

โลกการค้ายุคใหม่ : เร็วกว่า...ได้เปรียบ

พิศิษฐ์ เสรีวิวัฒนา

กรรมการผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา หลายท่านคงเคยได้ยินข่าวผู้ประกอบการรายใหญ่ของโลกหลายรายประสบปัญหาจากการแข่งขันที่รุนแรง จนถึงกับต้องเลิกกิจการไปอย่างน่าใจหาย ล่าสุด Sears Holdings Corporation ห้างสรรพสินค้ารายใหญ่ ได้ยื่นขอความคุ้มครองการล้มละลายต่อศาลล้มละลายเช่นเดียวกับ Toys “R” Us ที่ได้ยื่นขอความคุ้มครองล้มละลายไปเมื่อกลางปีก่อน ทั้งนี้ Sears นับเป็นห้างค้าปลีกชื่อดังระดับตำนานของสหรัฐฯ ที่มีอายุกว่า 130 ปี และเคยเป็นห้างที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐฯ ด้วยจำนวนสาขาถึงกว่า 3,000 แห่ง มีการจ้างงานมากถึง 2.5 แสนคน อีกทั้งยังเป็นผู้นำจำหน่ายสินค้าผ่านแค็ตตาล็อกซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดการจำหน่ายและจัดส่งสินค้ารูปแบบใหม่ of สหรัฐฯ มาก่อน ขณะที่ Toys “R” Us เป็นร้านจำหน่ายของเล่นซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในอันดับต้นๆ ของโลกและอยู่คู่กับเด็กๆ มายาวนานเกือบ 70 ปี มีสาขากว่า 1,600 แห่ง ใน 38 ประเทศทั่วโลก ทั้ง Sears และ Toys “R” Us ต่างเป็นผู้ประกอบการที่เคยประสบความสำเร็จอย่างมากมาก่อน ไม่มีใครคาดคิดว่ายักษ์ใหญ่ทั้งคู่จะมาสู่จุดที่หาทางออกได้ยากยิ่งในวันนี้

