



ถึงจะเล็ก แต่ก็แข็งแกร่ง

ธวัชชัย เลิศโนสตัป

คุณ:บริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
E-mail: orbusiness@hotmail.com

Uริษัทที่จะอยู่ยงคงกระพันในยุคนี้ นั่นหาไม่มีเฉพาะบริษัทขนาดยักษ์ระดับโลกเท่านั้น ยังมีบริษัทขนาดกลางและเล็ก (ที่เป็น venture business) ของญี่ปุ่นที่อาศัยตลาดในประเทศเป็นฐานสร้างกำไรและการเติบโตและพร้อมที่จะเติบโตไปสู่บริษัทระดับโลกได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นบริษัทเล็กก็ตาม

บริษัทวิจัยของญี่ปุ่นได้ทำการสำรวจบริษัทขนาดเล็กที่มีความแข็งแกร่ง พร้อมที่จะไปสู่กับตลาดโลกในอนาคตได้ จำนวน 30 บริษัทพบว่า จุดร่วมของบริษัทเหล่านี้ คือ การมี Strategic positioning กับ

กลยุทธ์การดำเนินการที่มีความชัดเจน นั่นคือหากไม่มีความชัดเจนว่า "ทำที่ไหน" "จะชนะอย่างไร" แล้วก็ไม่สามารถที่จะใส่ทรัพยากรการบริหารลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรการบริหารให้มีความเหมาะสมที่สุด จึงจะสามารถชนะการแข่งขันได้ นั่นคือ มี "การเลือก (selection)" นั่นเอง

ได้มีการแบ่งประเภทออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน

1. ประเภท Niche oligopoly

ยุทธศาสตร์ของ ประเภทนี้ คือ การพยายามแบ่งส่วนตลาด (segmentation) ให้ย่อยที่สุดเท่าที่จะย่อยได้ หรือเรียกว่า "เป็นยักษ์ใหญ่ในเกาะเล็กๆ" อยู่ในช่องว่างเล็กๆ ที่บริษัทยักษ์ใหญ่ไม่มีความสนใจหรือมองไม่เห็น ทำการพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นของตนเอง และวิธีการบริหารที่เป็นของตนเอง ตัวอย่างบริษัทประเภทนี้ เช่น บริษัท Dainichi industry เป็นยักษ์ใหญ่ผลิต Oil fan heater ทั้งสำหรับในอุตสาหกรรม และในครัวเรือน บริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดที่มากกว่า 50% เป็น niche oligopoly ที่แท้จริง (oligopoly หมายถึง กึ่งผูกขาด คือ มียักษ์ใหญ่อยู่ 1-3 ราย ที่มีส่วนแบ่งตลาดรวมแล้วมากกว่าครึ่งหนึ่ง และมีบริษัทขนาดเล็กๆ อยู่จำนวนมาก) แต่เดิม oil fan heater นั้น ใช้กันในฤดูหนาวเท่านั้น เป็นสินค้าเฉพาะฤดูกาล แต่บริษัทต้องเดินเครื่องทั้งปี เพื่อผลิตตอบสนองความต้องการของฤดูหนาวที่สั้นๆ เท่านั้น และไม่สามารถคาดคะเนความต้องการได้ชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องปรับอากาศที่ขายได้ทั้งปี ทำให้บริษัทจำนวนมาก ต้อง



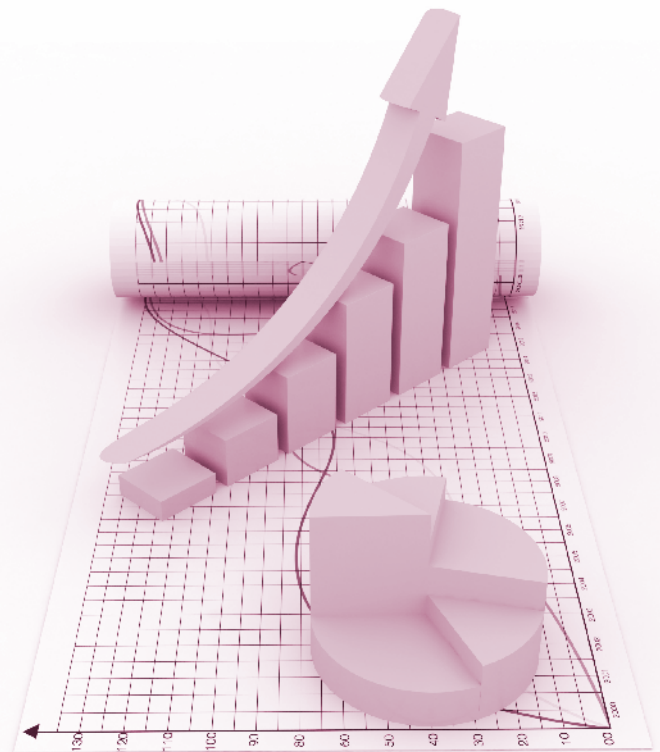
ถอยออกไปจากตลาดนี้ จึงเป็นโอกาสให้บริษัทสามารถขยายตลาดได้ ทำการคาดคะเนการขาย พร้อมกับการควบคุมสินค้าคงคลังให้มีความแม่นยำ ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้ขึ้นอีก 10%

