

# จุดจำกัดของ Mega brand

## มนต์คาถาของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่เกินไป



พ.อ.รับสรณ์ เลิศในส์ตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

**เบียร์** อาซาฮี ที่เคยเป็น “มวยรองบ่อน” แล้วเมื่อ 30 ปีที่แล้ว ผันตัวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งด้วย Super Dry แต่ในช่วง 10 ปีมานี้ แนวโน้มยอดขายลดลง เพราะความหลงใหลในความสำเร็ที่ยิ่งใหญ่ในอดีต จำต้องฟื้นตัวใหม่อีกครั้ง

ในปี 1987 เป็นปีแรกที่วางจำหน่าย Super Dry ผ่านไปเพียง 2 ปี มียอดจำหน่ายถึงปีละ 100 ล้านลิตร (ถังละ 20 ขวดใหญ่) ในปี 2000 เป็นปีที่มียอดจำหน่ายสูงสุดถึง 191 ล้านลิตร แต่จากนั้นแนวโน้มที่ลดลง จนในปี 2016 ลดลงมาเหลือประมาณ 100 ล้านลิตร เป็นประมาณครึ่งหนึ่งของปีที่สูงที่สุด ถึงแม้ว่าตลาดเบียร์ญี่ปุ่นจะมีแนวโน้มที่เล็กลงก็ตาม แต่การลดลงของอาซาฮีนั้นรุนแรงเกินไป

อาซาฮีพยายามประคองระดับ 100 ล้านลิตรให้ได้ ถึงกระนั้นก็ยังต่างกับอันดับสอง “Ichiban tori” ของ เบียร์คิริน (ประมาณ 35 ล้านลิตร) อยู่ค่อนข้างมาก แต่ยังไม่ทำให้วางใจไม่ได้ เพราะว่ายอดขายที่ได้ 100 ล้านลิตรนั้น หาใช่ Super Dry อย่างเดียวไม่ เพราะมีการวางจำหน่ายสินค้าข้างเคียง เช่น “Asahi Super Dry Extra Hard” ที่เป็นสินค้าใหม่หรือสินค้าข้างเคียงอื่นๆ อีก 3-4 ชนิด แต่ก็ยังทำให้

ยอดขายโดยรวมต่ำกว่าปีที่แล้ว จึงยากพอสมควรที่จะรักษาระดับ 100 ล้านลิตรไว้ได้

การที่วางจำหน่ายสินค้าข้างเคียงนั้น มีเหตุผลหนึ่งคือ การที่จะปรับเปลี่ยน สินค้าหลัก Super Dry นั้น เป็นการเสี่ยงเกินไปนั่นเอง เพราะอาซาฮีนั้นไม่อยากจะเหมือนกับคิรินในอดีต ในปี 1996 หลังจากทีอาซาฮีวางจำหน่าย Super Dry นั้น คิรินรู้สึกถึงอันตราย จึงได้มีการปรับปรุง Lager Beer ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัท ซึ่งเป็นเบียร์แบบดั้งเดิมเป็นที่นิยมมาตลอด ไปเป็น Draft Beer (เบียร์สด) ที่ไม่ผ่านการให้ความร้อน เพื่อแข่งกับ Super Dry ที่เป็นเบียร์สด ทำให้แฟนพันธ์ุแท้ของคิรินหลักหนี เกิดผลกระทบครั้งใหญ่ ดังนั้น อาซาฮีจึงได้ใช้ประสบการณ์นี้เป็นบทเรียน ทำการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และการควบคุมยีส เพื่อไม่ให้อุณหภูมิเปลี่ยนแปลง จึงไม่ทำการปรับปรุง (renewal) อย่างไม่มากนัก ทั้งวัตถุดิบ และดีเอ็นเอหลักของกระป๋อง ก็ไม่เปลี่ยนมากนัก ถึงแม้ว่ายอดขายจะตกลงอย่างมาก น่าจะมีการปรับปรุงขนาดใหญ่มากก็ตาม แต่อาซาฮียังไม่ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มากนัก มีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะกระป๋องบ้าง มีสีเงินที่สวยงามขึ้น สะท้อนแสงได้ดีเวลาวางอยู่บนชั้นวาง

Super Dry นี้ มียอดขายถึงปีละ 5 แสนล้านเยน เป็นสินค้าหลักของบริษัทเพราะมียอดขายเกินกว่าครึ่งหนึ่งของบริษัท การเปลี่ยนแปลงอย่างมากจะทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก

ก่อนการวางจำหน่าย Super Dry นั้น ส่วนแบ่งตลาดของอาซาฮีเบียร์นั้น มีไม่ถึง 10% เป็นอันดับ 3 ของบริษัทยักษ์ใหญ่ 4 ราย เรียกกันว่า เป็น “เบียร์อาทิตยยามเย็น” (ตรงข้ามกับ อาซาฮีที่แปลว่า อาทิตยยามเช้า) การบริหารธุรกิจมีความยากลำบากมาก หากปล่อยให้เป็นอย่างนั้น บริษัทล้มละลายอย่างแน่นอน ดังนั้น ครั้งนี้จะผิดพลาดไม่ได้อีกแล้ว เพราะว่า การที่ Super Dry ที่ได้พัฒนาเป็นเบียร์แบบใหม่นั้น จากการสำรวจความรู้สึกของผู้บริโภค รู้สึกมีรสชาติที่ดีกว่า ดื่มได้ง่ายกว่า เป็นการผลิตเชิงปฏิรูปที่มีคุณภาพต่างไปกับเบียร์แบบเดิมเลยทีเดียว ในขณะที่เดียวกัน การโฆษณาไม่ใช่ ศิลปินแต่กลับใช้นักอ่านข่าวที่มีชื่อเสียง

