สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ 9

คำนำ 11

บทนำ 13

- การบริหารบริษัท “ต้นไผ่” กับบริษัท “ต้นสน” 16
- ความมหัศจรรย์ของบริษัท “ต้นสน” 19
- “ต้นสน” ที่แตกต่าง 20
- แนะนำบริษัท “ต้นสน” 21

ส่วนที่ 1
รากต้นสน
แก่นของธุรกิจที่ยั่งยืน

บทที่ 1 รากธุรกิจ

- เราทำธุรกิจเพื่ออะไร 27
- วิธีคิดแบบต้นไผ่ 32

SAMPLE

- วิธีคิดแบบต้นสน 33
- รากต้นสน : “ริเน็น” ของธุรกิจ 36
- ความสำคัญของริเน็น 39
- สามคำถามสำคัญที่นำไปสู่การสร้างริเน็น 54

ส่วนที่ 2
จากรากสนสู่กิ่งสน

บทที่ 2 กิ่งสนของอินะ ฟู้ด อินดัสทรี

- บริษัทที่ดีกับพนักงาน 67
- บริษัทที่ดีกับคู่ค้า 72
- บริษัทที่ดีกับสังคม 75
- จากรากสนสู่กิ่งสน 79

บทที่ 3 กิ่งสนที่ 1 : พนักงาน

- พนักงานของบริษัทต้นไผ่ 84
- พนักงานของบริษัทต้นสน 86

บทที่ 4 กิ่งสนที่ 2 : คู่ค้า

- คู่ค้าของบริษัทต้นไผ่
  กับคู่ค้าของบริษัทต้นสน 126

SAMPLE

บทที่ 5 กิ่งสนที่ 3 : ลูกค้า

- รองเท้าคู่สุดท้ายในชีวิต 143
- ความหมายและจุดเริ่มต้น ของการทำเพื่อลูกค้า 148
- ร้านอาหารที่ปฏิเสธดาวมิชลิน 149
- ความจริงใจในอาหาร 151
- ร้านผลไม้ที่รุ่งเรืองในย่านซบเซา 155
- โรงงานสปริงระดับโรงแรมห้าดาว 161

บทที่ 6 กิ่งสนที่ 4 : สังคม

- วิธีการคืนกำไรสู่สังคมที่ดีที่สุด คือการจ่ายภาษี 174
- สำนึกรักท้องถิ่น 176
- “ลูกค้า” คือใคร 178
- สร้างผู้นำรุ่นต่อไป 181
- สร้างพื้นที่ให้ชุมชน 182

บทที่ 7 แด่ต้นสนต้นใหม่

- ร้านขนมที่ทำยอดขายต่อตารางเมตร สูงกว่าแอปเปิลสโตร์ 191
- พนักงานเหมือนคนในครอบครัว 194

SAMPLE

- ให้โอกาสพนักงานที่มีความต้องการพิเศษ 195
- ห้าสิบปีแห่งความสัมพันธ์ 196
- อย่าสะสมเงิน จงสะสมความเชื่อใจ 197

บทส่งท้าย 201

ช่วงถาม-ตอบ 205

ขอขอบคุณจากใจจริง 217

Acknowledgments 219

บรรณานุกรม 221

ประวัติผู้เขียน 223

SAMPLE

คำนำสำนักพิมพ์

ปัจจุบันเป็นยุคที่ใคร ๆ ก็อยากมีธุรกิจเป็นของตัวเอง

แต่น่าเสียดาย...ในขณะที่คนเรามีอายุยืนขึ้น ธุรกิจกลับมีอายุสั้นลงเรื่อย ๆ

บริษัทมากมายก่อตั้งขึ้นและหายไปอย่างรวดเร็ว

แต่นั่นไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นในญี่ปุ่น...ประเทศที่มีบริษัทอายุยืนมากที่สุดในโลก

ทั้งเทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าคุณภาพสูง รวมถึงการบริการที่น่าประทับใจ เบื้องหลังสิ่งเหล่านี้ซ่อนอยู่ในคำสั้น ๆ คำเดียวว่า **"ริเน็น"**

บริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุยืนยาวกว่า 100 ปีล้วนยึดมั่นในหลักการดังกล่าวเป็นสรณะ

ในหนังสือเล่มนี้ **ดร.กฤตินี พงษ์ธนเลิศ** นักคิดและผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดชื่อดัง จะมาถ่ายทอดหลักคิดในการทำธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุยืนยาว ตั้งแต่บริษัทเล็ก ๆ ไปจนถึงบริษัทยักษ์ใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นร้านขายดอกไม้ บริษัทแท็กซี่ ร้านข้าวแกงกะหรี่ ร้านขายเครื่องเขียน หรือบริษัททำรองเท้า

SAMPLE

ทุกบริษัทมีจุดร่วมเดียวกันคือ มีผลประกอบการดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 20 ปีติดต่อกัน ไม่ว่าเศรษฐกิจจะดีหรือแย่ก็ตาม

และเหนือสิ่งอื่นใด บริษัทเหล่านี้ได้รับเสียงชื่นชมจากทั้งลูกค้าและพนักงาน ตลอดจนได้รับแรงสนับสนุนจากสังคม เพราะทุกภาคส่วนเชื่อว่า **"นี่คือธุรกิจที่ดี"**

"ริเน็น" คืออะไร?

แล้วคุณจะนำไปใช้กับธุรกิจของตัวเองได้อย่างไร?

มาร่วมค้นหาคำตอบกันในหนังสือเล่มนี้

สำนักพิมพ์วีเลิร์น

SAMPLE

คำนำ

ช่วงที่เขียนต้นฉบับของหนังสือเล่มนี้ แนวคิดการทำธุรกิจเพื่อสร้างประโยชน์ให้ลูกค้าและสังคม การกล่าวถึง Purpose ขององค์กรยังเพิ่งเริ่มเป็นที่พูดถึงในสังคมไทย จำได้ว่าในบทส่งท้ายฉันเขียนไว้ว่าถ้ามีโอกาสก็อยากพบเจอและถ่ายทอดเรื่องราวของบริษัทไทยที่ใส่ใจเรื่องคน

หลังจาก *"ริเน็น"* ตีพิมพ์และวางจำหน่ายในปี 2018 ฉันได้รับข้อความจากคุณผู้อ่านจำนวนมาก ส่วนใหญ่ส่งมาบอกว่าได้กำลังใจและดีใจที่รู้ว่าตัวเองมาถูกทางแล้ว

ไม่ว่าจะเป็น...เจ้าของฟาร์มทุเรียนปลอดสารพิษไม่บ่มยาเร่งสุก ผู้คอยพูดคุยกับลูกค้าและใส่ใจเลือกทุเรียนที่ดีให้กับลูกค้าเสมอ ๆ มัคคุเทศก์ที่ตั้งใจจะฟื้นฟูผ้าทอพื้นเมืองของลำพูนและรักษาวิถีชีวิตชุมชน หรือผู้บริหารบริษัทไอทีที่เห็นคุณค่าของบริการที่นำเสนอและมุ่งมั่นส่งพลังให้กับลูกน้อง

SAMPLE

และในช่วงโควิด 19 ก็มีหลายท่านเล่าให้ฟังด้วยความภาคภูมิใจถึงความพยายามที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อจะไม่ปลดพนักงาน

โลกธุรกิจกำลังเปลี่ยนไป...ในทางที่งดงามยิ่งขึ้น ทั้งในประเทศไทยและทั่วโลก

"ริเน็น" ฉบับปรับปรุงใหม่นี้มีการเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับคำถามและข้อสงสัยจากคุณผู้อ่านและนักเรียนในคลาส รวบรวมไว้ในส่วนสุดท้ายของหนังสือและมีการเขียนตัวอย่างธุรกิจไทยที่มีหัวใจริเน็นเพิ่มเข้ามาด้วย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณผู้อ่านได้เห็นว่า ตัวเลขผลประกอบการไม่ใช่เป้าหมายปลายทางของธุรกิจ แต่เป็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแน่นอนหากดำเนินธุรกิจด้วยวิธีที่ถูกต้อง ตลอดจนขอส่งกำลังใจและคำขอบคุณให้กับผู้ประกอบการและผู้บริหารที่กำลังคิดดีทำดีเพื่อผู้อื่น โปรดเชื่อมั่นและทำสิ่งที่ตัวเองกำลังทำอยู่ต่อไปนะคะ

