



สูญเสียการแข่งขันในสมรภูมิโลก ในโครงการสาธารณูปโภค

พ.ศ.รับสรรค เลิศโนสัทย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ค่าย ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการเข้าแข่งขันโครงสร้างสาธารณูปโภคที่สำคัญของโลก เช่น โครงการสร้างสะพานที่ยาวที่สุดในโลกของตุรกี หรือโครงการทางด่วนของอินโดนีเซีย มีเหตุผลต่างๆ ที่ทำให้ค่ายญี่ปุ่นต้องพ่ายแพ้ เช่น คุณภาพสูงเกินไป (Over Specification) หรือต้นทุนสูงเกินไป แต่ทางด้านประเทศลูกค้าได้ให้ความเห็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญคือ “คนญี่ปุ่นสมัยนี้ไม่มีทำที่ที่จะต้องการค้าขายด้วยการทำลู่ทะเลาะกับคู่แข่ง” ทำให้ญี่ปุ่นไม่สามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดได้ ในขณะที่มีการจัดระเบียบทางอุตสาหกรรมในโลก ดังนั้น ทำให้จิตใจที่จะต่อสู้ของบริษัทนั้นหดหายไป พ่ายแพ้แก่คู่แข่งระดับโลกอื่นๆ

กล่าวกันว่า “คนญี่ปุ่นเริ่มขาดเทคนิคในการแย่งลูกค้า” หรือขาดกลยุทธ์ในการทำการค้า ซึ่งถึงแม้ว่าจะต้องทำลายคู่แข่งลงก็ตาม ในขณะที่ความแตกต่างด้านคุณภาพเริ่มน้อยลง ทำให้บริษัทญี่ปุ่นเริ่มยากที่จะเข้าแข่งขัน เพราะ “ไม่เก่งเรื่องทะเลาะ” กรณีแรกคือ การแข่งขันรับสัมปทานการสร้างสะพานที่ยาวที่สุดในโลกที่ตุรกี ทั้งๆ ที่ตุรกีเป็นประเทศที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับญี่ปุ่น สะพานที่ว่านี้มีความยาวประมาณ 2,000 เมตร ที่ข้ามช่องแคบในประเทศตุรกี เป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ฉลองเอกราช 100 ปีงบประมาณทั้งสิ้นประมาณ 1 แสนล้านบาท แต่ผู้ได้ชัยชนะ และได้ก่อสร้างกลับไม่ได้เป็นบริษัทญี่ปุ่น แต่คู่แข่งสำคัญที่มาทีหลังคือเกาหลีใต้ นั่นเอง ทั้งๆ ที่ผู้เกี่ยวข้องของญี่ปุ่นเองมีความมั่นใจว่าประมูลโครงการนี้ได้อย่างแน่นอน เพราะญี่ปุ่นเคยให้ความช่วยเหลือมามากในการสร้างสาธารณูปโภคให้กับตุรกี ทั้งๆ ที่เงื่อนไขดีเช่นนี้แต่ทำไมจึงแพ้เกาหลีใต้ได้ หลังจากที่ได้วิเคราะห์แล้ว ทางญี่ปุ่นเองก็สรุปว่า “เกาหลีใต้ทำเรื่องที่เหลือเชื่อ”

โครงการนี้ ผู้ประมูลได้ จะเก็บค่าผ่านทางสะพาน และทางด่วน เพื่อชดเชยค่าก่อสร้าง หลังจากนั้นก็จะยกให้แก่รัฐบาลตุรกี หรือที่เรียกว่าเป็นรูปแบบ (BOT-Building, Operating, Transferring) ซึ่งมักจะทำกันทั่วไป ซึ่งเงื่อนไขนี้เป็นประโยชน์แก่ตุรกีมาก เพราะภาระนั้นจะน้อยลง ทำยสุดท้ายสุดที่เป็นตัวตัดสินก็คือ ระยะเวลาส่งมอบค่ายญี่ปุ่นเสนอ 17 ปี 10 เดือนหลังจากก่อสร้างเสร็จ แต่ค่ายเกาหลีใต้เสนอเพียง 16 ปี 2 เดือน ต่างกันถึง 1 ปี 8 เดือน ซึ่งญี่ปุ่นเคยคิดว่าน่าจะไม่เกิน 6 เดือน สรุปว่า ถึงแม้ว่าความสามารถทางเทคนิคต่างๆ จะดีกว่าก็ตาม แต่ไม่มีกลยุทธ์ที่ดูดีเพื่อให้ได้สัญญา มา ก็ช่วยอะไรไม่ได้ สื่อของญี่ปุ่นเองได้รายงานว่า ผู้เกี่ยวข้องของรัฐบาลตุรกีได้ให้เหตุผลที่ต่างกันว่า ก็ก่อนที่จะคุยกันถึงเรื่องต้นทุนหรือคุณภาพ ค่ายญี่ปุ่นนั้น ไม่ค่อยจะมีทำที่ที่จะยอมทะเลาะกับคู่แข่งเพื่อแย่งธุรกิจมาเลย