ในปัจจุบันอาซาฮีเบียร์มีส่วนแบ่งตลาดในปี 2016 มีอัตรา 49.0% คีริน 24.3% ซัปโปโร 14.5% และซันโตรี 11.2% แต่ในช่วงสองปีที่ผ่านมา มีอัตราส่วนลดลงประมาณ 2% ทั้งนี้เพราะว่าบริษัทอื่นๆ ได้ออกสินค้าใหม่มาแข่งขัน โดยเฉพาะซัปโปโรที่มีสินค้า “เบียร์เอบิส” ทำให้สินค้าข้างเคียงของอาซาฮีนั้นไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เพราะไม่ได้รับการยอมรับจากร้านค้าปลีกหรือบองอย่างไม่ได้รับการยอมรับจากร้านอาหารหรือร้านเหล้ามากนัก ไม่นั่นที่จะทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย ร้านอิซากายาหลายๆ แห่ง เริ่มเปลี่ยน concept ให้ลูกค้ามีความหลากหลาย ได้เปลี่ยนไปเป็นเบียร์ของซัปโปโร “Kuro label” ก็มีไม่น้อย

นอกจากมีแนวโน้มว่าลูกค้าปัจจุบันเริ่มหลีกเลี่ยงไปจาก Super Dry คงเหลือแต่กลุ่ม senior ที่เป็นแฟนเหนียวแน่น ซึ่งไม่ต่างไปจาก 30 ปีที่แล้วที่ ผู้บริโภครุ่นใหม่หนีจาก Lager Beer ของคีริน คงเหลือแต่แฟนรุ่นใหญ่ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ว่า จะเริ่มมี innovation ได้อย่างไร ในอีกด้านหนึ่ง การหลงเสน่ห์

ในอดีต เกิดขึ้นทั้งในบริษัทอีกด้วย จำนวนพนักงานกว่า 3,000 คน นั้นมีคนที่ไม่เข้าทานก่อนวางจำหน่าย Super Dry นั้นมีเพียงไม่ถึง 5% ไม่เคยรู้ถึงคำเหยียดหยามว่า เป็นเบียร์อาทิตยยามเย็น ส่วนใหญ่เข้ามาในขณะที่บริษัทมีความยิ่งใหญ่ เป็นอันดับหนึ่งในวงการ จึงทำให้ทั้งองค์กร อยู่ในแนวของการตั้งรับ ไม่มีท่าทีเชิงรุกเลย ต่างกับคีรินที่ดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุกอย่างจริงจัง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอาซาฮีนั้น ยังสับสนอยู่ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมาก็ตาม แต่ส่วนใหญ่แล้วเป็นเพียงการคิดจากสมองบนหลักเกณฑ์ หลักการเท่านั้น ยังไม่มีท่าทีว่าจะผลิตเบียร์ที่มีคุณค่าใหม่ๆ ได้อย่างไร ทางออกที่สำคัญทางหนึ่งของ Super Dry ก็คือการพัฒนาวัตถุดิบใหม่ เพื่อให้รสชาติที่มี ความเข้มข้นยิ่งขึ้น มี Hop ใหม่ๆ ที่สร้างรสชาติใหม่ๆ โดยยังไม่ทิ้งเอกลักษณ์ของ Super Dry และต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุก

มีอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้อาซาฮีตกอยู่ในที่นั่งลำบากคือ Super Dry นั้น เปรียบเสมือน Cash Cow (วัวนม) มีบทบาทในการสร้างเงินทุนสำหรับการไปซื้อกิจการในต่างประเทศ แต่การดำเนินกลยุทธ์แบบเชิงรับเท่านั้น ทำให้ประมาท มีโอกาสทำให้ Cash Cow นั้นอ่อนแรงลงได้ เช่นเดียวกันกับคีรินที่เคยประสบมาในอดีต ลืมการดำเนินการเชิงรุก และทำให้ยอดขายตกลง

สิ่งที่น่าห่วงสำหรับอาซาฮีก็คือ ถึงแม้ว่าจะมีสินค้าข้างเคียงของ Super Dry ออกมาหลากหลายก็ตาม แต่จากการสำรวจปรากฏว่า 57% นั้น ตอบว่า ไม่มีสินค้าที่รู้จักเลย ในขณะที่เดียวกัน ลูกค้าส่วนใหญ่ของ Super Dry จะเป็นวัย 20 ปี สูงสุด และค่อยๆ ลดลงเมื่อมีวัยสูงขึ้น คนกลุ่มนี้ต้องการสินค้าใหม่ๆ แต่กลับไม่พบสินค้าที่ตนเองต้องการ บางคนถึงกับวิจารณ์ว่า มีสินค้าออกมาเยอะแต่ไม่ค่อยแน่ใจว่าเป็นที่ต้องการกันหรือไม่

อาซาฮีมีองค์กรที่มีพลังสูง และมีอำนาจในการทำลาหยที่สูง ดังนั้น โรคบริษัทขนาดใหญ่ จึงเป็นสิ่งที่อาซาฮีไม่ชอบอย่างมาก หากสามารถนำเอาจิตวิญญาณท้าทายเหมือนเมื่อ 30 ปีก่อนกลับมาได้แล้ว ก็จะทำให้ Super Dry กลับมายิ่งใหญ่เหมือนเดิมได้