ดร.กฤตินี พงษ์ธนเลิศ
(เกตุวดี Marumura)

SAMPLE

บทนำ

ปัจจุบันโลกธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แบรนด์ที่เคยยิ่งใหญ่อย่างโนเกีย เจนเนอรัล มอเตอร์ส หรือโกดัก หลงเหลือเพียงความสำเร็จในอดีตเนื่องจากล้าหลังในเรื่องเทคโนโลยีและขาดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับโลกยุคใหม่ การออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจระยะยาวเป็นสิบยี่สิบปีกลายเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมาก เนื่องจากเราไม่สามารถคาดการณ์โลกในอนาคตได้เลย การก่อตั้งธุรกิจใหม่ตลอดจนการทำธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วฉับไวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที

หนึ่งในบริษัทที่ขึ้นชื่อว่าทำธุรกิจแบบฉับไวและจุดกระแส “สตาร์ตอัพ” ในโลกนี้คืออูเบอร์ บริษัทนี้ก้าวเข้ามาแก้ปัญหาการเดินทางโดยแท็กซี่ ผู้โดยสารไม่ต้องยืนรอโดยไม่รู้จะได้ขึ้นเมื่อไหร่และไม่ต้องกลัวว่าจะโดนคนขับปฏิเสธอีกต่อไป การเปลี่ยนประสบการณ์ย่ำแย่ให้กลายเป็นความประทับใจและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคอย่างแท้จริงนี้เองที่ทำให้อูเบอร์ครองตำแหน่งสตาร์ตอัพ

SAMPLE

ที่มีมูลค่าสูงที่สุด บริษัทสามารถขยายธุรกิจอย่างรวดเร็ว โดยเปิดบริการในเกือบ 70 ประเทศทั่วโลกและได้รับความนิยมอย่างล้นหลามภายในระยะเวลาอันสั้น

ทว่าอูเบอร์กลับเริ่มมีข่าวด้านลบออกมาเรื่อย ๆ ไม่ว่าจะเป็นกรณีพิพาทกับหน่วยงานท้องถิ่นและบริษัทแท็กซี่ ข่าวอื้อฉาวเรื่องพนักงานถูกล่วงละเมิดทางเพศโดยผู้บริหารและการเหยียดเพศภายในองค์กร พนักงานติดยาเสพติด ผู้ถือหุ้นกดดันให้ผู้บริหารลาออก หรือการโฆษณาเรื่องผลตอบแทนที่เกินความเป็นจริง จนในที่สุดทราวิส คาลานิก ผู้ร่วมก่อตั้งและซีอีโอของบริษัทต้องลาออก ส่วนผลประกอบการของอูเบอร์ก็ตกต่ำจนไม่รู้ว่าจะอยู่ได้อีกนานเท่าไหร่

กลับมาที่ฝั่งตะวันออกกันบ้าง ในประเทศญี่ปุ่นมีการศึกษาแนวคิดเรื่องการขยายธุรกิจให้เติบโต และคนญี่ปุ่นก็พยายามเรียนรู้จากฝั่งตะวันตกด้วยเช่นกัน แต่ตลอด 8 ปีที่ฉันเรียนเศรษฐศาสตร์และการบริหารธุรกิจตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปริญญาเอกที่ประเทศญี่ปุ่น สิ่งหนึ่งที่ฉันสังเกตเห็นคือ เมื่อกล่าวถึงบริษัทที่ประสบความสำเร็จ คนญี่ปุ่นไม่ได้พูดถึงเพียงแค่ยอดขายหรือโมเดลธุรกิจเท่านั้น อาจารย์ทุกท่านของฉัน รวมทั้งผู้ประกอบการและสื่อมวลชนญี่ปุ่นมักพูดถึงคำว่า “การเปลี่ยนแปลงสังคม” “ความรู้สึกขอบคุณ” “การทำให้ผู้คนมีความสุข” “คุณธรรม” ควบคู่ไปกับการอธิบายเรื่อง “ธุรกิจที่ดี” เสมอ

