

# การเรียนรู้ธรรมชาติของ Project Management

ตอน

7

ก๊อบเกียรติ วีระอาภากุล  
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

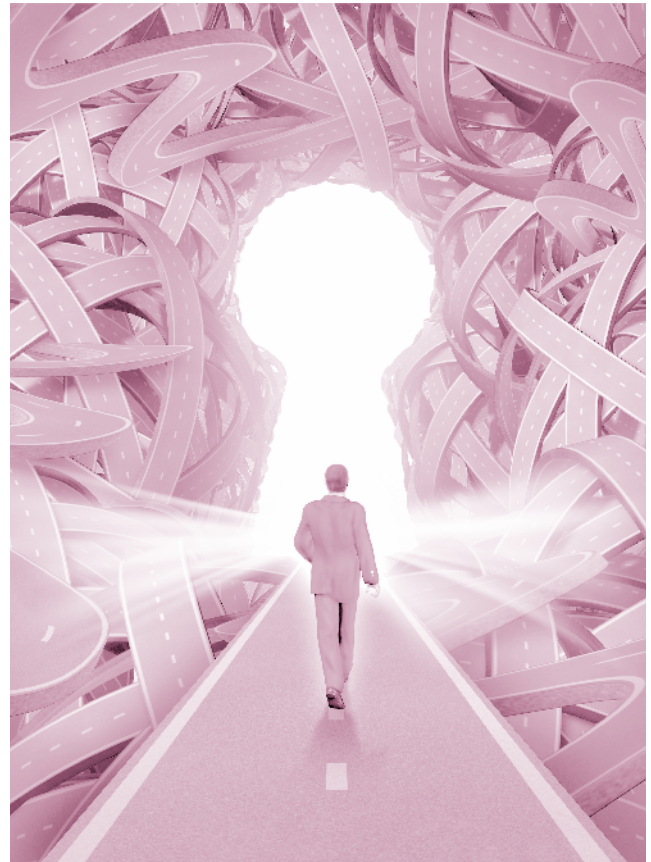
ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**เมื่อ** เรน ได้รับรู้ถึงเรื่องการแข่งขันในครั้งนี้ เขาจึงเริ่มต้นคิดค้นวิธีการเพิ่มยอดขาย ซึ่งเรนได้พบจุดที่น่าสนใจบางอย่างเกี่ยวกับลูกค้าใหม่ที่เขาได้เพิ่มมา มักเกิดจากการที่ลูกค้าบอกกับเรนให้ไปสอบถามเพื่อนบ้านหลังนั้นๆ เมื่อเขาจะรับหนังสือพิมพ์ซึ่งเรนพบว่า จากคำแนะนำของลูกค้า เมื่อเรนไปติดต่อสอบถามปรากฏว่า 3 ใน 5 ราย ยอมรับหนังสือพิมพ์กับเรนจริงๆ ซึ่งเป็นตัวเลขที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก ดังนั้น เรนจึงคิดว่า ถ้าเขาสอบถามลูกค้าว่า **“มีบ้านไหนบ้างที่ยังไม่รับหนังสือพิมพ์เดอะกาเซตต์ ?”** เขาคิดว่าเขาน่าจะได้ลูกค้าเพิ่มขึ้นมากเลยทีเดียว เมื่อคิดได้ดังนี้แล้ว วันรุ่งขึ้นเรน ก็ทำการทดลองสอบถามลูกค้า 5 ราย ได้รายชื่อลูกค้าในอนาคตมาประมาณ 10 ราย พอตกบ่ายเรนก็ได้ไปสอบถามลูกค้าในอนาคตเหล่านั้น โดยอ้างอิงชื่อลูกค้าของเรนเป็นผู้แนะนำมา ปรากฏว่า ทั้ง 10 รายไม่มีใครสนใจที่จะรับหนังสือพิมพ์กับเรนเลย

