บริษัทญี่ปุ่นหมดพลังในการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด

ผศ.รังสรรค์ เลิศในลัคษ์
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ในภาวะที่ตลาดเข้าสู่ยุคที่ไม่สามารถขยายตัวได้ (Mature market) ธุรกิจอุตสาหกรรมภายในประเทศญี่ปุ่นมีระบบจัดลำดับตำแหน่งตลาดที่ค่อนข้างแน่นอน การแข่งขันแย่งชิงตลาดกัน เริ่มมีความยากมากขึ้นเรื่อยๆ จนหมดพลังหมดกำลังใจที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง ความมุ่งมั่นและเทคนิคในการทะเลาะกับคู่แข่งเริ่มหายไป แต่ในการที่อยู่ในสังคมที่ไม่สามารถขยายตัวได้แล้วนั้น จะต้องทบทวนเทคนิคเพื่อแย่งลูกค้ากันให้ได้

ยอดเซลล์ของบริษัทเบียร์ K ได้กล่าวว่า ในสมัยก่อนคิดอยู่เสมอว่า ต้องทำทุกอย่างเพื่อแย่งลูกค้าจากบริษัท A ให้ได้ ในเมืองบางเมือง ทีมงานขายได้ไปเยี่ยมร้านค้า แม้กระทั่งบาร์ในโรงแรมให้ทำการเปลี่ยนเป็นสินค้าของเรา การเปลี่ยนที่จะเปลี่ยนให้เป็นสินค้าของเรานั้น จะต้องพยายามทำให้ผู้บริโภคดื่มสินค้าของเรามากขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ให้ร้านค้ามียอดขายที่สูงขึ้น โดยตัวเองต้องพยายามดื่มเอง ชวนคนอื่นๆ ให้ดื่มด้วย คุณ B ทำงานที่บริษัท K มานานตั้งแต่ปี 1995 ในช่วงนั้นผลิตภัณฑ์ของบริษัท A ได้มาแย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัท K ที่เป็นที่หนึ่งมาตลอดเป็นเวลา 40 ปี

แต่คุณ B กับทีมงานได้พยายามทุ่มเทกำลังอย่างเต็มที่ ทำให้ในปี 2001 สามารถแย่งส่วนแบ่งตลาดจากบริษัท A แล้วกลับมาเป็นที่หนึ่งได้อีกครั้ง ในเขตเกาะชิโกกุ เบื้องหลังนั้นก็คือ การสร้างเทคนิคเพื่อดึงลูกค้ากลับมาอย่างจริงจังนั่นเอง ประการแรก การร่วมไปกับรถส่งสินค้าไปเยี่ยมร้านค้าส่งต่างๆ ช่วยเหลือร้านค้าในการขนสินค้าลง ไม่ว่าจะเป็นสินค้าของบริษัทตนเองหรือไม่ ทีมงานจึงเริ่มเจรจาต่อรองกับร้านค้าให้เพิ่มยอดของสินค้าของตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ยังไปเยี่ยมร้านสะดวกซื้อในช่วงดึกที่ปลอดลูกค้า ให้คำปรึกษาแนะนำแก่พนักงานร้าน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ร้านค้าสามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งการเรียงสินค้าภายในร้านได้ และยังไปเยี่ยมเรือประมงทำให้สามารถขายให้เรือประมงได้ถึง 100 ลัง ซึ่งเป็นสินค้าของตนเองทั้งหมด ปริมาณนั้นเปรียบเหมือนกับร้านค้าร้านหนึ่งเลยทีเดียว ความมุ่งมั่นของคุณ B ในการพยายามทุกวิถีทางในการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด กลายเป็นตำนานที่มีชื่อสู่วงการอื่นที่ไม่ใช่วงการเบียร์เท่านั้น

แนวคิดใหม่ในการบริหารการขายนั้น หากเน้นการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ ABC ซึ่งจะมีอัตราการได้รับออเดอร์ที่สูง แล้วมุ่งเน้นเฉพาะส่วนนี้เท่านั้น จะทำให้ยากที่จะค้นหาลูกค้าที่จะทำการค้าด้วยเพื่อแย่งลูกค้าจากคู่แข่งได้ยาก และจะทำให้ไม่พยายามคิดหาวิธีการอื่นๆ ที่จะแย่งลูกค้าจากคู่แข่ง

การที่บริษัทต่างๆ ไม่พยายามที่จะทำเช่นนั้นก็เพราะว่า ในช่วงกว่า 10 ปีที่ผ่านมา ตลาดได้มีการจัดระเบียบตำแหน่ง

ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทำให้ส่วนแบ่งตลาดไม่ค่อยจะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง และเป็นการยากที่จะไปแย่งชิงส่วนแบ่งจากคู่แข่งได้โดยเฉพาะผู้ค้าที่ไม่ใช่อันดับหนึ่ง ในขณะที่อันดับหนึ่งก็พึงพอใจกับส่วนแบ่งของตนเอง ไม่พยายามแย่งชิงเช่นเดียวกัน จากการสำรวจของหนังสือพิมพ์ Nippon Keizai เปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดของสินค้า บริการ 100 ชนิดของปี 2005 และ 2015 พบว่า ในสาขาที่สามารถยืนยันการเปลี่ยนแปลงของอันดับหนึ่งถึงสามนั้นมี 22 ชนิดสินค้าในกลุ่ม 43 ชนิดสินค้าที่สามารถเปรียบเทียบได้ ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบปี 1995 กับ 2005 นั้นมีจำนวน 36 ชนิดสินค้า แสดงว่าตลาดนั้นไร้คลื่นลม ยิ่งเป็นตลาดขนาดใหญ่ ยิ่งจะมีแนวโน้มเป็นเช่นนั้นมาก โดยเฉพาะตลาดรถยนต์และโทรศัพท์มือถือนั้น เปลี่ยนแปลงลำดับได้ยาก ในยุคนี้แทนที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดที่เป็นการแย่งชิงลูกค้า แต่จะเป็นแนวโน้มของควบรวมกิจการ (M&A) เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น รถยนต์ ในปี 2006 โตโยต้า 42.49% ฮอนด้า 13.99% นิสสัน 13.96% ในปี 2016 โตโยต้า 44.81% ฮอนด้า 16.57% นิสสัน 12.19% เหล็ก ปี 2006 Shinnippon 28.8% JFE Steal 27.9% Sumitomo Steal 11.4% ปี 2016 Shinnippon 42.7% JFE Steal 28.5% Sumitomo Steal 7.2% โทรศัพท์มือถือ ปี 2006 NTT Dokomo 55.0% KDDI 28.7% Softbank 16.3% ปี 2016 NTT Dokomo 45.8% KDDI 29.8% Softbank 24.4%

ในเทคนิคการช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดนั้น ได้มีการนำเอาแนวคิด **"5 กฎเหล็กในเทคนิคการ (ทะเลาะ) ต่อสู้"** มาประยุกต์ใช้ในการบริหารของบริษัท ซึ่งกฎเหล็กเหล่านี้ได้ประยุกต์มาจากกระบวนการต่อสู้คาราเต้ หรือโชรินจิ (เส้าหลิน) หรือยูโดเข้ามาใช้ ได้แก่

1. การเข้าประชิดคู่ต่อสู้ การทะเลาะนั้น คือการใช้เทคนิคการบุกหรือเทคนิคการทุ่มแบบซ้ำๆ เป็นวิธีการทำลายพลังของคู่ต่อสู้ ในกรณีนี้ยิ่งเข้าประชิดคู่ต่อสู้ได้ใกล้เท่าไร ยิ่งทำให้การใช้พลังนั้นมีประสิทธิภาพสูง อัตราของชัยชนะจะมีสูงขึ้น การแข่งขันระหว่างบริษัทธุรกิจก็เช่นเดียวกัน ยิ่งอยู่ใกล้ลูกค้าเท่าไร ความมุ่งมั่นของบริษัท และความได้เปรียบทางเทคนิคนั้น จะนำเสนอต่อลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถแย่งชิงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ในการต่อสู้ด้วยวิชาการประชิดนั้น ถ้าหากว่ามีส่วนที่ได้เปรียบกว่า ก็ไม่จำเป็นต้องเข้าประชิดทุกกรณี เช่นเดียวกัน ถ้าเรามีจุดแข็งกว่า เช่น คุณภาพ ต้นทุน ซึ่งในปัจจุบันนี้ ญี่ปุ่นเองก็ไม่ค่อยได้เปรียบในเรื่องนี้มากนัก จึงจำเป็นต้องเข้าใกล้ชิดลูกค้า หรือเรียกว่า คลุกวงใน ให้ได้มากกว่า

2. การเล็งที่หัวหน้า ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นกลุ่มมีจำนวน 100 คน ต้องค้นหาคนที่เป็นหัวหน้าแล้วโจมตีก่อน จะทำให้ได้ชัยชนะในการแข่งขันระหว่างธุรกิจก็เช่นเดียวกัน ในบริษัทที่เป็นลูกค้าจะต้องมี Key Person ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด ถ้าเจรจาได้ธุรกิจก็จะดำเนินได้ง่ายขึ้น ดูได้จากตัวอย่างจากธุรกิจของญี่ปุ่นที่ลำบากอย่างมากในการแข่งขันในตลาดโลก ดังนั้นต้องดูว่าในกลุ่มลูกค้าใครเป็นหัวหน้า

3. การขมวดยุทธวิธี ในกรณีที่คนที่มีร่างกายเล็ก จะทะเลาะกับคนที่ตัวใหญ่กว่า เช่น นักมวยมีน้ำหนักน้อยกว่า ตัวเล็กกว่า ช่วงแขนสั้นกว่า ในกรณีนี้ต้องประชิดคู่แข่งอย่างรวดเร็วแล้วใช้วิธีการทุ่ม ในอีกด้านหนึ่งถ้าคนตัวใหญ่สู้กับคนตัวเล็กกว่า เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งประชิดเข้ามา ก็ต้องใช้ Counter attack ดังนั้นจึงต้องคิดวิธีการที่จะเอาชนะในแต่ละกรณีๆ ก็จะทำให้เทคนิคการทะเลาะนี้มีโอกาสชนะถึง 70-80% ในปัจจุบัน ในการแข่งขันระหว่างประเทศผู้ที่ใช้ยุทธวิธีก็นี้ก็คือธุรกิจของประเทศจีน ถึงแม้ว่าในด้านคุณภาพนั้นจะยังสู่ญี่ปุ่นหรือเกาหลีใต้ไม่ได้ แต่ใช้ความรวดเร็วในการเป็นยุทธวิธีสำคัญ

4. การใช้สิ่งแวดล้อมมาเป็นมิตร ในการทะเลาะกันบนถนนนั้น ต่างกับการต่อสู้บนเวทีที่มีกฎกติกากำกับไว้แล้ว ดังนั้นเทคนิคการบุกหรือการทุ่มนั้นอาจจะไม่ทำให้ได้ชัยชนะเสมอไป ดังนั้นจึงต้องใช้สิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์สำหรับตนเอง ตัวอย่างเช่น การหมุนวนไปรอบๆ การใช้กำแพง เสาไฟฟ้า หรือ ท่อริมถนน รั้วริมถนน ต่างเป็นประโยชน์ว่าจะบุกในตำแหน่งใด ก็สามารถที่จะชนะได้ บริษัทเรานั้นถ้าสามารถเปลี่ยนให้สิ่งแวดล้อมมาทำให้ตนเองได้เปรียบ ก็ไม่ต้องต่อสู้ก็สามารถลดกำลังการแข่งขันของคู่แข่งได้ ตัวอย่างเช่น Tesla ได้ใช้ยุทธวิธีนี้เอาชนะโตโยต้าได้ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สรุปแล้ว นั่นคือการใช้สิ่งแวดล้อมมาเป็นอาวุธของตนเองนั่นเอง

5. ทำอย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ว่าจะเป็นการทะเลาะกันหรือการเจรจาธุรกิจ การที่ทำให้เสร็จภายในครั้งเดียวนั้น คงเป็นเรื่องไม่ค่อยมีมากนัก ดังนั้น ในการทะเลาะกันนั้น ไม่ว่าจะเป็นท่าอะไรก็ต้องทำอย่างน้อย 2 ครั้ง ถ้าไม่สำเร็จก็จะต้องทำ 3 ครั้ง หรือ 4 ครั้ง แน่นอนในการแข่งขันทางธุรกิจ ไม่ว่าการเข้าถึงลูกค้า หรือการสู้กับคู่แข่งจะต้องทำซ้ำๆ อย่างไม่หยุดยั้ง อย่าให้อีกฝ่ายหนึ่งมองว่า ไม่มีความมุ่งมั่น ดังนั้นจึงต้องทำอย่างไม่หยุดยั้ง

ที่กล่าวมา อาจจะดูเหมือนเรื่องพูดเล่นๆ แต่บริษัทที่ได้พัฒนาเติบโตที่เป็นที่รู้จักกันดี ได้นำไปประยุกต์ใช้ในการแข่งขันระหว่างธุรกิจ กันอย่างแพร่หลายไม่น้อยทีเดียว