได้ หากท่านมีวิธีการพูดให้ลูกค้ายอมรับ ไม่ใช่เรื่องที่ผิดที่จะคิดกำไรถึง 1000% หากลูกค้าพอใจที่จะจ่าย และเขาได้ประโยชน์คุ้มกับเงินนั้น

สิ่งที่ทำให้ประโยชน์กับลูกค้ามากจนต้องยอมจ่าย ขึ้นอยู่กับตัวท่านทั้งสิ้น และขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ลูกค้ายอมรับ

เมื่ออ่านมาถึงบรรทัดนี้ เชื่อได้ว่าทุกท่านรับทราบหลักการในด้านการคิดค่าบริการวิชาชีพ ตั้งแต่พื้นฐานด้านการเงินเบื้องต้น ค่าใช้จ่าย ต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการก่อตั้งบริษัท ไปจนถึงที่มาที่ไปว่าเพราะเหตุใดจึงควรเก็บค่าบริการเป็นจำนวนเท่านี้ เรียกได้ว่ามีอาวุธอยู่ในมือ พร้อมก้าวเข้าสู่โลกธุรกิจอย่างไรก็ตาม แม้มดาบจะแหลมคมเพียงใด หากท่านไม่รู้จักรูปวิธีการต่อสู้ เข้ารุก และป้องกันในสนามรบ ท่านก็ยังมีความเสี่ยงที่จะบาดเจ็บสาหัสกลับมากลางการลับอาวุธให้คมจึงเป็นเรื่องจำเป็น แต่ทักษะการใช้อาวุธย่อมต้องพัฒนาไปด้วย โดยไม่ลืมนัดประสงค์ที่แท้จริงของการต่อสู้ นั่นคือ ท่านมาเพื่อ 'ชัยชนะ' หรือเทียบกับการทำธุรกิจคือ 'ได้กำไร' นั่นเอง ต่างกันแค่นี้ ธุรกิจนั้น ชัยชนะสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งสองฝ่าย คือ win-win

หากเนื้อหาในบทที่ 1, 2 และ 3 คือการติดอาวุธให้กับท่าน ในบทที่ 4 นี้ จะขออนุญาตแนะนำกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นในการจะชนะศึก ซึ่งก็คือเทคนิคในการเจรจา (negotiation) โดยเป็นขั้นตอนสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ในการทำธุรกิจใดๆ

การเจรจาต้องใช้กลยุทธ์หรือการวางแผน เนื่องจากโดยส่วนใหญ่ จำนวนค่าบริการที่คิดคำนวณออกมาในเบื้องต้น มักก่อให้เกิดความ 'ไม่สบอารมณ์' ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสมอ ลูกค้าต้องการงานคุณภาพดีในราคาประหยัดที่สุด ส่วนเราในฐานะผู้บริการย่อมต้องการแสวงหากำไรสูงสุด เป็นปรัชญาคนละขั้วตั้งแต่แรกเริ่ม การจะเดินทางไปสู่จุดที่ทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันได้ เรียกว่าจุดที่ win-win นั้น ต้องอาศัยการเจรจา การตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษร และการดูแลผลกระทบด้านอารมณ์ความรู้สึกระหว่างกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจของท่านมากจนคาดไม่ถึง จึงต้องมีกลยุทธ์ที่ดีและมีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

ปลายทางของการเจรจานั้นเป็นไปได้สองทาง คือ ได้มีการตกลงทำสัญญากันหรือไม่ได้มีการตกลงกัน ซึ่งเราย่อมคาดหวังว่าอย่างหลังจะไม่เกิดขึ้นบ่อย เนื่องจากการปฏิเสธงานเท่ากับปฏิเสธโอกาสที่จะได้รับรายรับจากลูกค้า นำในถึงธุรกิจที่ไม่เคยหยุดไหลออก ก็จะไม่ไหลออกต่อไป การไม่มีงานเป็นเวลานาน ย่อมทำให้ธุรกิจของท่านไปสู่กลบาวสานได้ ดังนั้น ชัยชนะของการเจรจาธุรกิจแต่ละครั้งคือการ 'ได้งานที่ได้กำไร' มาเติมนำไปถึงให้สามารถดำเนินต่อไปได้ รวมถึงนำส่วนเกินไปลงทุนเพิ่มเติม และแจกจ่ายแก่ผู้ลงแรงทำงาน

