

ข้อผิดพลาด ทางการตลาด

ดร.สุทธิชัย ปัทมโรจน์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ม.พิษณุโลก

www.drsuthichai.com

ศาสตร์ ทางด้านการตลาดเป็นศาสตร์ที่ต้องมีการ
ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหว ไม่อยู่นิ่ง
หลักการบางอย่างปฏิบัติหรือใช้ในอดีตได้ผล แต่เมื่อนำมาใช้ใน
ปัจจุบันอาจไม่ได้ผลหรือไม่ประสบความสำเร็จ

นักการตลาดที่ดีจึงต้องเป็นนักยืดหยุ่น นักปรับตัวต่อการ
เปลี่ยนแปลงของโลก

อย่ายึดติดกับความสำเร็จในอดีต

เฮนรี ฟอร์ด ได้นำเสนอรถยนต์ฟอร์ด รุ่น T สูตลาด ในระหว่าง
ปี 1909 ปรากฏขายได้ดีมาก โดยช่วงแรกขายในราคาคันละ 850
เหรียญ และมีเพียงสีเดียวเท่านั้น คือ สีดำ ซึ่งรถยนต์ฟอร์ด รุ่น T เป็น
ที่ต้องการของตลาดมากเวลานั้น จึงทำให้รถยนต์ฟอร์ดยึดครองตลาด



รถใหม่ที่ขายในประเทศสหรัฐ เป็นจำนวนเกินครึ่งหนึ่งเลยทีเดียว จึง
ทำให้บริษัทฟอร์ดเป็นผู้นำตลาดรถยนต์ใหม่เป็นเวลานานถึง 17 ปี
จนกระทั่งถึงปี 1926 ตลาดรถยนต์ตกต่ำมาก จึงทำให้บริษัทฟอร์ด
ลดราคารถยนต์ฟอร์ด รุ่น T เหลือคันละ 263 เหรียญ ซึ่งในขณะนั้น
เฮนรี ฟอร์ด ก็ยังคงใช้นโยบายเดิมกับบริษัทฟอร์ดว่า **“เราจะผลิต
รถยนต์เพียงสีเดียว คือ สีดำเท่านั้น”** อีกทั้ง เฮนรี ฟอร์ด ยังคงเดินหน้า
ผลิตรถยนต์ รุ่น T อีกเป็นจำนวนมาก เพื่อให้รถยนต์ รุ่น T ถูกลง การ
ไม่ปรับตัว การไม่เปลี่ยนแปลง และยึดติดกับความสำเร็จในอดีต จึง
ทำให้สูญเสียความเป็นผู้นำตลาดรถยนต์ในเวลาต่อมา

จี-เอ็ม มีการปรับตัวต่อความต้องการของตลาดรถยนต์ใหม่ที่ดี
กว่า ช่วงทศวรรษ 1920 คนอเมริกาต้องการรถยนต์ที่มีลักษณะหรูหรา
มากขึ้น อีกทั้งแต่ละคนก็มีความต้องการสีของรถยนต์ที่แตกต่างกัน
ไป จี-เอ็มจึงได้ผลิตรถยนต์ เซฟโรเลต ซึ่งมีลักษณะหรูหรา น่าขับ มี
ให้เลือกหลากหลายสี มีความทันสมัย ปลอดภัย ผลก็คือ จี-เอ็ม กลับ
กลายเป็นผู้นำตลาดรถยนต์แทน ฟอร์ด

ถึงแม้ในช่วงเวลาต่อมา บริษัทฟอร์ด ได้มีการปรับตัวแต่ก็
เพียงเล็กน้อย โดยจัดให้รถยนต์ฟอร์ด รุ่น T มีสีให้เลือกมากขึ้น มีการ
ใส่บังโคลนเพิ่มกระจกหน้าลาดเอียง แต่ยอดขายก็คงยังลดลง ลดลง
ไปเรื่อยๆ จนในที่สุด บริษัทฟอร์ดตัดสินใจหยุดการผลิตรถยนต์ จึง
ทำให้คนงานบริษัทฟอร์ตสมัยนั้นตกงานเป็นจำนวนหลายหมื่นคน

จากนั้นในเวลาต่อมา บริษัทฟอร์ด ได้ตัดสินใจส่งสินค้าตัว
ใหม่ออกสู่ตลาด คือ รถยนต์ฟอร์ด รุ่น A ซึ่งบริษัทฟอร์ดต้องลงทุนอีก
เป็นจำนวน 100 ล้านดอลลาร์ แล้วเริ่มขายตลาดมากขึ้น มีคนซื้อใช้
มากขึ้น จากการสูญเสียความเป็นผู้นำตลาดรถยนต์ให้กับจี-เอ็มใน
ครั้งนั้น ทำให้บริษัทฟอร์ดคิดว่าจะเรียกความศรัทธาจากผู้บริโภค และ
ศรัทธาจากสายตาคอนอเมริกามาได้ต้องใช้เวลา นี่คือบทเรียนสำคัญ
ในการยึดติดกับความสำเร็จในอดีต



“ทำมิถิไม่มีร้านขายแฮมเบอร์เกอร์แบบ แม็คโดนัลด์อีกแล้ว”