เรนสงสัยเป็นอย่างมาก มันเกิดอะไรขึ้น ทำไมประสิทธิภาพถึงได้ลดลงอย่างมาก ทั้งๆ ที่เขาก็ทำแบบเดิม ด้วยความสงสัยเขาจึงได้ลองกลับไปถามลูกค้าเก่าที่เคยแนะนำแล้วได้ผลลัพธ์ที่ดีว่า “เหตุใด เขาจึงคิดว่าลูกค้าบ้านคุณ... น่าจะสนใจรับหนังสือพิมพ์ ?” คำตอบที่เรนได้รับ มันให้ข้อมูลที่น่าสนใจดังนี้ คือ

- > ก้อเห็นคุณ... หัวเสียกับหนังสือพิมพ์ที่สภาพไม่สมบูรณ์
- > ก้อได้คุยกัน คุณ... กำลังบ่นที่เด็กส่งหนังสือพิมพ์มาส่งช้า
- > ก้อเห็นคุณ... มาถามว่าที่บ้านรับหนังสือพิมพ์ของใครเป็นต้น

เมื่อเรนได้รู้ถึงสาเหตุที่เป็นต้นกำเนิดความสำเร็จของเขาแล้ว เรนจึงได้เปลี่ยนคำถามใหม่ที่จะสอบถามจากลูกค้าของเขาว่า **“คุณ... มีเพื่อนบ้านแถวนี้ หลังไหนที่ไม่ค่อยพอใจการส่งหนังสือพิมพ์ของสำนักพิมพ์อื่น ๆ ไหมครับ ?”** และในเวลาต่อมาวิธีการนี้ของเรน ก็เป็น 1 ในวิธีการเพิ่มยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนเป็น 1 ในความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับรางวัล




และแล้วก็มาถึงวันที่เริ่มต้นการแข่งขัน เรนจึงได้ใช้วิธีการเพิ่มยอดขายด้วยการอ้างอิงชื่อจากลูกค้า แต่เมื่อทำไปได้สักระยะหนึ่งเนื่องจากฐานลูกค้ามีไม่มาก ดังนั้น การเพิ่มลูกค้าใหม่จึงน้อยลงๆ เรนจึงเริ่มออกสำรวจเส้นทางต่างๆ เพื่อจะค้นหาโอกาสในการเพิ่มยอดขาย เขาออกสำรวจเป็นเวลาหลายวัน จนเข้าวันหนึ่งเขารู้สึกเหนื่อยและกระหายน้ำมาก จึงเดินเข้าไปซื้อโค้กที่ร้าน ปาปาดูบลูส ที่มีคุณนายบ๊อบบี้ เป็นเจ้าของ เมื่อเขากำลังดื่มโค้กอยู่ เขาก็สังเกตเห็นคนเดินเข้ามาที่กล่องหนังสือพิมพ์เดอะกาเซตต์ แล้วก็บ่นว่า “สำนักพิมพ์ไม่รู้จักเพิ่มหนังสือพิมพ์หรือไง เมื่อบ่นเสร็จก็เดินออกไป” หรือบางคนก็เปลี่ยนไปซื้อฉบับอื่นแทน

เมื่อเรนเห็นอย่างนี้จึงได้พูดคุยกับคุณนายบ๊อบบี้ให้สังเกตว่า



เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาแล้วไม่มีหนังสือพิมพ์ หลายคนจะเดินออกจากร้านไป ส่วนคนที่ได้หนังสือพิมพ์ ก็จะเดินมาสั่งกาแฟแล้วก็นั่งดื่มกาแฟพร้อมๆ กับอ่านหนังสือพิมพ์ ดังนั้นเรนจึงยื่นข้อเสนอให้คุณนายป๊อปว่า “เขาขอมายืนขายหนังสือพิมพ์หลังจากที่หนังสือพิมพ์ในกล่องหนังสือพิมพ์เดอะกาเซตต์หมดลงเป็นเวลา 2 อาทิตย์ ซึ่งคุณนายป๊อปแย้งว่า “ทางร้านได้ค่าขายหนังสือพิมพ์จากสำนักพิมพ์ ดังนั้น เรนมาฉวยโอกาสขายเฉยๆ ไม่ได้” เรนจึงโต้แย้งว่า “คุณนายป๊อป ได้รายได้เพิ่มจากค่าวางกล่องหนังสือพิมพ์ แต่ไม่ได้รายได้จากยอดขายหนังสือพิมพ์ ดังนั้น หากให้เขามาขายสัก 2 อาทิตย์ เพื่อให้รู้ยอดขายที่แน่นอน แล้วคุณนายค่อยทำการติดต่อเดอะกาเซตต์ให้มาลงกล่องหนังสือพิมพ์เพิ่ม เพื่อจะได้เป็นการเพิ่มรายได้จากการวางกล่องเพิ่ม” ซึ่งหลังจากพูดคุยตกลงกันได้แล้ว เรนก็มาขายหนังสือพิมพ์จนครบ 2 สัปดาห์ และเป็นไปตามความคาดหมาย ด้วยวิธีนี้เรนจึงกลายเป็นผู้ชนะเลิศในการแข่งขัน ได้รางวัล 100 เหรียญ

