ธุรกิจขนาดเล็ก จะฟื้นตัวจากวิกฤติได้อย่างไร

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

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นช่วงเศรษฐกิจต้มยำกุ้งของไทย หรือ Lehman shock ในระดับโลกหรือแม้แต่ในช่วงที่ญี่ปุ่นเองประสบภาวะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับที่ต่ำ บริษัททั้งในระดับใหญ่ระดับเล็กต่างประสบปัญหากันทั่วหน้า บริษัทขนาดใหญ่ยังมีสายป่านที่ยาวยังรักษาตัวเองได้บ้าง ในขณะเดียวกันก็ถ่ายเรื่องต้นทุนไปยังบริษัทในระดับรองๆ ลงไป ท้ายที่สุดมาถึงบริษัทขนาดเล็กและย่อม (Small and petit business) ที่ต้องล้มหายไป ตายจากไป

จากหนังสือของนากายามะ ยูอิจิโร่ เรื่อง “คัมภีร์ฉุดธุรกิจปากเหว ให้ฟื้นคืนชีพ” ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะบริษัทที่มีโอกาสจะตกเหวนั้น มักจะเกิดขึ้นในช่วงอุตสาหกรรมอิ่มตัว และถดถอย เป็นบริษัทส่วนใหญ่รับจ้างผลิต เป็นบริษัทในท้องถิ่นที่ไม่ได้อยู่ในเครือข่ายของบริษัทใหญ่ และเป็นบริษัทขนาดเล็ก บริษัทเหล่านี้จะฉุดตัวเองให้ขึ้นจากปากเหวได้อย่างไร

บริษัท Shirohashi เป็นบริษัทผลิตสิ่งพิมพ์ มีอายุมากกว่า 80 ปี หลัง Lehman shock อัตราการทำงานของเครื่องจักรลดลงเหลือเพียง 60% เท่านั้น แต่ในระยะนั้นได้เริ่มฟื้นตัวขึ้นได้ ในปี 2015 ได้ร่วมมือกับบริษัท Raksul โดยการรับจ้างพิมพ์นามบัตรที่ได้รับออเดอร์จาก Raksul เป็นสาเหตุหลักอย่างหนึ่ง ที่ทำให้อัตราการเดินเครื่องเพิ่มขึ้นได้ 15%

สิ่งที่ Raksul ทำก็คือ การบริการพิมพ์นามบัตร หรือแผ่นปลิว โดยการใช้อินเทอร์เน็ต ลักษณะพิเศษของธุรกิจนั้นก็คือ ไม่ได้ใช้เครื่องพิมพ์ของตนเอง แต่สร้างเครือข่ายบริษัทผลิตสิ่งพิมพ์ขนาดกลางและย่อม เกือบ 100 บริษัท ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องพิมพ์ที่ไม่ได้ใช้งานของบริษัทที่ร่วมมือกัน เมื่อบริษัทได้รับออเดอร์สิ่งพิมพ์มาจากฝ่ายบริหารของบริษัทลูกค้า ก็จะทำการเลือกชนิดเครื่องที่เหมาะสมจากเครื่องจากที่ว่างอยู่ของบริษัทสิ่งพิมพ์ในเครือ แล้วส่งออเดอร์ให้ทำการพิมพ์มาให้ อาจจะเรียกว่าเป็น Share link service ของเครื่องพิมพ์ก็ได้ Raksul จะรับค่าจ้างพิมพ์จากลูกค้าที่สั่งพิมพ์ แล้วจ่ายส่วนหนึ่งของยอดเงินสั่งพิมพ์ให้บริษัทการพิมพ์ที่มีเครื่องพิมพ์

บริษัทสามารถที่จะจ้างพิมพ์ในราคาที่ต่ำกว่า โดยการใช้ประโยชน์เครื่องพิมพ์ที่หลับอยู่ ผลลัพธ์ก็คือ โดยทั่วไปค่าพิมพ์นามบัตรสีทั้งสองหน้านั้น ต้องเสียค่าพิมพ์หลายพันเยน สามารถพิมพ์ในระดับ 100 ใบในราคา 500 เยนขึ้นไป เวลาการส่งมอบ 15 วัน ซึ่งผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งคือ การสามารถควบคุมค่าพิมพ์ให้เฉลี่ยได้