เราเคยกล่าวไปแล้วว่าการ 'ได้งาน' ไม่ได้หมายความว่ามึงงานเข้ามาให้ทำ แต่งานนั้นต้องมาพร้อมกับ 'สัญญา' เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นหลักประกันว่าท่านน่าจะ 'ได้เงิน' ด้วย โดยความหมายของสัญญา คือ

- นิติกรรมสองฝ่ายหรือหลายฝ่าย ที่เกิดจากการแสดงเจตนาของคำเสนอ และคำสนอง ถูกต้องตรงกันของบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ที่มุ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือระงับนิติสัมพันธ์ -

จะเห็นว่าเพียง 'เสนอ' กับ 'สนอง' ถูกต้องตรงกันก็เกิดเป็นนิติกรรมแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีเอกสารก็ได้ แต่ผู้เขียนขอให้ท่านมีหลักฐานไว้ให้ถูกต้องเกิด เนื่องจากในอนาคตอันไม่แน่นอนข้างหน้า ไม่มีใครบอกได้ว่าท่านต้องการใช้เอกสารนั้นขึ้นมาหรือไม่ ถือเสียว่ามีไว้แล้วไม่ได้ใช้ ดีกว่าเวลาจะใช้แล้วไม่มี

ดังนั้นเมื่อมีการเจรจาตกลงธุรกิจ ขอให้เป็นเอกสารไว้เสมอ พร้อมกับมีเนื้อหาที่ 'ถูกต้องตรงกัน' เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของทั้งสองฝ่ายตั้งแต่แรก ก็จะลดปัญหาในการทำงานได้หลายประการ

แนวคิดของการเจรจา: การดึงและผ่อนเส้นเชือก (pull and loose strings)

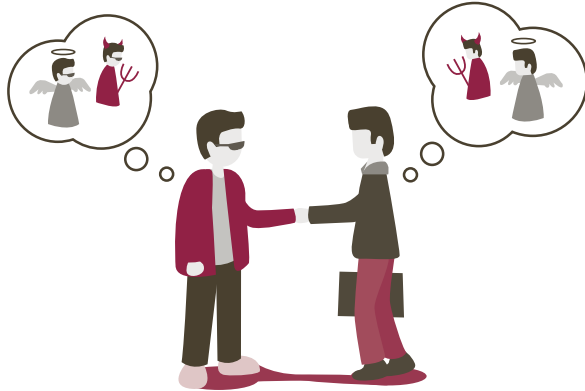
บทบาทของผู้ให้บริการกับลูกค้ามักจะถูกมองว่าเป็นคนละฝ่ายในการแข่งขันกีฬาอย่างหลายๆ แม้จะเป็นการตกลงธุรกิจที่ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกันก็ตาม เนื่องจากปรัชญาที่แตกต่างกันดังที่กล่าวไป ฝ่ายหนึ่งแสวงหากำไรสูงสุด ในขณะที่อีกฝ่ายต้องการคุณภาพสูงสุดในราคาประหยัด หากความเห็นจะไม่ตรงกันในหลายๆ เรื่องก็นับเป็นเรื่องธรรมชาติ

หนึ่งในกีฬาที่จำลองการเจรจาธุรกิจได้เห็นภาพชัดที่สุดคือการเล่น 'ชักเย่อ' หรือดึงเส้นเชือกระหว่างกัน ซึ่งหากท่านใดมีประสบการณ์การทำงานมาในระดับหนึ่ง จะรู้ว่าการแข่งขันดึงอย่างเอาเป็นเอาตายเทียบกับการเจรจาธุรกิจนั้นไม่ได้ต่างอะไรกันนัก