และหากถามคนญี่ปุ่นว่า “เทพเจ้าแห่งการบริหารคือใคร” คำตอบคงหนีไม่พ้นโคโนสุเกะ มัตสึชิตะ (ผู้ก่อตั้งบริษัทมัตสึชิตะ

SAMPLE

หรือพานาโซนิคในปัจจุบัน) หรือคาซุโอะ อินาโมริ (ผู้ก่อตั้งบริษัทเคียวเซร่า) ในท้องตลาดเราจะเห็นหนังสือชีวประวัติและหลักคิดของผู้บริหารเหล่านี้มากมาย แต่น่าแปลกที่หนังสือทุกเล่มไม่ได้กล่าวถึงวิธีการทำธุรกิจเพียงอย่างเดียว ถ้าลองพลิกอ่านดู ไม่ว่าเล่มไหนก็จะเน้นย้ำทัศนคติ ปรัชญาการบริหาร ตลอดจนหลักคุณธรรมในการบริหารองค์กรทั้งสิ้น

ตอนที่ธุรกิจสายการบินแห่งชาติอย่างเจแปนแอร์ไลน์ถูกฟ้องล้มละลาย รัฐบาลญี่ปุ่นตัดสินใจเชิญคาซุโอะ อินาโมริ ในวัย 78 ปีมาบริหารสายการบิน ถึงแม้ธุรกิจสายการบินจะเป็นธุรกิจใหม่ที่อินาโมริไม่เคยบริหารมาก่อน แต่ด้วยหลักปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้อง เช่น การสร้างความสุขให้พนักงาน เขาก็สามารถกอบกู้ผลประกอบการของเจแปนแอร์ไลน์ให้พลิกฟื้นขึ้นมาได้ในระยะเวลาแค่สองปี

ลักษณะการทำธุรกิจแบบผู้บริหารอูเบอร์กับผู้บริหารญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น ทำให้ฉันนึกถึงการเติบโตของต้นไม้สองชนิด ชนิดแรกคือ “ต้นไผ่” ต้นไม้ที่เติบโตเร็วและขยายพันธุ์เร็ว ต้นไผ่อาจสูงเกือบหนึ่งเมตรได้เพียงชั่วข้ามคืน และมีอายุเฉลี่ยประมาณ 10-15 ปี

ต้นไม้ชนิดที่สองคือ “ต้นสน” ต้นไม้ที่ฝังรากลึกลงในดินและเติบโตอย่างช้า ๆ แต่แม้ผ่านอากาศร้อนจัดหรือหิมะตกหนักเพียงใด ใบสนก็ยังเป็นสีเขียวเข้มเสมอ ที่สำคัญ มันยังเป็นพืชที่มีอายุเฉลี่ยยืนยาวกว่า 2,500 ปี (ต้นสนที่อายุยืนที่สุดในญี่ปุ่นนั้นมีอายุถึง 7,000 ปี)

SAMPLE

หนังสือเล่มนี้จะแนะนำการบริหารธุรกิจของบริษัทสองประเภทนี้ กล่าวคือ บริษัทต้นไผ่ที่เติบโตเร็วแต่อาจมีชีวิตอยู่ได้แค่เพียงไม่นาน กับบริษัทต้นสนที่เติบโตอย่างช้า ๆ แต่อยู่ได้ยั่งยืน ซึ่งบางบริษัทอาจมีอายุยาวนานหลายร้อยปี ลองมาดูกันว่าบริษัทสองประเภทนี้มีความแตกต่างกันอย่างไร และอะไรคือเคล็ดลับความสำเร็จอย่างยั่งยืนของบริษัทต้นสน