2. Ure:ken Growth industry

คือการมุ่งสู่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่คาดว่าจะมีความเจริญเติบโตในอนาคต พร้อมกับยึดตำแหน่งที่ตลาดขาดไม่ได้ จากการที่ประชากรน้อยลง ผู้สูงอายุมีมากขึ้น ปริมาณความต้องการในประเทศโดยรวมจะลดลง แต่ในขณะเดียวกัน ก็จะมีความต้องการเฉพาะอย่างเพิ่มสูงขึ้น เช่น ตลาดผู้สูงอายุ นั่นคือตลาด ทางด้านการแพทย์ หรือสวัสดิการสังคม บริษัท Asahi Intech เดิมเป็นบริษัทผลิต wire rope ของเครื่องจักรใช้ในอุตสาหกรรม ได้เริ่มเข้าสู่สาขาทางการแพทย์ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งผลิตภัณฑ์หลักในสาขานี้ คือ guide wire เป็นลวดที่มีขนาดเล็กมากที่ใช้ในการผ่าตัดหัวใจ ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของวงวิชาการทางการแพทย์ มีความร่วมมือในการพัฒนาเทคโนโลยีกับบริษัทยักษ์ใหญ่ของอเมริกา นี่คือตัวอย่างของการ strategic re-positioning จากธุรกิจชิ้นส่วนในอุตสาหกรรม มาเป็นทางการแพทย์

3. IIUU Regional dominant

ทำการแบ่งย่อยตลาดโลกออกเป็นภูมิภาคต่างๆ เช่น เอเชีย โอเชียเนีย อเมริกาใต้ เป็นต้น ทำการยึดตลาดแต่ละพื้นที่ จากนั้นจึงก้าวไปสู่ระดับ global ภายในประเทศก็เช่นเดียวกัน ก็ทำการแบ่งเป็นพื้นที่ต่างๆ แล้วยึดครองตลาดโดยรวม ตัวอย่างบริษัทผลิตยาที่มีฐานอยู่แถบคิวซิวทางตอนใต้ของญี่ปุ่น คือ บริษัท Cosmos pharmaceutical ใช้รูปแบบกลยุทธ์นี้ บริษัทมีร้านยาอยู่ในแถบเกาะฮอนชูบ้าง แต่ส่วนใหญ่อยู่ในแถบคิวซิว สถานที่จำหน่ายก็ร้าน super store ขนาด



ใหญ่ เช่น Walmart ที่ใช้กลยุทธ์ everyday low price ซึ่งร้านประเภทนี้สามารถจำหน่ายสินค้า ไม่ว่าจะเป็นยา อาหาร หรือสินค้าอุปโภคบริโภคในราคาต่ำ เพราะฉะนั้น จะให้ภาพลักษณ์ที่ว่า ถ้าไปที่ Cosmos แล้วสามารถซื้อยาในราคาถูกได้ ในขณะเดียวกันก็ให้บริการคำแนะนำที่ดี เพื่อสร้างลูกค้าประจำให้มีความรู้สึกว่าเป็นร้านในท้องถิ่นของตนเอง

4. IIUU Consume innovation, create new life style

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการ "สร้างสรรค์ตลาด" (Market Innovation) ปรกติแล้ว บริษัททั่วไป จะทำการสำรวจความต้องการของลูกค้า แล้วพยายามหาสินค้ามาตอบสนองความต้องการ แต่บริษัทที่ใช้กลยุทธ์สร้างสรรค์ตลาดนี้ เช่น ร้านขายสินค้าอุปโภคบริโภคยักษ์ใหญ่อย่าง Village Vanguard corporation นั้น ลูกค้าไม่ได้มาเพราะมาหาของตัวเองต้องการ แต่กลับมีภาพลักษณ์ความรู้สึกที่ว่า ถ้าไปร้านนี้แล้วจะต้องมีสินค้าแปลกๆ ใหม่ๆ มาอย่างแน่นอน ซึ่งต่างกับ ระบบ POS (Point of sale) ที่เก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า หมายความว่า จะไม่วางสินค้าที่ลูกค้าคาดเดาได้ง่ายๆ แต่เป็นการสร้างตลาดชนิด "หักหลัง" ความคาดหวังของลูกค้า แนวทางการบริหาร คือ ให้อำนาจแก่ผู้จัดการร้านในการบริหารตั้งแต่การคัดเลือกสินค้า การจัดซื้อ รวมทั้งการจัดเรียงสินค้า ตามแนวนโยบายของบริษัทและสามารถมีลักษณะที่ต่างกันของแต่ละร้าน

เราจะเห็นได้ว่า รูปแบบของกลยุทธ์ที่ยกมา 4 ประเภทนี้ ล้วนแล้วแต่ถูกต้องทั้งสิ้น ไม่มีแบบใดที่ผิด อยู่ที่ว่าจะสามารถ "Select" มาเป็นของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยต้องมุ่งเน้นพิจารณาเรื่อง การลงทุนใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง