

บริษัทญี่ปุ่นมีอัตรากำไรน้อยกว่า บริษัทตะวันตก

ธันธรรค์ เสิ้คในส์ไต้ย

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
E-mail: orbusiness@hotmail.com

อัตรากำไรของบริษัทญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอเมริกา หรือยุโรปแล้ว ต่ำกว่ามาก จากสถิติของกระทรวงเศรษฐกิจอุตสาหกรรมญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี 2000 -2010 พบว่า อัตรากำไรจากการประกอบการของบริษัทที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ มีเพียง 4-6% เท่านั้น อัตรากำไรที่ต่ำจึงเป็นสามัญลักษณ์ทั่วไปไปเสียแล้ว ในปัจจุบันก็ยังเป็นเช่นนั้นอยู่ กำไรนั้นมาจากยอดขาย - ต้นทุน และเมื่อวิเคราะห์ยอดขายให้มากขึ้น แล้วกำไรก็คือ “ราคา x ปริมาณการขาย - ต้นทุน” นั่นเอง

ในอีกด้านหนึ่ง **ราคา** ก็มีผลส่งผลกระทบต่อประมาณการขาย ดังนั้น บริษัทจึงพยายามที่จะกำหนด และควบคุมราคา ยอดขายจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดว่ามีกำไรหรือไม่ แต่บริษัทญี่ปุ่นนั้นมองว่า ในด้านการควบคุมต้นทุนที่เป็นปัจจัยโครงสร้างส่วนหนึ่งของกำไร จึงได้ให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน และการสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนา แต่ในด้านการกำหนด และควบคุมราคานั้น กลับยังไม่มีการลงทุนทางด้านทรัพยากร หรือมีความสามารถเฉพาะด้านอย่างจริงจัง นั่นคือการไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ราคา จึงเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งของอัตรากำไรที่ต่ำของบริษัทญี่ปุ่นโดย

เปรียบเทียบ มองจากอีกมุมมองหนึ่ง หมายความว่าหากมีการปฏิรูปกลยุทธ์ราคา สามารถทำให้มีขีดความสามารถ มีช่องว่างในการคิดเห็นกำไรได้อย่างมาก

จากการสำรวจเปรียบเทียบกับอีก 40 ประเทศ พบว่า**บริษัทญี่ปุ่นมีอัตราส่วนที่พบกับสงครามราคา สูงที่สุดในโลก** และกว่า 90% ได้ให้คำตอบว่า **สงครามราคานั้นเริ่มต้นมาจากคู่แข่ง** ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ **บริษัทเหล่านี้เองแหละที่สร้างสงครามราคาขึ้นโดยไม่รู้ตัว**

สงครามราคานั้น สำหรับบริษัทธุรกิจแล้ว เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงอย่างยิ่ง ตัวอย่าง กล้องถ่ายรูปอย่าง compact digital camera เมื่อ 10 ปีก่อน มีราคาสูงกว่า 5 หมื่นเยน แต่ปัจจุบัน เมื่อเปรียบเทียบกับตอนนั้น คุณภาพนั้นสูงขึ้น แต่ราคาขายนั้นต่ำกว่า 1 หมื่นเยนหรือว่าราคาของข้าวหน้าเนื้อ จากสงครามราคาทำให้ในช่วงหนึ่งราคาต่ำลงเป็นสามมละเพียง 250 เยน นอกจากนี้ทีวีจอบาง หรือ PC ก็ล้วนแล้ว แต่ประสบกับสงครามราคาเท่านั้น จะเห็นได้ว่า Profitability ของแต่ละภาคธุรกิจนั้น ต่ำอย่างมาก ทั้งนี้ เป็นไปได้อย่างมากที่ว่า บริษัทมักจะเพิ่มหรือรักษายอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด (market share) โดย



การลดราคาให้ต่ำลง ซึ่งทำให้การลดราคาเพื่อต่อสู้จากคู่แข่ง จึงมีแนวโน้มว่าจะมองข้ามความเสี่ยงของการก่อให้เกิดสงครามราคา