การบริหารบริษัท “ต้นไผ่” กับบริษัท “ต้นสน”

บริษัทสองประเภทมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายของบริษัท

บริษัทต้นไผ่ : เป้าหมายของบริษัทประเภทนี้คือการทำให้ผลประกอบการเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารบางคนเร่งสร้างผลกำไรให้งดงามเพราะหวังที่จะขายกิจการต่อ

บางบริษัทมีคติพจน์และปรัชญาอันสวยหรู แต่ทุกครั้งที่พูดคุยกับพนักงาน ผู้บริหารก็มักจะละเลยและสนใจแค่ยอดขายกับจำนวนลูกค้า

SAMPLE

บริษัทต้นสน : ผู้บริหารมองว่าบริษัทมีหน้าที่รับใช้สังคม เป้าหมายของบริษัทคือการทำให้ลูกค้ามีชีวิตที่ดีขึ้นและช่วยพัฒนาสังคม ผู้บริหารและพนักงานจะพูดคุยกันบ่อย ๆ ถึงเรื่องจิตวิญญาณของบริษัทและคุณค่าที่พวกเขาได้สร้างให้กับสังคม บางบริษัทอาจถึงขั้นไม่ได้ตั้งเป้ายอดขายไว้เพราะไม่ได้มองยอดขายหรือกำไรเป็นเป้าหมายหลัก

2. การให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ในการดำเนินธุรกิจมีผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ 5 ฝ่าย ได้แก่ พนักงาน คู่ค้าทางธุรกิจ (เช่น ซัพพลายเออร์ บริษัทขนส่ง ฯลฯ) ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และสังคม

บริษัทต้นไผ่ : ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นเป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นผู้ลงทุนสนับสนุนบริษัท รองลงมาคือลูกค้าและสังคม ส่วนลำดับท้ายสุดคือพนักงานและคู่ค้าทางธุรกิจ

เมื่อผลประกอบการดี พนักงานจะได้รับผลตอบแทนและโบนัสที่ดี มีสวัสดิการต่าง ๆ พร้อม แต่เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี บริษัทอาจต้องเลิกจ้างหรือไล่พนักงานออกเพื่อลดต้นทุน

ในกรณีคู่ค้าทางธุรกิจ บริษัทพยายามต่อราคาและกดดันเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำที่สุด อาจ

SAMPLE

เปลี่ยนซัพพลายเออร์โดยพิจารณาจากราคาเป็นหลัก ไม่เน้นความสัมพันธ์ที่ยืนยาว

ส่วนผู้ถือหุ้นมีอิทธิพลสำคัญในการกำหนดทิศทางของบริษัท พวกเขาจะคอยสอดส่องและเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลประกอบการบริษัทจะเติบโตอย่างต่อเนื่องและพวกเขาจะได้ส่วนแบ่งอย่างงดงาม

บริษัทต้นสน : ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นลำดับแรก ผู้บริหารเชื่อว่าหากพนักงานมีความสุข พวกเขาย่อมสามารถสร้างคุณค่าดี ๆ ให้กับลูกค้าได้ ลำดับถัดมาคือคู่ค้าทางธุรกิจ ลูกค้า และสังคม ส่วนผู้ถือหุ้นอยู่ในลำดับสุดท้าย

บริษัทประเภทนี้จึงมีสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน แม้จะเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็ไม่มีการไล่พนักงานออก แต่ทุกคนจะล่มหัวจมท้ายไปด้วยกัน ผู้บริหารจะพยายามรักษาบริษัทไว้อย่างเต็มที่เพราะมองว่าตัวเองต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของพนักงานและครอบครัวของพวกเขา

นอกจากนี้ บริษัทต้นสนแทบไม่ต่อรองหรือกดราคาซัพพลายเออร์ เมื่อทำงานด้วยกันจนเกิดความไว้วางใจแล้วก็จะสานสัมพันธ์กันต่ออย่างยาวนาน