จากมุมมองของลูกค้าแล้ว แต่เดิมราคา และระยะเวลาส่งมอบนั้นค่อนข้างจะมีความแปรปรวน ขึ้นอยู่กับระยะเวลาสั่ง และผู้พิมพ์ ซึ่งระบบนี้สามารถแก้ไขปัญหาได้ จากเริ่มบริการเป็นเวลาปีครึ่ง มีสมาชิกมาใช้บริการถึงกว่า 55,000 คน ในปี 2015 บริษัทสามารถสร้างรายได้ถึง 1,000 ล้านเยนเลยทีเดียว ในอีกด้านหนึ่ง จากมุมมองทางด้านบริษัทสิ่งพิมพ์ สามารถใช้เครื่องจักรที่นอนหลับไม่สามารถสร้างรายได้เลย มาใช้ประโยชน์ได้ นอกจากนี้แล้ว ยังไม่ต้องเสียเวลามาออกแบบตัวหนังสือหรือ Layout ทั้งนี้เพราะว่าบริษัทสิ่งพิมพ์ไม่ต้องรับผิดชอบ ปล่อยเป็นหน้าที่ของ Raksul บริษัทสิ่งพิมพ์ก็ทำหน้าที่เพียงแต่ “พิมพ์” เท่านั้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้ถึงแม้ว่าได้ค่าพิมพ์ที่อาจจะต่ำเล็กน้อย แต่ก็มีความสุขดีในการทำงานร่วมกับ Raksul

ทำอย่างไรจึงจะสามารถสร้างความได้เปรียบเรื่องราคา คุณภาพ และระยะเวลาส่งมอบ กล่าวกันว่า ตลาดสิ่งพิมพ์ของญี่ปุ่นนั้น ปีละประมาณ 6 ล้านล้านเยน แต่ประมาณ 50% อยู่ในมือของ 2 บริษัทยักษ์ใหญ่ ได้แก่ Dai Nippon Printing และ Toppan Printing ที่เหลือปล่อยให้บริษัทขนาดกลางและเล็ก จำนวนกว่า 25,000 แห่ง

แย่งกัน และจากการพัฒนา และเติบโตของ Internet ทำให้ขนาดตลาดนั้นค่อยๆ เล็กลงเรื่อยๆ ในทุกๆ ปี ยิ่งทำให้บริษัทขนาดเล็กมีความยากลำบากยิ่งขึ้น

ตลาดสิ่งพิมพ์นี้ เป็นตัวอย่างของตลาดที่ถดถอยอย่างแท้จริง แต่ทำไมบริษัท Rassul จึงเกิดขึ้น เพราะว่ามองเห็นความไม่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์นี้เอง ตัวอย่างเช่น ในการสั่งพิมพ์นามบัตร และโปสเตอร์ เครื่องพิมพ์ที่เหมาะสมที่สุดนั้นจะแตกต่างกัน ถ้าใช้เครื่องพิมพ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ แล้วฝืนเอามาใช้พิมพ์ จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นเท่านั้น ทำให้ต้องตั้งราคาที่แพง และยังทำให้คุณภาพนั้นต่ำอีกด้วย หากว่าไม่สามารถทำได้ ก็อาจจะต้องหมุนงานนั้นไปให้บริษัทอื่นทำแทน ทำให้ระยะเวลาส่งมอบนั้นยาวขึ้น ทั้งนี้ถ้าหากว่า สิ่งพิมพ์ที่ลูกค้าออเดอร์มากับลักษณะพิเศษของเครื่องพิมพ์นั้นไม่สอดคล้องกัน ก็จะทำให้เกิดความสูญเสียขึ้นได้ Raksul เข้ามามีบทบาทที่ทำให้สามารถนำเสนอสิ่งพิมพ์ในราคาที่ต่ำได้

การที่ Raksul ตั้งบริษัทนี้ขึ้นมานั้น เพราะว่าแต่เดิมประธานบริษัท เคยเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจมาก่อน เป็นการให้การสนับสนุนการลดต้นทุนของบริษัทต่างๆ เช่น บริษัทการค้าหรือผู้ผลิตรถยนต์ ทำให้มองเห็นว่ามีสิ่งที่ร่วมกันระหว่างภาคธุรกิจต่างนั้นก็คือ การมีต้นทุนสิ่งพิมพ์ที่สูงนั่นเอง เพราะว่าบริษัทมักจะจ้างบริษัทสิ่งพิมพ์ที่คุ้นเคยเท่านั้น ไม่สามารถไปจ้างบริษัทสิ่งพิมพ์ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับงานที่จ้างทำ ในปี 2009 จึงได้ก่อตั้งบริษัทนี้ขึ้น ทำการเปรียบเทียบค่าพิมพ์ของแต่ละบริษัทสิ่งพิมพ์บนอินเทอร์เน็ต แล้วนำเสนอบนเว็บไซต์