เบเกอร์เซฟ คือ กรณีศึกษาของการขยายตลาดที่รวดเร็วมาก จนเกินไป ปี 1967 บริษัทเจเนอรัล ฟู้ดส์ ได้ใช้เงินจำนวน 16 ล้านเหรียญซื้อระบบร้านแฟรนไชส์ของ เบเกอร์เซฟ ซึ่งในขณะนั้นเบเกอร์เซฟมีสาขาถึง 700 แห่งทั่วสหรัฐอเมริกา และในปี 1969 เดือนมีนาคม บริษัทได้ตัดสินใจขยายสาขาเบเกอร์เซฟอีกเป็นจำนวนถึง 900 สาขา และในปีเดียวกันคือปี 1969 เดือนธันวาคม บริษัทได้ตัดสินใจขยายสาขาเพิ่มขึ้นอีกเป็น 1,022 สาขา และอีก 29 สาขาในประเทศแคนาดา ต่อจากนั้นอีก 1 ปี บริษัทได้ขยายสาขาเพิ่มเป็น 1,200 สาขา และ 36 สาขาในประเทศแคนาดา **จากการเติบโตอย่างรวดเร็วเพียงแค่ 3 ปี เบเกอร์เซฟ ขยายสาขาเพิ่มขึ้นถึงกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ ทำให้บริษัทการบริหารงานได้ยุ่งยาก และซับซ้อน อีกทั้งทำให้บริษัทประสบกับภาวะขาดทุน และถดถอยในเวลาต่อมา เงินที่ลงทุนไป 16 ล้านเหรียญ กลายเป็นหนี้สิน การขยายสาขามากๆ แทนที่จะสร้างผลกำไรกลับ การเป็นการเพิ่มการขาดทุนมากยิ่งขึ้น เบเกอร์เซฟจึงเป็นกรณีศึกษาที่เรียกว่า “แจ้งเกิดเร็ว ตายเร็ว” ซึ่งแตกต่างกับระบบร้านแฟรนไชส์แม็คโดนัลด์ ของเรย์ คร็อก และระบบร้านแฟรนไชส์ KFC ของผู้พัน ฮาแลนด์ แซนเดอร์ ที่ค่อยๆ ขยายตลาดออกไปตามกำลังความสามารถที่ตนเองสามารถดูแลได้**

ผลิตภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับตลาดอย่างแท้จริง

บริษัทไค้ก เป็นผู้นำตลาดน้ำดำของโลก แต่ก็ใช้ไม่มีข้อผิดพลาดทางการตลาดเลย ข้อผิดพลาดของบริษัทไค้ก ที่มีการกล่าวถึงกันอยู่บ่อยๆ และมีการกล่าวขวัญเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ก็คือการออกผลิตภัณฑ์ “นิวไค้ก” เป็นการเปลี่ยนแปลงสูตรของโคคา-โคล่า (รสชาติใหม่) โดยมีการวางขายเมื่อ พ.ศ.2528 แทน “ไค้ก” แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะ นิวไค้ก ไม่ได้สร้างความแตกต่างอย่าง

ชัดเจนออกมาให้เห็น อีกทั้ง โคลา-โคล่า หรือ ไค้ก ยังคงเป็นที่พอใจ และเป็นที่ชื่นชอบของตลาดโลกในระดับที่สูงที่สุดอยู่แล้ว จนกระทั่งปี 2535 จึงได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อ “โคลา-โคล่า 2”

ฉะนั้น จาก 3 กรณีศึกษาข้างต้นเราจะเห็นได้ว่า **บริษัทฟอร์ดในยุคแรกๆ เป็นผู้บุกเบิกนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ตลาดรถยนต์ซึ่งบริษัทได้ผลิตเครื่องยนต์ T และสี่ดำ ขึ้นมา แต่เนื่องจากบริษัทฟอร์ดได้ละเลยการคิดค้นหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาต่อยอดกับรถยนต์ฟอร์ดรุ่น T จึงทำให้สูญเสียความเป็นผู้นำทางการตลาด เพราะความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป แต่บริษัทฟอร์ดยังยืนยันที่จะผลิตเครื่องยนต์รุ่น T และสี่ดำ ความไม่ยืดหยุ่น ความไม่เปลี่ยนแปลงนี้เองจึงนำไปสู่ความท้อถอย และพ่ายแพ้ทางการตลาดในเวลาต่อมา** กรณีศึกษาของ **เบเกอร์เซฟ** ทำให้เห็นได้ชัดว่า การโตไว การขยายสาขาไว จนดูแลไม่ไหว เป็นสาเหตุของความล้มเหลวทางการตลาด

กรณีศึกษา “นิวไค้ก” เป็นการออกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการของตลาด อีกทั้งยังไม่สามารถทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

ดังนั้น การไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่ดี การขยายตัวโตเร็วเกินไป และการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด จึงถือว่าเป็นอันตรายทั้งสิ้น

ทางที่ดีที่สุดก็คือ ไม่ควรอยู่นิ่งหรือไม่เปลี่ยนแปลงนานเกินไป เพราะสภาพแวดล้อมทางการตลาดย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางครั้งอาจที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและบางครั้งก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบๆ ซ้ำๆ ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงหรือไม่ควรขยายตลาดให้เร็วมากเกินไปจนเกินกำลัง เกินความสามารถของตนเอง และควรเลือกผลิตภัณฑ์ ควรออกสินค้าให้ตรงกับจังหวะเวลา อีกทั้งต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสินค้าที่มีอยู่เดิมแล้วกับสินค้าที่ออกมาใหม่ 