SAMPLE

ส่วนผู้ถือหุ้นก็ไว้วางใจในการบริหาร เนื่องจากเห็นว่าบริษัทต้นสนมุ่งสร้างคุณค่าที่ดีเพื่อลูกค้าและสังคมอย่างแท้จริง

ความมหัศจรรย์ของบริษัท “ต้นสน”

แม้บริษัทต้นสนจะเติบโตอย่างช้า ๆ แต่นี่คือสิ่งที่จะเกิดขึ้น...

- ผลประกอบการเป็นที่น่าพอใจ กำไรสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี กราฟแสดงผลประกอบการไม่เป็นรอยหยัก แต่เป็นเส้นตรงทแยงขึ้นไปทางขวาอย่างสวยงาม
- ลูกค้าชื่นชมพูดถึงบริษัทในแง่ดี พึงพอใจในสินค้าและบริการของบริษัท กลับมาซื้อซ้ำ มีความจงรักภักดี นอกจากนี้ยังแนะนำบอกต่อไปยังลูกค้าคนอื่น ๆ ด้วย
- พนักงานไม่ลาออก / ย้ายงาน พนักงานรักและอยากทำงานกับบริษัทไปนาน ๆ บรรยากาศการทำงานดี ทุกคนมีรอยยิ้มและขวัญกำลังใจ มุ่งมั่นทำเพื่อบริษัท ช่วยเหลือกันและกัน เมื่อบริษัทประสบปัญหา พนักงานก็ร่วมมือร่วมใจกันปกป้อง อาจถึงขั้นยอมทำงานแบบไม่รับเงินเดือนเพื่อประคองให้บริษัทผ่านพ้นช่วงวิกฤติไปได้
- หาพนักงานใหม่ง่าย เมื่อธุรกิจเติบโตก็จะมีการจ้างพนักงานใหม่มาเสริมทัพ บริษัทต้นสนจะเป็นตัวเลือกแรก ๆ ที่คน

SAMPLE

เก่ง ๆ อยากร่วมงานด้วย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource หรือ HR) อาจต้องเหนื่อยกับการคัดเลือกบุคลากรมากกว่าการดึงดูดคนให้เข้ามาร่วมงานด้วย

ผู้บริหารหลายคนอาจมองว่าสิ่งเหล่านี้ฟังดูเหมือนเป็นปาฏิหาริย์ แต่หากถามผู้บริหารบริษัทต้นสนทั้งหลาย พวกเขาคงมองว่าสิ่งที่ตัวเองทำเป็นเรื่องธรรมดา ๆ ไม่ได้พิเศษแต่อย่างใด ส่วนตัวเลขผลประกอบการที่ดีและกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นก็ไม่ใช่เป้าหมาย หากแต่เป็นผลพลอยได้ของการพยายาม “ตั้งใจทำสิ่งธรรมดา ๆ ที่บริษัทสมควรทำ” ต่างหาก

“ต้นสน” ที่แตกต่าง

นอกจากผลลัพธ์ที่ดูเหมือนเป็นปาฏิหาริย์แล้ว บริษัทต้นสนยังมีวิธีดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัททั่วไปอีกด้วย...

- แทบไม่มีการลดราคาหรือจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย ลูกค้าของบริษัทต้นสนไม่ได้ตัดสินใจซื้อจากราคา แต่พวกเขาเข้าใจในปรัชญา ความเชื่อ ตลอดจนคุณค่าของสินค้าอย่างแท้จริง
- ไม่ค่อยโฆษณา บริษัทต้นสนสื่อสารการตลาดกับลูกค้าบ้าง แต่ไม่บ่อยหรือมากเท่าบริษัทอื่น เนื่องจากลูกค้าจะเป็นคนโฆษณาบอกต่อให้เอง บางบริษัทมีลูกค้าที่อุดหนุนสินค้า

SAMPLE