แต่ในช่วงแรกนั้น ต้องเกิดการสะดุด ลูกค้าได้สั่งพิมพ์ไปยังบริษัทสิ่งพิมพ์ที่เสนอราคาที่ต่ำที่สุดบนเว็บไซต์ แต่ปรากฏว่าคุณภาพต่ำกว่าที่คาดไว้ จึงเกิดความไม่พอใจ ในอีกด้านหนึ่ง บริษัทสิ่งพิมพ์ก็มีข้อร้องเรียนว่า ส่งของไปแล้วกลับไม่ได้เงินจากลูกค้า ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะพยายามสร้างความคึกคักให้แก่ตลาดสิ่งพิมพ์ก็ตาม การนำเสนอข้อมูลเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าไม่สามารถเข้าไปบริหารการดำเนินธุรกิจโดยตรง ก็ต้องประสบปัญหาการร้องเรียนจากทั้งสองฝ่ายอย่างมาก

ดังนั้น ในปีต่อมาจึงได้เปลี่ยนกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่เป็นการแนะนำข้อมูลเท่านั้น Raksul ก็ยอมเข้าไปแบกความเสี่ยงสองอย่าง คือ เป็นตัวแทนการรับออเดอร์ แล้วเป็นตัวแทนในการชำระเงินให้แก่บริษัทสิ่งพิมพ์ เมื่อรับออเดอร์จากลูกค้าที่สั่งมาแล้ว Raksul จะไปเลือกเครื่องพิมพ์ที่เหมาะสม พร้อมกับรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพ ทำให้สามารถเพิ่มปริมาณงานขึ้นได้เรื่อยๆ และทำให้มีบริษัทสิ่งพิมพ์ที่เป็น “คู่ค้า” ที่ดีเพิ่มขึ้นอย่างมาก

แต่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงนั้น ไม่ใช่การทำให้มีราคาถูกเท่านั้น สิ่งที่คาดหวังไว้ก็คือ การสร้างความเหมาะสมให้กับราคา และคุณภาพของสิ่งพิมพ์ จึงได้เรียกคนที่ไม่เคยคิดว่าจะผลิตโปสเตอร์หรือใบปลิว เข้ามาสู่ตลาดของสิ่งพิมพ์ให้มากขึ้น

มาตรการหนึ่งก็คือ การบริการพิมพ์ใบปลิวที่จะแทรกในหนังสือพิมพ์ ร้านอาหารต่างๆ ที่ต้องการจะแจกใบปลิว 5,000 แผ่น ให้กับบริเวณใกล้เคียง โดยทั่วไป ถ้าหากว่าไปเจรจากับร้านขายหนังสือพิมพ์หรือใช้ค่าใช้จ่ายพิมพ์ใบปลิว ก็จะต้องเสียประมาณ 3 แสนเยน แต่ Raksul ใช้อินเทอร์เน็ตในการทำงาน ใช้ประโยชน์เครื่องจักรที่ว่างอยู่ของบริษัทสิ่งพิมพ์ ทำให้สามารถใช้ค่าใช้จ่ายเพียง 35,000 เยนเท่านั้น

ร้านอาหารที่บริหารของรายบุคคลนั้น ที่ผ่านมาสามารถแจกใบปลิวได้ที่หน้าร้านตนเองเท่านั้น แต่ก็สามารถที่จะเอาใบปลิวนี้ไปแทรกในหนังสือพิมพ์ได้ เป็นการลดอุปสรรคในการจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ได้ นั่นคือเป้าหมายของการค้นหาความต้องการที่ซ่อนเร้นอยู่ให้เปิดเผยมากขึ้น ในปีนี้ได้เริ่มการบริการสิ่งพิมพ์ ใบปลิวแบบ Posting เพื่อแจกตามคอนโดมีเนียมต่างๆ

บริษัทจะต้องไม่กลายเป็นบริษัทสิ่งพิมพ์ แต่ถ้าหากว่าไม่สามารถสร้างความต้องการของสิ่งพิมพ์ใหม่ๆ ขึ้น อุตสาหกรรมการพิมพ์ของญี่ปุ่นก็มีแต่เล็กลงเรื่อยๆ ทำให้ Raksul ต้องเข้าไปแย่งส่วนแบ่งตลาดที่มีจำกัดอยู่ Business model ที่ไม่ยึดติดกับวัฒนธรรมธุรกิจแบบดั้งเดิม จะสามารถทำให้ตลาดสิ่งพิมพ์ฟื้นตัวได้หรือไม่ เป็นเรื่องที่น่าเฝ้ามองต่อไป TPA news