หมายความว่า จากตัวอย่างโครงการนี้สรุปได้ว่า ค่ายญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกับค่ายเกาหลีใต้แล้ว ไม่ค่อยสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกับลูกค้า ในตุรกีนั้น มักจะดีมาแพ้วกันแล้วแนะนำตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ความเชื่อมั่นก่อนที่จะคุยกันเรื่องธุรกิจ แต่คนญี่ปุ่นมักจะสร้างระยะห่างกับลูกค้า ตรงกันข้ามกับค่ายเกาหลีใต้ที่ทำทั้งต่อหน้า และลับหลัง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็น



ประโยชน์ต่อบริษัท ถึงแม้ว่าจะเป็นพฤติกรรมที่เฉียดๆ ผิดกฎหมายก็ตาม ธุรกิจนั้น คือการทะเลาะกันเพื่อแย่งลูกค้า และในการทะเลาะกันนั้น ย่อมจะไม่มีการผิด (ใครดีใครได้)

ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ได้ให้ความเห็นว่า ธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ไม่เพียงแต่ที่ธุรกิจเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการลดระยะห่างกับลูกค้าให้ได้มากที่สุด ในกรณีของรัสเซีย บางครั้งต้องเข้าไปแช่ในห้องซาวน่าด้วยกันก่อนจึงจะเจรจาธุรกิจ ซึ่งในญี่ปุ่นปัจจุบันนี้ มีคนญี่ปุ่นสักกี่คนที่จะทำเช่นนั้นได้ในอีกด้านหนึ่ง หากผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ทำเกมรุกอย่างจริงจัง ก็คงลำบาก กล่าวกันว่า ประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย บุคคลสำคัญนั้นมักจะเป็นทหาร หากสามารถช่วยวางแผนการพัฒนาเศรษฐกิจ อยู่เบื้องหลังได้แล้ว เงื่อนไขก็จะดีขึ้นแต่บริษัทญี่ปุ่นไม่ได้มีความคิดเช่นนั้น ทำให้หลายๆ โครงการที่ญี่ปุ่นถือเป็นตัวเก็งมาแต่แรก ก็ต้องพ่ายแพ้แก่คู่แข่งเช่นจีน เกาหลีใต้ หรือค่ายรัสเซีย เพราะคู่แข่งทั้งหลายนี้มี Know How ในการดึงคู่แข่งออกจากลูกค้า นั่นเอง ตัวอย่างเช่น การสร้างทางด่วน ในอินโดนีเซีย ค่ายญี่ปุ่นพ่ายแพ้แก่ค่ายจีน ซึ่งน่าจะมาจากความสัมพันธ์ผู้ใหญ่มากกับผู้ใหญ่นั้นไม่ดีเพียงพอทั้งที่ในด้านต่างๆ มีความได้เปรียบอยู่แล้วหรือโครงการโรงไฟฟ้าปรมาณูใน UAE ค่ายญี่ปุ่นร่วมกับค่ายสหรัฐอเมริกา ก็พ่ายแพ้แก่ค่ายเกาหลีใต้ หรือโรงไฟฟ้าปรมาณูที่ฮังการี ค่ายญี่ปุ่นร่วมกับค่ายฝรั่งเศส ก็พ่ายแพ้แก่รัสเซีย รวมทั้งที่เมียนมาร์โครงการสร้างสนามบินแห่งใหม่ ก็พ่ายแพ้แก่ค่ายเกาหลีใต้เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ในการแข่งขันประมูลสร้างเรือดำน้ำให้แก่ออสเตรเลียที่ญี่ปุ่นแข่งกับเยอรมัน และฝรั่งเศส ข้อเสนอของญี่ปุ่นก็ถูกรับเลือก รวมๆ กันแล้ว โครงการต่างๆ ที่ญี่ปุ่นพลาดไปนั้นเป็นเงินถึง 10 ล้านล้านเยนเลยทีเดียว สาเหตุสำคัญของการพ่ายแพ้การประมูลในการแข่งขันนานาชาตินี้ อยู่ที่การขาดยุทธวิธีใน