สำหรับปัจจัยสำคัญที่หลายฝ่ายลงความเห็นว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ทั้ง Sears และ Toys “R” Us รวมถึงร้านค้าปลีกอีกหลายแห่งในสหรัฐฯ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจนต้องออกจากตลาดไป คงหนีไม่พ้นเรื่องการเข้ามารุกแย่งชิงตลาดของผู้จำหน่ายสินค้าผ่าน e-Commerce โดยเฉพาะ Amazon ที่มาพร้อมกับสินค้าที่หลากหลายให้ผู้บริโภคเลือกซื้อได้ในราคาถูกลงกว่าร้านค้าปลีกทั่วไป อีกทั้ง e-Commerce ทำให้ผู้บริโภคสั่งซื้อสินค้าได้สะดวกสบายเพราะเพียงแค่มีโทรศัพท์มือถือก็ถืออินเทอร์เน็ตไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสั่งซื้อสินค้าให้มาส่งถึงมือได้อย่างง่ายดาย อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของผมหากจะกล่าวว่าการเข้ามาของธุรกิจ e-Commerce เป็นสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้ Sears และ Toys “R” Us รวมถึงผู้ประกอบการค้าปลีกในสหรัฐฯ อีกหลายรายไม่อาจยืนหยัดอยู่ได้นั้น ก็คงจะไม่ถูกต้องนัก ผมเห็นว่าสาเหตุหนึ่งก็มาจากตัวผู้ประกอบการเองด้วยเช่นกัน เพราะการที่ Sears และ Toys “R” Us ปรับตัวไม่ทันกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งไม่มีจุดแข็งใหม่ที่สร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจของตน ทำให้ทั้งสองกิจการไม่อาจต้านทานการเข้ามาของกระแสใหม่ๆ ได้ อาทิ เมื่อผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมไปซื้อสินค้าผ่านทาง e-Commerce มากขึ้น Sears กลับไม่สนใจ e-Commerce แต่ยังคงเลือกวางตำแหน่งของตนเองเป็นห้างใหญ่ที่ตั้งอยู่นอกย่านชุมชนซึ่งผู้ซื้อต้องตั้งใจเดินทางมาที่ห้างเพื่อซื้อสินค้าเท่านั้น อีกทั้งเมื่อรายได้ลดลง Sears กลับเลือกกลยุทธ์ลดต้นทุนด้วยการตัดบริการต่างๆ ที่เคยเป็นเอกลักษณ์และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าที่มาเดินเลือกซื้อสินค้าในห้าง Sears อย่างบริการแนะนำสินค้าแก่ลูกค้า และแม้ในช่วงหลัง Sears เริ่มสนใจลงทุนด้าน e-Commerce บ้างแต่ถือว่าเข้ามาในตลาดนี้ช้าเกินไป และเมื่อไม่สามารถตอบโจทย์ของผู้บริโภคในยุคนี้ได้ก็ต่อไป Sears จึงสูญเสียตำแหน่งแหล่งช้อปปิ้งในใจผู้บริโภคไปให้แก่ Walmart และ Amazon ซึ่งตอบโจทย์ผู้บริโภคได้มากกว่า เช่นเดียวกับ Toys “R” Us ซึ่งเดิมมีจุดแข็งจากการจำหน่ายของเล่นเด็กและของใช้เด็กที่หลากหลายและระบุนัยที่เหมาะสมกับของเล่นแต่ละชิ้น ทำให้พ่อแม่สามารถเลือกซื้อของเล่นที่เหมาะสมกับลูกแต่ละวัยได้ แต่เมื่อเข้ามาถึงยุคที่ธุรกิจ e-Commerce เติบโต ของเล่นแบบที่จำหน่ายใน Toys “R” Us สามารถหาซื้อจากร้านค้าปลีกทั่วไปหรือทาง e-Commerce ได้ไม่ยาก อีกทั้งยังซื้อได้ในราคาถูกกว่าการเลือกซื้อที่ร้าน Toys “R” Us ประกอบกับเด็กๆ หันไปเล่นเกมคอมพิวเตอร์ และเกมบนมือถือ มากขึ้น เมื่อ Toys “R” Us ไม่มีของเล่นที่น่าสนใจสำหรับ

เด็กรุ่นใหม่หรือมีกลยุทธ์การขายที่สามารถดึงดูดใจให้ลูกค้ามาเลือกซื้อของเล่นจาก Toys “R” Us ได้อีก ก็ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของ Toys “R” Us ค่อยๆ หายไป

ทั้งนี้ สิ่งที่ยืนยันว่ากระแสการเข้ามาของธุรกิจ e-Commerce ไม่ได้เป็นสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไม่อาจยืนหยัดอยู่ได้ก็คือ การที่ยังมีผู้ประกอบการค้าปลีกอีกหลายรายที่สามารถเติบโตสวนกระแสการปิดตัวลงของหลายธุรกิจที่ไม่อาจต้านทานการเข้ามาของกระแสธุรกิจ e-Commerce ได้อย่าง Dollar General ร้านค้าปลีกในสหรัฐฯ ซึ่งปัจจุบันมีสาขามากกว่า 10,000 แห่ง และยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องทั้งจำนวนสาขาและยอดขาย ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่น่าสนใจของ Dollar General คือ การสร้างประสบการณ์ที่ไม่อาจหาได้จากการซื้อสินค้าทางออนไลน์ โดยนำจุดแข็งของร้านค้าปลีกที่เหนือกว่าร้านค้าออนไลน์ คือ ลูกค้าได้เห็นสินค้าจริง มีโอกาสได้ทดลองหยิบจับ และเมื่อชำระค่าสินค้าแล้วก็สามารถรับสินค้าไปใช้ได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลารอสินค้ามาส่ง บวกกับเสน่ห์พิเศษของร้าน Dollar General ที่แตกต่างจากร้านค้าปลีกอื่น คือ เมื่อมาที่ Dollar General ลูกค้าจะได้เจอกับสินค้าที่หลากหลายอยู่ในร้าน อาทิ เสื้อผ้า ของเล่น อาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องใช้ในครัว อุปกรณ์งานฝีมือ และอุปกรณ์ตกแต่งสวน เรียกได้ว่ามาที่เดียวมีครบทุกสิ่งที่คุณลูกค้าทุกกลุ่มต้องการ ประกอบกับสินค้ามีราคาขอมเยา ซึ่งจุดนี้คล้ายคลึงกับจุดแข็งของการขายสินค้าออนไลน์ที่มีสินค้าให้เลือกมากมายและราคาไม่สูงมาก นอกจากนี้ Dollar General ยังจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งไว้สำหรับจำหน่ายสินค้าทุกอย่างในราคา 1 ดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อเรียกลูกค้าเข้าร้าน ซึ่งแน่นอนว่าลูกค้าที่เข้ามาที่ร้านเพื่อดูสินค้าราคา 1 ดอลลาร์สหรัฐฯ เมื่อเห็นสินค้าอื่นๆ ภายในร้าน ก็มีโอกาที่จะเลือกซื้อสินค้าในโซนอื่นๆ กลับบ้านไปด้วย และอีกเคล็ดลับสำคัญของร้าน Dollar General คือ การติดต่อความสัมพันธ์ระดับต้นให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าเร็วขึ้น อาทิ ราคานั้นวันเดียวหรือโอกาสสุดท้ายแล้ว