เมื่อมีคำถามต่อบริษัทญี่ปุ่นว่าในปีที่แล้ว มีการขึ้นราคาอย่างไรบ้าง อัตราส่วน (ต่อบริษัททั้งหมด) ที่ตอบว่า ได้ขึ้นราคา เมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ แล้ว มีต่ำที่สุดหรือว่าในขนาดระยะยาว เมื่อราคาสินค้าของผู้บริโภคโดยทั่วไป (เช่นภาษีผู้บริโภค) สูงขึ้น จะมีการนำไปปรับราคาสินค้าของบริษัทหรือไม่ ปรากฏว่ามีเพียง 25% เท่านั้นที่ตอบว่าทำได้ แสดงว่า ส่วนใหญ่ยังไม่มีความมั่นใจว่าจะปรับราคาสินค้าได้ เพราะยังไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่ดีเพียงพอให้ลูกค้าได้เข้าใจได้นั่นเอง

การจะไคเซ็นกำไรนั้น จะต้องไม่พึ่งพิง เพียงแต่ cost plus อย่างง่ายๆ หรือเทียบกับราคาของคู่แข่งเท่านั้น แต่ต้องกำหนดราคาที่สามารถตอบสนอง ความตั้งใจในการจ่ายของลูกค้า จะต้องมีความสามารถที่เฉพาะอย่างเพียงพอในการกำหนดราคา เป็นต้นว่า วิธีการสำรวจตลาดที่เรียกว่า conjoint (จิตวิทยาความสัมพันธ์ของราคากับ

การตัดสินใจซื้อ)หรือการใช้ข้อมูลในอดีตให้เป็นประโยชน์ แล้วทำ simulation ความสัมพันธ์ของยอดขายต่อราคา ในขณะเดียวกัน ในการขึ้นราคานั้น จำเป็นต้องมีความพยายามอย่างมาก ต้องคาดคะเนปฏิกิริยาโต้กลับจากลูกค้าแล้ว ใช้เทคนิคการสื่อสาร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ และยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม ในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงนั้น ก็ยังมีเครื่องมือที่สามารถต่อสู้กับแรงกดดันจากการลดต่ำของราคา นั่นคือการนำเอาสินค้าใหม่เชิงปฏิรูปเข้าสู่ตลาด การลดต้นทุน และการเปลี่ยนแปลง profit model เป็นต้น แต่จากการสำรวจครั้งนี้ บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความพยายามทางการบริหารธุรกิจหรือการแสวงหาคุณค่า มากนัก

น่าจะสรุปได้ว่า สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีอัตรากำไรที่น้อยกว่าบริษัทคู่แข่งจากตะวันตก น่าจะมาจากความพยายามเน้นการควบคุมต้นทุน แต่กลับละเลยการตั้งราคาที่เหมาะสม และถูกดึงเข้าไปสู่สงครามราคา บริษัทญี่ปุ่น ประสบกับปัญหาทางด้านราคาอยู่ไม่น้อย แต่อย่างไรก็ตาม การที่มีประเด็นปัญหาอยู่เช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ยังมีหนทางที่จะแก้ไข เพื่อค้นหากำไรได้ แต่บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก็ยังไม่มองว่า ราคาเป็นประเด็นสำคัญทางการบริหารธุรกิจที่สำคัญ แต่เป็นเพียงปัจจัยทางการจัดการหรือการตลาดเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมองว่า **ราคา** จำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำกำไรอย่างมาก ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ราคาอย่างจริงจัง มีอัตรากำไรของบริษัทที่เป็นแนวทางที่ชัดเจน ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นที่ดำเนินการเช่นนี้ ยังมีไม่มากนัก บริษัทญี่ปุ่นจำต้องขยายกำไร และจากมุมมองของ profitability (ความสามารถในการทำกำไร) แล้ว การที่จะก้าวขึ้นไปเป็นบริษัทอันดับโลก นอกจากการทุ่มเทในเรื่องต้นทุนแล้ว จะต้องเน้นในเรื่องของราคาอีกด้วย

ด้วย TPA NEWS