การทำธุรกิจถึงแม้ว่าจะต้องถีบคู่แข่งให้ตกไปก็ตาม จึงเป็นเรื่องที่น่าวิตกอย่างมาก ทั้งนี้เพราะว่าในต่างประเทศ เทคนิคการแย่งลูกค้าจากค่ายญี่ปุ่นเริ่มมีการพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ ตัวอย่างเช่น การนำเอากติกาของตลาดมาทำให้ตัวเองเป็นประโยชน์ทำให้พลังความสามารถในการแข่งขันของคู่แข่งไร้พลังไปได้เลย

เรื่องที่มีกล่าวขวัญกันมากที่สุดอย่างเงื่อนไขของข้อกำหนดทางสภาพแวดล้อมในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาของรถยนต์โตโยต้า ที่รัฐนี้ได้มีกฎระเบียบออกมาสำหรับผู้ผลิตรถยนต์จำนวน 14% ของจำนวนรถใหม่ที่กำหนดนั้น จะต้องเข้าระบบ ZEV (Zero emission vehicle: รถยนต์ที่ปล่อยไอเสียเป็นศูนย์) หลังจากกฎระเบียบนี้ที่ประกาศใช้ในปี 1990 Prius ซึ่งเป็น Hybrid vehicle (HV-รถไฮบริด) รวมทั้งรถยนต์ใช้ไฟฟ้า (Electric Vehicle) หรือรถยนต์ระบบ FCV (Fuel cell vehicle) ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็น ZEV อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่รถยนต์รุ่นหลังปี 2018 HV จะถูกไม่เข้าข่ายของ ZEV ซึ่งในปี 2018 นี้ อัตราการจำหน่ายของ ZEV จะเพิ่มขึ้นเป็น 18% โดยตัวนั้น จะต้องเคลียร์กฎระเบียบนี้โดยไม่ใช้ Prius ซึ่งเป็นรุ่นนำ ถ้าหากว่าไม่สามารถเคลียร์ได้ ต้องถูกลงโทษโดยการถูกปรับ กล่าวกันว่าเบื้องหลังของการเปลี่ยนกฎระเบียบนี้ก็คือ Tesla มีความเป็นไปได้ที่จะผลิต EV แบบ mass production โดยตัวนั้น ในการผลิตนั้นยังมีปริมาณการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์มากอยู่จึงขัดแย้งกับรถ EV ออกมาที่จะยับยั้งการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบนี้ แต่บริษัทญี่ปุ่น ไม่เก่งเรื่อง “การทะเลาะ นอกจากแข่งขันกันด้านคุณภาพ” ทำให้ Prius ถูกถอดออกจากกรอบของ ZEV ทำให้อาจจะถูกคู่แข่งตลาดไปจากคู่แข่งอื่นๆ ได้

ถ้าหากว่าแย่งลูกค้าจากคู่แข่งอย่างหิวโหย ก็จะใช้วิธีการทุกอย่างเพื่อลดกำลังของคู่แข่งลงให้ได้ ดังนั้นภายใต้การแข่งขันระหว่างบริษัทเช่นนั้น ก็จะต้องสามารถทะเลาะให้ได้ ในอนาคตความแตกต่างทางด้านคุณภาพจะน้อยลงทุกที ดังนั้นจะต้องแย่งตลาดให้ได้ไม่ว่าเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศ ทำให้จึงเป็นเช่นนั้นได้ คำตอบนั้นชัดเจนง่ายๆ ญี่ปุ่นในปัจจุบันนี้ ไม่เห็นภาพของบริษัทธุรกิจด้วยกันสร้างพลังให้แข็งแกร่งขึ้นเพื่อการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งกันที่รุนแรง จะแสวงหาสติปัญญาสำหรับการทะเลาะ จากคนคนที่ไม่เคยทะเลาะกันเลยนั้นเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ สาเหตุหนึ่งที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นอ่อนแอในการแย่งลูกค้า นั้นเพราะว่าอุตสาหกรรมในประเทศมีการจัดระเบียบกันอย่างแน่นอนชัดเจน ทำให้โอกาสที่จะแข่งขันแย่งส่วนแบ่งตลาดกันอย่างรุนแรงนั้นน้อยลง ความมุ่งมั่นหรือเทคนิคที่จะทะเลาะกับคู่แข่งนั้นก็หมดไป แต่ในการที่จะอยู่ได้ในตลาดที่อึดตัวนี้ สิ่งที่ขาดไม่ได้คือการเสริมสร้างเทคนิคการแย่งลูกค้าจากคู่แข่งให้ได้

