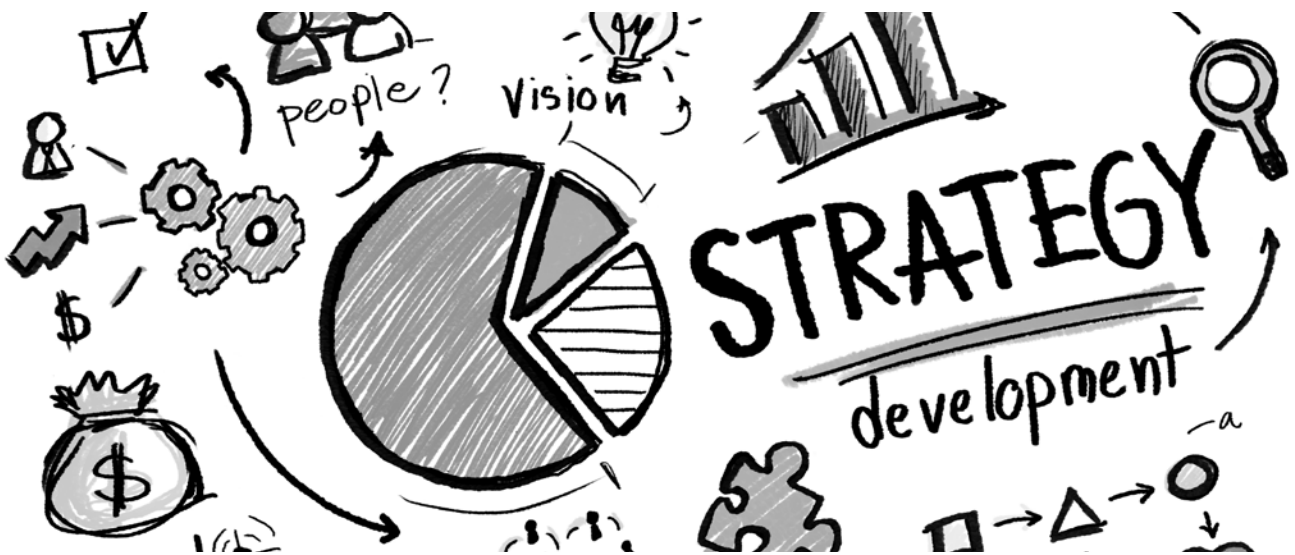


ญี่ปุ่นจะต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ การรุกตลาดจีน

พศ.ธันธรรค์ เลิศโนสตัย

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น



ตลาด EC (Electric Commerce, E-Commerce) ในประเทศจีน ขยายตัวอย่างรวดเร็ว บริษัทญี่ปุ่นที่มีธุรกิจจีน มียอดขาย และส่วนแบ่งตลาดลดลงอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น Unicharm ยักษ์ใหญ่อ้อมเด็ก ของญี่ปุ่น ที่มีส่วนแบ่งสูงสู้กับ ยักษ์ใหญ่ของอเมริกา อย่าง Procter & Gamble (Pampers) ในปี 2012 มีส่วนแบ่งตลาดที่ 12% ในระยะหลัง ถูก Kimberly Clark ของอเมริกา แซง จนมีสัดส่วนตกเหลือเพียง 9% สาเหตุหนึ่งคือ ความล่าช้าในการเข้าสู่ EC นั่นเอง เพราะว่า ไม่เคยคิดว่า ตลาด EC จะเติบโตได้เร็วขนาดนี้ แนนอนการที่จะเข้าสู่ EC ได้อย่างจริงจังนั้น ต้องฝากำแพง 3 อย่างให้ได้ นั่นคือ “ช่องทางขาย” “การผลิต” “องค์กร” ตลาดผ้าอ้อมเด็กกระดาษนี้ ในปี 2011 ยอดขายที่ผ่าน EC มีเพียง 14% แต่ในปีที่แล้ว ขยับขึ้นมาถึง ระดับ 40% เลยทีเดียว ซึ่งแน่นอน สินค้าของจีนเองยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก ส่วนใหญ่ยังนิยมแบรนด์ที่มาจากต่างประเทศ

