



หากเกิดการปิดตลาดทางการตลาด... ก็ต้องยอมที่จะถอย

ดร.สุทธิชัย ปิณฑโรจน์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ม.พิษณุโลก

www.dr.suthichai.com

นัก การตลาดที่ประสบความสำเร็จ เขาจะไม่เป็นคนที่ทำงานแบบหัวชนฝา แต่ตรงกันข้าม หากว่ามีข้อผิดพลาด เขาก็พร้อมที่จะยอมหยุด ยอมถอย ยอมที่จะปรับเปลี่ยน แผนการตลาด

แต่ตรงกันข้ามกับนักการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ เขามักที่จะไม่ยอมที่จะมีการปรับเปลี่ยนแผนการตลาด เขาจะรอจนกระทั่งเกิดความเสียหายร้ายแรงกับบริษัท เขาถึงยอมรับว่าตนเองผิดพลาด

ในช่วงปลายปี 1967 ในช่วงเวลานั้นเป็นเวลาที่ร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ดส์ และระบบแฟรนไชส์เป็นที่นิยม อีกทั้งมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังตัวอย่าง ร้านขายไก่ทอดของนายพัน ฮาแลนด์ แซนเดอร์ และร้านขายแฮมเบอร์เกอร์ แม็คโดนัลด์

ทางบริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ ต้องการที่จะเติบโตอย่างรวดเร็ว จึงได้ตัดสินใจซื้อกิจการของ เบเกอร์ เซฟ ในราคา 16 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

นอกจากนั้นบริษัทยังได้ซื้อร้านอาหารประเภทแซนวิช เนื้อย่าง อีกเป็นจำนวนถึง 6 แห่ง เพื่อที่จะเป็นคู่แข่งกับร้านแม็คโดนัลด์

ต่อมาบริษัทต้องการเติบโตทางการตลาดจึงได้ขยายร้านไปในรัฐต่างๆ ของสหรัฐ อีก 39 รัฐ บริษัทได้ทำสถิติการขายแฮมเบอร์เกอร์ จนมียอดขายมากกว่า 1 ล้านชิ้นต่อวัน

โดยความฝันใหญ่ คิดใหญ่ ของนักบริหารและนักการตลาดของบริษัทเจเนอรัล จึงได้ขยายร้าน เบเกอร์ เซฟ ออกไปอีก 900 กว่าแห่งทั่วประเทศ ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวของร้านอาหารที่มากที่สุดในขณะนั้น โดยเฉลี่ยปีละ 400 กว่าร้าน อีกทั้งยังรุกไปยังประเทศแคนาดา เพียงแค่เวลาไม่ถึง 3 ปี ปรากฏว่า เบเกอร์ เซฟ ได้มีร้านขายแฮมเบอร์เกอร์ในสหรัฐเกือบถึง 1,100 ร้าน ในประเทศแคนาดาอีกเกือบ 30 ร้าน

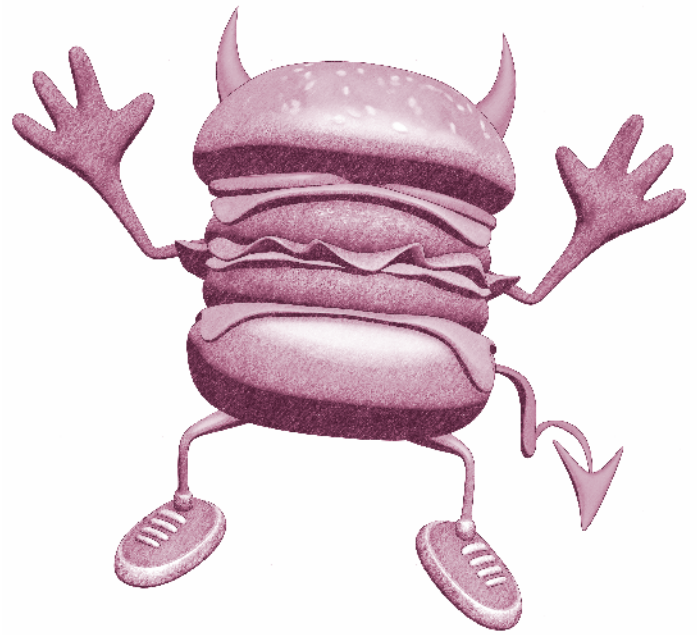
ในขณะนั้น มีนักวิชาการ ผู้หวังดี นักบริหาร หลายแห่ง ได้แสดงความคิดเห็น และเป็นห่วงในการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมาก จนเกินไปของเบเกอร์ เซฟ แต่ผู้บริหาร นักการตลาดของเบเกอร์ เซฟ ก็ยังคงใช้นโยบายเดิม คือ ขยายสาขาต่อไป ปีที่ 4 มีการขยายร้านถึง 70 กว่าเปอร์เซ็นต์ จากการเติบโตทางการตลาดนี้ ทำให้บริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ ต้องระดมเงินเป็นจำนวนมาก จนกระทั่งเข้าปีที่ 5