แต่เวอร์นได้บอกกับเรนว่า วิธีการเพิ่มกล่องวางหนังสือพิมพ์ แม้จะทำให้ยอดขายของสำนักพิมพ์เพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากเลือกใช้วิธีการให้คนขับส่งหนังสือพิมพ์คอยเดมหนังสือตามกล่อง ก็จะช่วยลดต้นทุนการวางกล่องลงได้ด้วย และเมื่อเรนเขียนเสนอไปตามที่เวอร์นบอก ความคิดดังกล่าวก็ได้รับการอนุมัติให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มยอดขายด้วย ดังนั้นเรนจึงจะได้รับรางวัลพิเศษเพิ่มอีก 25 เหรียญ แต่ครั้งนี้เรน มองว่า ความคิดนี้ไม่ได้เกิดจากเขาเป็นคนคิด คนที่คิดคือ เวอร์น ดังนั้น เวอร์น จึงควรได้รับรางวัล เรนจึงแจ้งไปยัง มิสเตอร์ ดีไมเคิลส์ แต่ก็ถูกค้านว่า เงินรางวัลให้เฉพาะเด็กส่งหนังสือพิมพ์ แต่เรณก็ยังตั้งต้นว่า เวอร์น คือสมาชิกคนหนึ่งของทีม ดังนั้น หากขาดความร่วมมือจากเวอร์น พวกเราทุกคนก็ทำงานได้อย่างยากลำบากขึ้น ดังนั้น เวอร์นจึงสมควรเป็นผู้ที่ได้รับรางวัล เมื่อเรณยื่นกรานเช่นนั้น มิสเตอร์ ดีไมเคิลส์ จึงยอมจำนน 

### ข้อคิด/ข้อสังเกต

สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้ ส่วนใหญ่จะสะท้อนวิธีการหาลูกค้าใหม่ของเรา ซึ่งเนื้อหาในช่วงต้น จะใช้วิธีการอ้างอิงลูกค้า จะพบว่าประสิทธิภาพของความสำเร็จไม่ใช่ การอ้างอิงลูกค้าที่อ้างอิง แต่ความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าที่อ้างอิงรู้ถึงความต้องการหรือความไม่พึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ ของคนใกล้ชิด เมื่อเราสอบถามด้วยคำถามที่ถูกต้อง ประสิทธิภาพในการปิดการขายก็จะเพิ่มขึ้นนั่นเอง และเนื้อหาในช่วงท้ายจะเกี่ยวกับการใช้พันธมิตรช่วยในการดำเนินงาน โดยเน้นกลยุทธ์แบบ Win-Win ซึ่งทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ แต่หากถามว่าแล้วมันเกี่ยวกับการบริหารโครงการอย่างไรนั้น ซึ่งหากย้อนกลับไปทีรูป WBS ที่แสดงขอบเขตงาน จะพบว่า รูป WBS จะยังขาดวิธีการปฏิบัติงานหรือแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการที่จะต้องกำหนดรายละเอียดเหล่านั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย และในตอนท้ายสุดยังได้สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำของเรา ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้จัดการโครงการควรแสดงต่อทีมงานด้วยความเคารพ ให้เกียรติ และไม่เอาเปรียบต่อทีมงาน