1. กำแพงทางการผลิต กรณีของคาลบี้ ขนมห้าวเกรียบ ญี่ปุ่น ดำเนินนโยบายที่ไม่หวัง “ภาพลักษณ์” มุ่งเข้าสู่ EC เต็มรูปแบบ ถึงแม้ว่าจะเริ่มธุรกิจได้ไม่นาน แต่ก็มีการได้ ซึ่งแต่เดิมมีแต่ขาดทุน

จึงเป็นเรื่องที่น่าตกใจอย่างมาก บริษัทได้ถอนตัวออกจาก ธุรกิจ “real” (การขายผ่านช่องทางขายปกติ) โดยเลิกบริษัทร่วมทุนกับจีนที่เคยทำการผลิตและขาย ซึ่งในช่วงแรกๆ นั้น ขายไม่ค่อยดีเพราะชื่อเสียงนั้น ยังไม่เป็นที่รู้จัก ทำให้ยอดการผลิตมีน้อย ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูง มีปัญหาสต็อกในร้านค้าอีกจำนวนมาก ขาดทุนปีละถึง 1300 ล้านเยน แต่จากการเปลี่ยนแปลงของตลาดจีน ทำให้แต่แรกตั้งใจจะผลิตสินค้าที่ผลิตง่าย ๆ ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง กลับต้องเปลี่ยนใจเพราะสินค้านำเข้าจากญี่ปุ่น ที่เป็นสินค้าอีกระดับหนึ่ง กลับได้รับความนิยม และเริ่มขายใน website และขายได้ดีขึ้นอย่างมาก จึงได้ข้อสรุปว่า การที่จะขายในประเทศจีนได้นั้น ต้องเป็นแบรนด์ที่ made in Japan และเข้าไปขายในช่องทาง EC และที่สำคัญต้องเข้าช่องทาง Alibaba ให้ได้

2. กำแพงด้านช่องทางจำหน่าย กรณีของสินค้า Pigeon (สินค้าเด็กอ่อน) บริษัทนี้ มีส่วนแบ่งในตลาดจีน ถึง 30% ก็ได้เปลี่ยนแนวทางมาที่ EC อย่างรวดเร็ว ในขณะนี้ มีสัดส่วนยอดขายผ่าน EC ถึง 35% อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาก็ต้องประสบกับอุปสรรค นั่นคือช่องทางจำหน่าย นั่นคือตอนเริ่มแรกนั้น บริษัทยังไม่ได้เข้าสู่ EC



โดยตรง กลับพบว่า ร้านค้าส่งที่จำหน่ายสินค้าของบริษัทเอง กลับเข้าสู่ EC โดยพลการ ซึ่งทำให้เกิดปัญหา ราคาที่แตกต่างกัน บริษัทไม่สามารถควบคุมราคาขายได้ บริษัทจึงได้จัดการให้ร้านค้าส่งที่เป็นตัวแทน จาก 3 บริษัท ให้เหลือบริษัทเดียว และรวมศูนย์ การขายผ่าน EC ทำให้ยอดขายผ่าน EC เพิ่มขึ้นตามลำดับ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ บริษัทจึงต้องไปทำสัญญากับอีก 3 บริษัทที่เป็นยักษ์ใหญ่ ใน EC แต่ก็ต้องประกรที่ สอง คือ ร้านค้าปลีกไม่พอใจการขายผ่าน EC เพราะถือว่าเป็นการแข่งขัน ดังนั้น บริษัท จึงต้องไปลดการส่งเสริมการขายที่ร้านค้าปลีกดั้งเดิม ลดการขายที่หน้าร้านลง ปัญหาที่สามคือ ต้องแข่งขันกับ สินค้าของบริษัทที่นำเข้ามาของบริษัทนำเข้า จึงต้องไปทำการขึ้นราคาสินค้าในญี่ปุ่น ป้องกันการแข่งขัน

3. กำแพงด้านองค์กร เครื่องสำอาง Kose ที่เข้าสู่ตลาด ด้าน EC ในจีน ตั้งแต่ปี 2010 ในช่วงแรกนั้น เป็นการขายเพื่อเคลียร์สต็อกสินค้าผลิตในจีนที่เหลือจากขายที่ร้านค้าเป็นส่วนใหญ่ แต่ภายหลังสามารถสร้างยอดขายได้อย่างมาก แต่เข้าปี 2013 สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปมาก ถูกแบรนด์ดังระดับสูงอย่าง Clinic หรือ Clarins เข้ามารุกตลาด โดยเข้าที่ Tmall (Alibaba) เข้าสู่ตลาด EC อย่างจริงจัง บริษัทพบว่า ถ้าเน้นแบรนด์ที่ทำเฉพาะจีนนั้น ไม่สามารถแข่งกับแบรนด์ที่มาจากตะวันตกได้ ทั้งสุขภาพสตรีวัย 20 จะซื้อเครื่องสำอางผ่านทาง on line เท่านั้น ถ้าเข้า EC ได้ ก็สามารถขยายจำนวนลูกค้าได้มากขึ้น จึงได้เอาแบรนด์หลักของญี่ปุ่น Yukihada-sei ขายผ่าน EC อย่างไรก็ตาม แบรนด์นี้จะมีค่าต่อเมื่อมีการให้คำแนะนำที่ร้านค้ามากกว่า ซึ่งในญี่ปุ่นเองก็มีขายเฉพาะที่หน้าร้านเท่านั้น จึงมีเสียงคัดค้านว่าการขายผ่าน EC จะทำให้เสียภาพลักษณ์ของแบรนด์ได้ อย่างไรก็ตามบริษัท ได้ตัดสินใจที่ดำเนินการตามกระแสในประเทศจีน ดังนั้นในปี 2014 จึงได้เข้าไปใน T mall ขยายธุรกิจด้าน EC ซึ่งทำให้มียอดขายผ่าน EC ถึง 30% นี้คือกุญแจความสำเร็จของ Kose อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ที่ประสบความสำเร็จก็ยังมี นั่นคือ กาแฟ UCC ที่จำหน่าย instant coffee หรือ drip coffee UCC นั้น เริ่มธุรกิจ ในจีน ในปี 1998 นำเข้าสินค้าจากญี่ปุ่นขายผ่านร้านค้าส่ง และ EC ทั้งยังมีการขายผ่าน EC ข้ามประเทศ โดยใช้สินค้าเดียวกัน จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพราะว่าการนำเข้าส่วนบุคคลนั้น เสียภาษีต่ำกว่า จึงทำให้ราคานั้น ต่ำกว่าราคาปกติถึง 30% นอกจากนี้ กำไรยังตกเป็นของสำนักงานใหญ่ในญี่ปุ่น แต่ผู้บริหารในจีน กลับประสบปัญหา แต่บริษัทกลับไม่ลังเลที่จะตอบว่า สิ่งที่สำคัญคือสร้าง Brand awareness ดังนั้น การขายผ่าน EC ข้ามประเทศนั้น อนาคตก็ต้องเติบโตขึ้น ซึ่งก็ไม่น่าจะเป็นไร เรื่องนี้ทำให้กำลังใจของบริษัทในจีนตกต่ำลง ทำให้บริษัทต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นเพื่อจำหน่ายในร้านค้า และผ่าน EC ภายในประเทศจีนเป็นการเฉพาะ นั่นคือการมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันตามแต่ช่องทางขายนั่นเอง

อนึ่ง การขายผ่านช่องทางเครือข่าย Alibaba เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือการเข้าไปสู่ Tmall หรือ Tmall global แต่ค่าใช้จ่ายนั้น ไม่น้อยเลยทีเดียว ต้องจ่ายเงินประกันตั้งแต่ 9 แสน ถึง 5.4 ล้านบาท (แล้วแต่ขนาด และรูปแบบของร้าน) ค่าบริการทางเทคนิค (ค่าสมาชิกต่อปี) 1.8 แสนบาท ถึง 1.08 ล้านบาท แล้วแต่สินค้าหรือบริการ ค่าบริการทางเทคนิค (ค่าคอมมิชชั่น) 0.4-5% ของยอดขาย (แล้วแต่ชนิดสินค้าหรือบริการ) ถ้าเป็น Tmall global เงินประกัน 2.5 หมื่นดอลลาร์ ค่าสมาชิกต่อปี 5,000 และ 1 หมื่นดอลลาร์ ค่าคอมมิชชั่น 0.5-5% ค่า Alipay service 1% ของราคาสินค้า และค่าขนส่ง (1 บาท เท่ากับ 0.35 บาท 1 ดอลลาร์ เท่ากับ 32 บาท โดยประมาณ) 