แต่ในที่นี้เราไม่ได้ต้องการจะดึงจนอีกฝ่ายจนมุมและปล่อยเชือกไป เพราะในที่สุดการทำธุรกิจไม่ใช่เกมกีฬาที่ต้องเหลือผู้ชนะเพียงหนึ่งเดียว แม้ว่าการดึงเชือกระหว่างกันจะมีความเหน็ดเหนื่อย ปวดเมื่อยไปบ้าง แต่ทั้งสองฝ่ายต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่เช่นนั้นโต๊ะการเจรจาธุรกิจก็ล้มไม่เป็นท่า ชัยชนะที่แท้จริงจึงอยู่ที่การหาจุดร่วมที่ทั้งสองฝ่าย 'สบายตัว' ที่สุด

Emotional Approach

จิตวิทยาในการเจรจา (psychological)



หัวข้อที่ผ่านมาเราพูดถึงเรื่องราวของสิ่งที่จับต้องได้ เขียนลงในสัญญาได้จริง (technical) แต่มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่ซับซ้อน ปฏิสัมพันธ์ใดๆ ที่มีร่วมกันจะมี 'ความรู้สึก' เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ แม้จะเป็นการเจรจาเชิงธุรกิจที่ในโลกตะวันตกจะเชื่อกันว่าให้ตัดความรู้สึกส่วนตัวออกไปให้หมด (There is no heart in business.) ก็ตาม แต่ในสิ่งที่เราอยู่ในโลกตะวันออก เรื่องจิตวิญญาณ เรื่องความเคารพนับถือ เรื่องจิตใจ เป็นสิ่งที่สำคัญเหนือวัตถุมาก

เพราะมนุษย์ไม่ใช่หุ่นยนต์ ขอให้เชื่อเถิดว่า อารมณ์และความรู้สึก จะมีอยู่ตามธรรมชาติตราบเท่าที่มนุษย์ยังเป็นผู้ทำธุรกิจ หากท่านต้องการก้าวไปสู่ความเป็นสุดยอดนักเจรจา ประเด็นด้านจิตใจเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้เลย เพราะคนที่อยู่ตรงหน้าท่าน

คือ มนุษย์ที่มีความคิด ความรู้สึก ตลอดเวลาไม่ต่างจากท่าน หากท่านสามารถรู้ความต้องการเชิงอารมณ์ของลูกค้านั้นได้แต่แรก จะทำให้การวางแผนการเจรจาได้ตรงประเด็น ถูกต้อง และราบรื่น

ท่ามกลางโลกตะวันออกนี้ คนไทยเรา เป็นชนชาติที่เกลียดการปฏิเสธคนตรงๆ อย่างยิ่ง เรามีการสร้างวิธีการปฏิเสธเพื่อรักษาหน้าใจขึ้นมาหลากหลายวิธี บางวิธีเห็นใจลำบาก เพราะเป็นการปฏิเสธด้วยคำว่า 'ตกลง' ด้วยซ้ำ แต่ก็จะมีคำว่า 'แต่' ตามมา พร้อมกับเงื่อนไขที่เขาทำตามไม่ได้

แล้วท่านในฐานะผู้ที่จะต้อง 'ขาย' ให้ได้เพื่อทำงานบริการ จะทราบได้อย่างไรว่า อีกฝ่ายกำลังเริ่มลำบากใจ และกำลังจะพยายามปฏิเสธท่าน กำลังจะพยายามหนีท่าน โดยเขากำลังค่อยๆ หายไปจากท่านหรือไม่ ท่านจะแก้ปัญหาเหล่านั้นอย่างไร ท่านควรจะถอนตัวหรือดำเนินการต่อ

การอ่านเกมทั้งหมดนี้ต้องอาศัยความสามารถในเชิงจิตวิทยาทั้งสิ้น ทุกครั้งที่นั่งบนโต๊ะเจรจา เราต้องศึกษาคู่สนทนาตลอดว่าตอนนี้เขากำลังส่งข้อความอะไรหาเราอยู่ เป็นเหมือนกับข้อความที่มาเป็น 'รหัส'

การที่ท่านจะอ่านรหัสเหล่านี้ ออก ท่านต้องเรียนรู้ว่าเขามีบุคลิกลักษณะอย่างไร เป็นคนประเภทใด ชอบอะไร เพื่อให้ท่านจะได้อ่านเขา เหมือนการอ่านหนังสือ ในการอ่านหนังสือใดๆ เรามักจะไม่อ่านเฉพาะสิ่งที่เขียนอยู่เท่านั้น แต่เราจะอ่านข้อความ 'ระหว่างบรรทัด' ซึ่งเป็นเจตนาลึกๆ ให้ได้ด้วย ว่าคนที่เขียนหนังสือต้องการสื่ออะไร เขากำลังคิดอะไรอยู่

มนุษย์มีประสาทสัมผัสภายนอกถึงห้าอย่าง คือ ตา หู จมูก ปาก ผิวสัมผัส รวมถึงภายในอีกหนึ่งอย่างคือจิต ในความเป็นไปของมนุษย์เรานั้น มีการ 'ส่งสาร' และ 'รับสาร' ผ่านประสาทสัมผัสเหล่านี้ตลอดเวลา แล้วท่านจะรับสารเพียงแค่จาก 'ปาก' ของลูกค้าเท่านั้นหรือ สีหน้าท่าทางของเขาเป็นไปตามที่พูดหรือไม่ แววตาของเขากำลังสื่ออะไร

การเจรจาจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่ออ่านทุกประสาทสัมผัส ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดที่ออกมา

จิตวิทยาเชิงธุรกิจกับความสัมพันธ์เชิงโรแมนติก

เราสามารถเปรียบเทียบจิตวิทยาในการเจรจาธุรกิจเข้ากับความสัมพันธ์เชิงโรแมนติก เพื่อให้เห็นภาพมากขึ้นได้ เนื่องจากเป็นเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกเหมือนกัน มีฝ่ายเข้าไปจับ (ผู้ให้บริการ) และฝ่ายถูกจับ (ลูกค้า) ต้องมีการสร้างความประทับใจแต่แรกพบ (first impression) พัฒนาความสัมพันธ์ (relationship) นำเสนอคุณสมบัติที่คาดว่าอีกฝ่ายจะถูกใจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้อีกฝ่ายยอมรับ และก้าวไปสู่ความสัมพันธ์แบบแฟนต่อไป (เซ็นสัญญากัน) ในการเจรจานั้นเรามีปฏิสัมพันธ์กับ human being ซึ่งเป็น emotional being จึงต้องสวมวิญญาณสัตว์เลือดอุ่น ใช้ความรู้สึก ความเข้าใจ จึงจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง

นึกถึงเวลาที่ท่านอยู่ในช่วงเวลาแห่งความรัก เวลามีคนมาจับท่าน อาจจะเห็นว่าเขาเป็นคนน่ารัก นิสัยก็ดี คุณสมบัติดีทุกอย่าง แต่บังเอิญว่าเขาไม่ตรงสเปกท่านจริงๆ ให้คบเป็นแฟนท่านก็ไม่เอา เพราะมัน 'ไม่ใช่' แต่ท่านก็ไม่อยากทำร้ายจิตใจเขาเหมือนกัน เพราะเขาไม่ได้ผิดอะไร ท่านก็จะมีวิธีหลีกเลี่ยงหนีหายจากคนๆ นี้ หลายวิธี เช่น ไม่รับโทรศัพท์ ผ่านไปสองวันถึงตอบข้อความค่อยๆ หายไปจากชีวิต หรือหลอกทำเป็นว่ากำลังคบกับอีกคนอื่นอยู่ เป็นต้น เพื่อให้เขาล้มเลิก แล้วเดินจากท่านไปเอง ทั้งหมดนี้ ที่ทำไปเพราะท่านไม่อยากจะทำร้ายจิตใจเขาด้วยการปฏิเสธ เนื่องจากเขาก็เป็นคนดีและไม่ได้ทำผิดอะไร

มองกลับกันหากท่านเป็นคนเข้าไปจับ อาจจะอยากรู้ใจอีกฝ่ายให้เร็ว จะได้ว่ารู้ว่าควรหยุด หรือควรรอ หรือควรเข้าไปหารายอื่น แต่เขาก็ไม่พูดกับท่านตรงๆ ว่าจะเอาอย่างไร หรือท่านรู้ทั้งรู้ว่าเขา