เบเกอร์ เซฟ ภายใต้การบริหารของบริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ ได้มีการปิดร้านหลายๆ แห่ง เช่น ร้านแซนวิช เนื้อย่าง ถึงปิดถึงเกือบ 80 ร้าน ร้านเบเกอร์ เซฟ ได้ปิดอีกกว่าเกือบ 150 ร้าน

และในเวลาต่อมา เบเกอร์ เซฟ มีอาการเหมือนเลือดไม่หยุดไหล ร้านเบเกอร์ เซฟ ก็ได้ปิดร้านอีกเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการขาดทุนอย่างมากมายมหาศาล

จากการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทางด้านการตลาดในกรณีศึกษา นี้ เราจะเห็นได้ว่า การเติบโตทางการตลาดอย่างรวดเร็ว ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะดีเสมอไป ผลออกมากลับตรงกันข้าม กลับทำให้เกิดการขาดทุน เพราะการเร่งการเติบโตในขณะที่ การบริหารจัดการภายในอย่างไม่เข้มแข็ง ยังไม่มีระบบที่ดี จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาอย่างมาก

บริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ จึงตัดสินใจ ถอยกลับมา 1 ก้าว โดยการลดจำนวนร้านให้เหลือเพียงแต่ไม่เกิน 1,000 ร้าน มีการลดจำนวนพนักงาน มีการลดค่าโฆษณา มีการจัดอบรม มีการวางระบบ มีการออกแบบหน้าร้านใหม่ มีการเพิ่มรายการอาหารให้เลือกมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเมื่อต้องการจะเปิดสาขาเพิ่ม บริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ จะพิจารณาอย่างรอบด้าน ก่อนถึงค่อยๆ เปิด



แต่ก็สายเกินไปเสียแล้ว เพราะคู่แข่งอย่างแม็คโดนัลด์ ที่ขายแฮมเบเกอร์ได้เจริญเติบโตอย่างเป็นระบบ และมั่นคง จนทิ้งห่างเบเกอร์ เซฟ ไปทุกๆ ปี

การเป็นนักการตลาดที่ประสบความสำเร็จ เราคงไม่ได้ดูตรงที่การขายสินค้าการขายตลาดออกไปอย่างรวดเร็วเท่านั้น แต่เราต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ด้วย เช่น การบริหารจัดการภายในขององค์กรหรือของบริษัท ต้นทุนในการขยายการตลาด คู่แข่ง รวมถึงการสร้างสรรคสินค้าใหม่ๆ ออกมาทดแทนสินค้าเก่าๆ ที่จะล้าสมัยในอนาคตด้วย เพราะหากไม่สร้างสรรคสินค้าใหม่ๆ ออกมา แต่ตรงกันข้าม คู่แข่งมีการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมา เราก็จะมีโอกาสสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปในอนาคต

ดังเช่น บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ได้ผลิตรถยนต์รุ่นที่ออกมาขายเป็นเวลานาน โดยไม่มีการพัฒนารถรุ่นใหม่ๆ ออกมาหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ จนในที่สุด บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ได้สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไปให้กับคู่แข่ง เป็นต้น

ฉะนั้น การถอยทางด้านการตลาดจึงไม่ใช่เป็นการพ่ายแพ้ แต่เป็นการกลับไปตั้งรับใหม่ เช่นเดียวกับการทำสงคราม ถ้าหากว่าการต่อสู้กันในสมรภูมินั้น เราเห็นว่ามีโอกาสพ่ายแพ้สูง เราก็ควรหลบหลีก แล้วกลับไปตั้งหลักใหม่ ไปพัฒนาไปฝึกฝน ไปวางแผน การใช้กำลังคนใหม่ แล้วกลับไปต่อสู้ เราก็จะมีโอกาสชนะศึกสงครามได้มากกว่า การไม่ยอมถอย การไม่ยอมรับความพ่ายแพ้ แต่ยอมที่จะตายในสนามรบ หากคิดอย่างนี้ เราก็คงไม่มีโอกาสได้แก้ตัว อีกทั้งยังต้องสูญเสียทหาร สูญเสียสิ่งต่างๆ ไปอย่างน่าเสียดายด้วย

ถ้าท่านเกิดการผิดพลาดในการทำการตลาด ท่านจง อย่าอาย อย่าได้ต้อตึง แต่จงยอมที่จะถอยออกมา 1 ก้าว เพราะตำราพิชัยสงครามหลายๆ เล่มได้กล่าวไว้ว่า **การถอย** ก็คือกลยุทธ์อย่างหนึ่งทางการทำสงคราม และการทำการตลาดด้วยเช่นกัน 