

บริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จตกต่ำ เพราะอะไรกัน

แปลโดย: ธีรธรรม เลิศในสัตย์

คอลัมน์: บริการธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

บริษัทที่เคยรุ่งโรจน์ แต่กลับต้องตกต่ำ ถดถอยนั้น มีสาเหตุต่างๆ มากมาย แต่มักจะมีทิศทางไปสู่การตกต่ำที่คล้ายคลึงกัน นักวิชาการด้านบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้หลักการไว้ 5 ขั้นตอนของการตกต่ำด้วยกัน

บริษัทญี่ปุ่นที่ได้ทำการยกเป็นตัวอย่างก็คือ โซนี่ แต่เดิมโซนี่นั้น อดีตผู้ก่อตั้ง อิบูกะ มาซารุ ได้กล่าวไว้ว่า “ถ้าหากว่าโซนี่ไม่ทำ สิ่งทีโซนี่เท่านั้นที่ทำได้แล้ว ก็จะไม่โซนี่อีกต่อไป” นี้ได้กลายเป็นปรัชญาธุรกิจของโซนี่ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ครอบครองตลาดได้อย่างมากมายและกว้างขวาง James C. Collins กล่าวไว้ในหนังสือ “Visionary Company” ของเขาไว้และโซนี่ คือ ตัวอย่างหนึ่ง คำว่า “Visionary Company” ได้มีคำจำกัดความว่า “บริษัทที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะผ่านไปแล้วก็ยุคสมัย” บริษัทที่ผ่านพ้นความท้าทายของกาลเวลา มีปรัชญาธุรกิจที่โดดเด่น จึงจะอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง

นั่นคือ คำกล่าวในหนังสือเมื่อประมาณปี 1995 แต่เมื่อผ่านมาประมาณ 15 ปี โซนี่ในปัจจุบัน ไม่ค่อยจะเหลือเงาความรุ่งโรจน์ในอดีตอีกแล้ว ทำไมบริษัทที่เคยรุ่งโรจน์จึงได้ตกต่ำเช่นนี้ หากจะอธิบายด้วยหลักการ 5 ขั้นตอนของการตกต่ำก็จะเข้าใจได้ง่ายขึ้น

1. ความเย่อหยิ่ง ที่เกิดจากความสำเร็จ
2. ทิศทางการขยายตัวที่ไร้กฎเกณฑ์
3. ปฏิเสธความเสี่ยง หรือปัญหา
4. ค้นหากลยุทธ์ที่พลิกฟื้นชั่วคราว
5. หล่นไปสู่ธุรกิจชีพและธรรมดาๆ หรือสิ้นสลายไป


ไม่สามารถทับซ้อนเก่า แต่ต้องเผชิญกับคู่แข่งใหม่

โซนี่สามารถทำกำไรจากยุค IT boom อย่างมาก จนกระทั่งเข้าสู่ปลายทศวรรษ 90 แต่อย่างไรก็ตาม โซนี่ก็ยังไม่สามารถทิ้งมรดกเก่าๆ ได้ คือ แม้เข้าสู่ยุคดิจิทัล แต่ยังไม่สามารถทิ้งสินค้าอนาล็อกไปได้ เพราะองค์กรประสบความสำเร็จจากอนาล็อกมากเกินไป ภายในองค์กร คนที่เกี่ยวข้องกับอนาล็อกก็ยังคงหลงเหลืออยู่อย่างมาก ไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้ทัน ตัวอย่างก็คือ

ธุรกิจทีวี ซึ่งในปี 1997 ได้ออกทีวีรุ่น "WEGA" และครองตลาดอยู่หลายปี แต่ในขณะที่เดียวกันทีวีจอแบนกำลังก่อกระแสขึ้น จึงทำให้ต้องล่าหลังซาร์ป หรือพานาโซนิคไป หรือธุรกิจเพลงก็เช่นเดียวกัน ในปี 1999 ได้วางจำหน่าย Walkman ที่เชื่อมต่อเน็ตเวิร์คได้เร็วกว่า iPod ของ Apple ถึง 2 ปี แต่ปัญหาการที่ต้องดูแลบริษัทดนตรีในเครือมากเกินไป จึงมีปัญหาระงับของลิขสิทธิ์ ผู้บริโภคจึงหันไปนิยม Apple มากขึ้น ทำให้ในปี 2003 หุ้นของโซนี่ตกต่ำที่สุดในประวัติศาสตร์ ถึงกระนั้นโซนี่ก็ยังประกาศว่าจะทำกำไรให้ได้ 10% แม้ว่าในปีก่อน จะทำได้เพียงไม่ถึง 3% นี่คือ **ขั้นที่ 3 "การปฏิเสธความเสี่ยงและปัญหา"**

ทำให้แนวทางที่เคยที่อยากจะทำพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่น่าสนใจ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ กลายเป็นการลดต้นทุน ผลิตสินค้าธรรมดาๆ

ขั้นที่ 4 การค้นหากลยุทธ์เพื่อพลิกฟื้นช่วงพริบตา หลังปี 2006 โซนี่ได้พยายามที่จะปรับโครงสร้าง โดยร่วมมือกับซัมซุงตั้งบริษัทผลิตจอคริสตัล พร้อมร่วมมือกับ Google เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน แต่เข้าไปเสียแล้วเพราะต้องกลายเป็นฝ่ายตาม โซนี่ก็ยังละความพยายามที่จะหาหมัดเด็ด ประเภทหมัดเด็ยวเนียน็อค ไม่เล็กวร ทำให้ไม่สามารถฟื้นความรุ่งโรจน์ได้ดั้งเดิม

ในด้านตรงกันข้าม Apple กลับประสบความสำเร็จในกลยุทธ์หมัดเด็ด Apple นี้เดิมเคยอยู่ในรายชื่อที่โซนี่จะเข้าซื้อกิจการในประมาณปี 1995 แต่ประธานบริษัท Steve Jobs เข้ามาแก้สถานการณ์ โดยปรับแผนเดิมของบริษัทที่เป็นแบบ "ทิศทางกรขายตัวที่ไร้กฎเกณฑ์" เมื่อพยุ่งสถานการณ์นี้ได้แล้วก็นำ iPod เข้าสู่ตลาดและต่อมาด้วย iPhone เน้นความเป็น Apple อย่างสมบูรณ์แบบ ความสำเร็จของ Apple นอกจากทำให้ตัวเองรอดพ้นจากความตกต่ำแล้ว ยังได้ทำให้โซนี่ เป็นบริษัทธรรมดาๆ ไปเสียอีกด้วย 



เมื่อย้อนกลับไปดูประวัติศาสตร์ของโซนี่ ก็จะเห็นว่ากำลังก้าวผ่าน 5 ขั้นดังกล่าวอยู่ หากกล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่สุดของความยิ่งใหญ่ของโซนี่แล้ว ก็คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีในโลกมาก่อน ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง จำได้ว่าในปี 1979 "Walkman" ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของการฟังเพลงอย่างสิ้นเชิง ในขณะที่ปี 1989 มี "HandyCam" ขนาดกระทัดรัดเท่าพาสปอร์ต หรือแม้แต่ "Betamac" ที่ออกมาสิ้นสะเทือนวงการ ถึงแม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จก็ตาม แต่โซนี่ก็ยังคงเน้นเทคโนโลยีการพัฒนาของบริษัทตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคว่า นั่นคือ "ความเป็นโซนี่" ซึ่งอีกด้านหนึ่งของเหรียญ คือ "ความเย่อหยิ่ง" นั่นเอง หลังทศวรรษปี 1980 จากความมั่นใจที่เหลือล้น ทำให้โซนี่มุ่งเข้าสู่ธุรกิจต่างสาขาที่เห็นเด่นชัดคือ ในปี 1989 ได้เข้าไปซื้อกิจการของ Columbia Picture Entertainment ซึ่งรู้กันดีอยู่ว่า โซนี่ไม่ค่อยจะมีความรู้ในการบริหารธุรกิจภาพยนตร์ แต่ก็ตัดสินใจในการลงทุนมหาศาล

นั่นคือ หลักขั้นที่ 2 ของ Collins ที่กล่าวถึง "ทิศทางกรขายตัวที่ไร้กฎเกณฑ์" ซึ่งธุรกิจภาพยนตร์ ทำให้ต้องขาดทุนอย่างมากในแต่ละปี มีผลกระทบต่อการเงินของโซนี่โดยรวม เวลาผ่านไป 10 ปี โซนี่จึงตัดสินใจห้ามเลือดได้สำเร็จ พร้อมกับสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ **ธุรกิจเกมส์** ไม่ว่าจะเป็น "Play Station" หรือ "Bio" ใน PC ได้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงอีกครั้งหนึ่ง จากนั้น บริษัทค่อยฟื้นตัวและสร้างยอดขายและกำไรได้อีกเป็นประวัติการณ์อย่างต่อเนื่อง