บทส่งท้าย

หนังสือเล่มนี้มีจุดประสงค์เพียงประการเดียว คือต้องการไม่让您เจ๊ง ไม่让您เจ็บตัว โดยลดความเสี่ยงทั้งปวงลงให้มากที่สุด เพื่อให้ท่านประกอบวิชาชีพเลี้ยงตัวเองได้อย่างมีความสุข แต่หนังสือเล่มนี้ไม่ได้บอกว่าท่านจะทะยานไปกำไร 200 - 300% ได้อย่างไร ตรงนั้นเป็นสิ่งที่ท่านต้องไปหาหนทางด้วยตนเอง เป็นเรื่องของการตลาด การสร้างแบรนด์ของท่าน ดังนั้นอย่าจบแค่หนังสือเล่มนี้ หากท่านเชี่ยวชาญในการบริหารต้นทุน ก็นับเป็นเรื่องน่ายินดี แต่ท่านยังคงต้องมุ่งไปข้างหน้าในการพัฒนาสร้างคุณค่าขององค์กร ของบุคลากร และ ของบริการต่อไป

ถนนสายธุรกิจนั้นยาวไกลและมีสิ่งที่จะต้องเรียนรู้อีกมาก トラバจนกาลปาวสาน การหยุดพัฒนาคือการถอยหลัง บุคคลใดไม่ขวนขวายจะต่างอะไรกับคนตาย

ไม่มีใครในโลกนี้จำกัดท่านไว้ที่กำไร 20 - 30% ถ้าลูกค้านึกว่าเขาได้ในสิ่งที่ต้องการและคุ้มค่าต่อการลงทุน ค่าบริการจะเป็นเท่าไรก็ได้ 300 - 400% เขาก็จ่าย หากท่านมีของดี ลูกค้ายอมรับในคุณค่านั้น ก็ไม่ได้เป็นการเอาเปรียบใคร เมื่อเสนอกับสนองต้องตรงกัน การซื้อขายก็เกิดขึ้น

เหมือนที่นิยมกล่าวกันว่าทุกสิ่งทุกอย่างก็ just business เท่านั้นเอง

ขอให้ทุกท่านโชคดีในการทำธุรกิจ

เกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญ

ดร.พร วิรุฬห์รักษ์

Arch.D, AIA, LEED AP

สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีจากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาเอกในสาขาเดียวกันจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐฮาวาย (University of Hawaii) ก่อนที่จะได้รับปริญญานิติศาสตรบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชในเวลาต่อมา มีประสบการณ์การทำงานในสหรัฐอเมริกาแปดปี โดยมีใบประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมรัฐเนวาดา และประกาศนียบัตร Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Accredited Professional

ดร.พรมีความสนใจในงานด้านการบริหารธุรกิจอันเนื่องกับงานออกแบบสถาปัตยกรรม เคยเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบการออกแบบและก่อสร้างอาคารเขียว การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ระบบบริหารจัดการองค์กรด้าน Building Information Modeling และด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจให้กับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทข้ามชาติ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมหลายแห่ง ทั้งในประเทศและประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยมีผลงานวิจัยที่สำคัญคือการวิเคราะห์เปรียบเทียบกฎหมายควบคุมอาคารและกฎหมายผังเมืองของประเทศในอาเซียน และเป็นผู้พัฒนาระบบซอฟต์แวร์ 'Firm Management System™' เพื่อใช้ในการบริหารจัดการบริษัทที่ประกอบธุรกิจบริการเชิงวิชาชีพ

นอกเหนือจากภารกิจการทำงานแล้ว ยังมีโอกาสช่วยเหลือวงการวิชาชีพในหลายโอกาส โดยเคยดำรงตำแหน่งกรรมการกลางของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ และสมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย ปัจจุบันในวัย 39 ปี ดร.พรยังคงเป็นอาจารย์ประจำที่คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการนำประสบการณ์ทำงานต่างๆ ที่ผ่านมา เขียนถ่ายทอดเป็นบทความเผยแพร่ในสื่อต่างๆ รวมถึงเป็นผู้แปลหนังสือ 'เมื่อนักออกแบบต้องเป็นนักธุรกิจ' (How Firms Succeed: A Field Guide to Design Management) จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์ ลายเส้น พับบลิชชิง