จากเรื่องราวการล้มลงของยักษ์ใหญ่อย่าง Sears และ Toys “R” Us ที่สวนทางกับการเติบโตของ Dollar General ทำให้ผมนึกถึงประโยคที่คนเคยบอกว่า ปัจจุบันนี้ไม่ใช่ยุคปลาใหญ่กินปลาเล็กอีกต่อไปแล้ว แต่เป็นยุคปลาเร็วกินปลาช้า เพราะแม้การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดอุปสรรคกับผู้ประกอบการไปบ้าง แต่ผู้ประกอบการคนใดที่หมั่นติดตามสถานการณ์ตลาด คาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง และปรับตัวเตรียมรับมือได้เร็วกว่าคนอื่น ก็จะเป็นผู้ที่อยู่รอดในตลาดนี้ได้ ดังนั้น ถึงเวลาที่ท่านผู้ประกอบการต้องเปลี่ยนมุมมองจากการที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นปลาใหญ่ เป็นให้พัฒนาตนเองเป็นปลาเร็วกันได้แล้วนะครับ โดยต้องหมั่นสำรวจจุดแข็งจุดอ่อนของท่านอยู่เสมอ ว่าจุดแข็งของท่านในวันนี้ยังแข็งแกร่งพอที่จะทำให้ท่านยืนหยัดท่ามกลางกระแสที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ต่อไปได้หรือไม่ ทำนี้ มีอีกสิ่งหนึ่งที่ผมอยากฝากไว้ก็คือนอกจากสำรวจธุรกิจตนเองแล้ว อย่าลืมสำรวจธุรกิจคู่ค้าของท่านด้วยนะครับ เพราะแม้คู่ค้าของท่านมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จักหรือดูมั่นคงด้วยประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานก็อาจเป็นหนึ่งกลุ่มที่ไม่สามารถปรับตัวตามกระแสที่เปลี่ยนแปลงและต้องออกจากตลาดไปในที่สุดได้เช่นกัน ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อท่านไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงดังกล่าวสามารถลดทอนลงได้ด้วย การตรวจสอบสถานะทางการเงินของคู่ค้าทั้งก่อนเริ่มดำเนินธุรกิจ และตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนติดตามข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและพฤติกรรมผู้บริโภคของประเทศคู่ค้าควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ สำหรับผู้ส่งออกที่ต้องการตรวจสอบข้อมูลคู่ค้าเพื่อความมั่นใจในการทำธุรกิจ หรือสนใจใช้บริการรับประกันการส่งออกสามารถติดต่อมาที่ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย หรือ EXIM BANK ได้ครับ

Disclaimer : ข้อถ้อยนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล จึงไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับความคิดเห็นของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย