





ประวัติศาสตร์ของประเทศต่างๆ ทำให้เราเห็นว่าประเทศก็คล้ายกับคน แต่ละประเทศมีความพิลึกพิลั่น ช่วงเวลาแห่งความระทึกและบ้าระห่ำ ช่วงเวลาที่ทำอะไรลงไปโดยไม่สนใจผลที่ตามมา ช่วงเวลาที่ทั้งชุมชนเกิดฝังใจกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมาปุปปั๊บและทรมนทรมายเพื่อให้ได้ครอบครองมัน คนเป็นล้านๆ คนมีความเชื่อผิดๆ พร้อมๆ กันและพากันไล่ตามความเชื่อนั้น...

- เมโมรีส์ ออฟ เอ็กตราอดินารี ปีอบปูลาร์ ดีลู่ชั่น
ชาร์ลส แมคเคย์ (1841)

ความลุ่มหลง

ผู้นำธุรกิจหลงใหลลัทธิบูชาขนาด เชื่องมงายว่าขนาดนั้นยิ่งใหญ่

ผู้บริหารพากันคลั่งไคล้ส่วนแบ่งตลาด บริษัทเกือบทุกแห่งลุ่มหลงมัน รักขามัน ทะนุถนอมมัน อ้างถึงมัน การพูดคุยกับผู้บริหารโดยไม่พูดถึงส่วนแบ่งตลาดเป็นเรื่องที่แทบเป็นไปไม่ได้... “ผมบอกไม่ได้ว่าเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไร” เมื่อเร็วๆ นี้ สก็อต แมคเนลีย์ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นที่ำนานของซัน ไมโครซิสเต็มส์ให้สัมภาษณ์กับบารอน “แต่ส่วนแบ่งตลาดของเราจะเพิ่มสูงขึ้น”



ทุกครั้งที่คุณคุยกับซีอีโอหรือผู้บริหารระดับสูงเขาต้องยกเอาเรื่องนี้ขึ้นมาพูด เหตุผลก็อย่างที่เราเห็น... ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าเขาถูกประเมินโดยเกณฑ์ส่วนแบ่งตลาด นอกจากนั้นเขาเองก็รู้ตัวดีว่าตัวเองก็ประเมินลูกน้องโดยใช้ส่วนแบ่งตลาดด้วยเช่นกัน

นักวิเคราะห์ สถาบันการลงทุน นักข่าวการเงิน ผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับอัตราการเจริญเติบโต ที่ปรึกษามือทอง พวกที่อ้างตัวว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญและคนเล่นหุ้นแทบทุกรายกำลังส่วนแบ่งตลาดกันทั้งนั้น ส่วนแบ่งตลาดเป็นเหมือนไค้ดลับบ่งบอกมูลค่าและศักยภาพในการเติบโตของหุ้นหรือแผนธุรกิจ เข้าใจง่าย ง่ายจนคนพากันหลงเชื่อ แต่การใช้ส่วนแบ่งตลาดเป็นเกณฑ์วัดมูลค่าและศักยภาพมักได้ผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้อง

แล้วทำไมหลายๆ คนจึงเชื่อว่าส่วนแบ่งตลาดนำมาซึ่งผลกำไรมหาศาล?

มหาวิทยาลัยธุรกิจแทบทุกแห่งศรัทธาส่วนแบ่งตลาด มหาวิทยาลัยเหล่านี้ผลิตสาวกัทธิส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นทุกปี ผู้บริหารในออฟฟิศहरुตรงมูมตึกถามถึงแต่ส่วนแบ่งตลาด ผู้จัดการกองทุนอยากรู้แน่หน่ว่าเพราะอะไรส่วนแบ่งตลาดจึงไม่เพิ่มขึ้น ที่ปรึกษาก็คอยเสนอแผนมหัศจรรย์ในการเพิ่ม



ส่วนแบ่งตลาด และคุณเคยได้ยินใครพูดว่าแผนธุรกิจของเขาเน้นการลดส่วนแบ่งตลาดตั้งแต่เมื่อไหร่?

ส่วนแบ่งตลาดก็คล้ายกับความเชื่อมงายไร้สาระอื่นๆ พวกสาวกพากันหาข้อแก้ตัวมาอธิบายหลักฐานอื่นที่ขัดแย้งกับความเชื่อ หรือไม่ก็ไม่อยอมรับรู้เรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้

นักวิจัยนำเสนอหลักฐานความสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรออกมาเรื่อยๆ หลังจากนี้ทำวิจัยหาข้อมูลจนตาจะเมื่อย นักวิจัยก็ออกมาประกาศว่า “ส่วนแบ่งตลาดคือขุมทองแท้ คล้ายๆ กับจะมีค่าและหายาก แต่มันแทบไม่มีค่าอะไร เสียเวลาและเงินทองไปเปล่าๆ แถมปล่อยให้คู่แข่งขุดทองจริงๆ ไป ส่วนแบ่งตลาดเป็นตัวบ่อนทำลายและเข่นฆ่าบริษัทยักษ์ใหญ่” แต่ก็ไม่มีใครฟังอยู่ดี

สิ่งที่เขาต้องการบอกก็คือ “ความลุ่มหลงส่วนแบ่งตลาดเกิดจากทฤษฎีที่ผิดพลาดล้ำสมัยทำให้กำไรหดหายและผลักดันให้บริษัทตัดสินใจผิดพลาด ทำให้บริษัทเติบโตขึ้นโดยไม่เพิ่มกำไร” บางครั้งส่วนแบ่งตลาดกับกำไรเพิ่มขึ้นพร้อมกัน แต่บ่อยครั้งที่มันไม่ได้เป็นเช่นนั้น

หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องระหว่างความลุ่มหลงในส่วนแบ่งตลาดกับวิธีเพิ่มกำไรที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลจริง หลังจากนี้



ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทำความเข้าใจว่าทำไมกลยุทธ์
เน้นส่วนแบ่งตลาดจึงผิดพลาดแล้ว หนังสือเล่มนี้จะเปิดเผย
ถึงวิธีที่จะช่วยให้หลายบริษัทเติบโตอย่างมั่นคง และทำกำไร
มากกว่าการทำกำไรเฉลี่ยของอุตสาหกรรมประเภทดังกล่าว
ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับอุตสาหกรรมแทบทุกประเภทได้

สาวกกลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดคงไม่ปลื้มหนังสือเล่มนี้แน่

ลัทธิบูชาขนาด

ลองคิดชื่อบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุดหรือเป็นเจ้าของ
ตลาดในธุรกิจแต่ละประเภทดูสิ แทนที่จะเป็นยักษ์ใหญ่เจ้า
ตลาดทรงอำนาจ หลายบริษัทถูกขาย ถูกควบกิจการโดยไม่
เต็มใจหรือล้มละลาย บริษัทที่เหลืตกอยู่ในสภาพย่ำแย่
บริษัทเต่าล้านปีที่ผู้บริหารเอาแต่บ่นว่านักวิเคราะห์หุ้นไม่เข้าใจ
ธุรกิจประเภทนี้หรือเอาแต่อ้างวัฏจักรธุรกิจตกต่ำไม่กี่พร่ำเพ้อ
ว่ายุคทองของบริษัทที่ทั้งได้กำไรงามและส่วนแบ่งตลาดสูง
กำลังจะมาถึงแล้ว ผันไปเถอะ

บริษัทพวกนี้ (ในหลายประเภทธุรกิจ) มีอะไรเหมือนๆ
กันสองอย่าง นั่นคือ เน้นส่วนแบ่งตลาด กับ ทำกำไรได้น้อย
กว่าคู่แข่ง



- อะเมซอนดอทคอมเปรียบเหมือนยักษ์ในหนังสือการผจญภัยของกัลลิเวอร์ อะเมซอนขายหนังสือมากกว่าร้านหนังสือทุกร้านเป็นร้านหนังสือออนไลน์ที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกา และขายหนังสือได้มากกว่าคู่แข่งที่เป็นร้านหนังสือแบบดั้งเดิม แต่เรื่องมันติดอยู่ตรงที่ ถึงแม้ตลอดระยะเวลาเจ็ดปีที่ผ่านมา ส่วนแบ่งตลาดของอะเมซอนสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่บริษัทกลับไม่มีกำไรเลย จนกระทั่งถึงเดือนมกราคม ปี 2002 แกมกำไรที่ได้ก็นิดเดียวเพียง 5 ล้านดอลลาร์จากยอดขาย 1.12 พันล้านเหรียญ และถ้าค่าเงินยูโรไม่ได้อ่อนตัวลงจนทำให้มูลค่าหุ้นในสกุลยูโรลดลง 16 ล้านดอลลาร์แล้วละก็ แม้แต่กำไรปีละตัวก็คงไม่มี

- ดีอีซี (DEC) เคยเป็นเจ้าของตลาดมินิคอมพิวเตอร์ แต่กำไรกลับลดลงในขณะที่ส่วนแบ่งตลาดคงที่ คอมแพคช่วยดีอีซีไว้ แต่ตอนนี้คอมแพคกลับมีปัญหา ยังดีที่ ไมเคิล คาเปลล์ส ซีอีโอของคอมแพคให้สัมภาษณ์กับนิตยสารฟอร์จูนว่าจะไม่ทำความผิดซ้ำรอยดีอีซี “เรายอมเสียส่วนแบ่งตลาดเพื่อปกป้องผลกำไร” คุณคาเปลล์สคงได้เรียนรู้บทเรียนหลังจากมาประกาศว่าจะยอมสังเวยกำไรเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดในเดือนมีนาคม ปี 1996 แต่แล้วคอมแพคกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนบริษัทให้มองกำไรเป็นสิ่งสำคัญได้ สันดานแท้ยากกลับกลายเป็นจริง ในปี 2001 คอมแพคกระเสือกกระสนต้องการควบกิจการกับฮิวเลตต์-แพคการ์ด ความพยายามควบกิจการครั้งนี้นำไปสู่การวิวาทเรื่องสิทธิการเป็นตัวแทน



อันที่จริง บริษัทที่ประสบความสำเร็จโดดเด่นที่สุดในตอนนี้ก็สามารถเพิ่มกำไรได้ ถ้าใส่ใจกับส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่านี้

- วอล-มาร์ท บริษัทที่ก่อตั้งโดย แซม วอลตัน ผู้โด่งดังจัดว่าเป็นบริษัทที่ได้กำไรดี แต่จากกรณีศึกษาในบทนี้ คุณจะรู้ว่าปัจจุบันนี้วอล-มาร์ทเน้นการขยายตลาดไม่ว่าตลาดที่ขยายใหม่นั้นจะมีกำไรหรือไม่ ผลก็คือวอล-มาร์ทได้กำไรน้อยกว่าแพมลิ ดอลลาร์และดอลลาร์ เจนเนอรัล คู่แข่งขนาดเล็กกว่า

- สามเอ็ม ผู้ผลิตสก็อตเทปและโพสท์-อิต โน้ต จัดว่าเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่มูลค่าหนึ่งหมื่นห้าพันล้านเหรียญ เหนือกว่าคู่แข่งในเกือบทุกประเภทผลิตภัณฑ์ (อย่างน้อยก็ด้านขนาดละน่า) แต่บริษัทอื่นๆ กลับได้กำไรดีกว่าสามเอ็มในผลิตภัณฑ์หลายประเภท “สามเอ็มเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าแค่หนึ่งหมื่นห้าพันล้านเหรียญ ทั้งๆ ที่น่าจะมีมูลค่าถึงสองหมื่นห้าพันล้านเหรียญ” ที่ปรึกษาที่ทำงานร่วมกับสามเอ็มมากกว่าสิบปีเล่าให้ผมฟัง สามเอ็มมัวแต่ค้นคว้าหาผลิตภัณฑ์ในอนาคตเลยไม่มีเวลาดักตวงกำไร ง่วนกับนวัตกรรมใหม่ๆ จนไม่มีเวลาสนใจการขายและการบริการลูกค้า คู่แข่งที่ไม่ค่อยมีนวัตกรรมใหม่ๆ จึงมองเห็นช่องเข้ามาคว้ายอดขายที่น่าจะเป็นของสามเอ็มไป นวัตกรรมก็เป็น



เรื่องดี แต่ถ้าไม่สามารถทำกำไรได้เต็มที่เพราะมีห่วงส่วนแบ่งตลาด สามเอ็มก็คงเป็นแบบจี้จี้ไม่ได้

ใหญ่กว่าแปลว่าต้องดีกว่าเสมอไปหรือ?

ยิ่งพิจารณาบริษัทใหญ่ๆ ที่มักแต่เพิ่มส่วนแบ่งตลาดแล้วฝันว่าขนาดที่ใหญ่ขึ้นจะทำให้รายได้มากขึ้น คุณก็ยังพบว่าความจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น แค่ส่วนแบ่งตลาดมากกว่าไม่ได้แปลว่าจะได้กำไรมากกว่า จริงอยู่ที่บางบริษัทประสบความสำเร็จในการใช้ขนาดให้เป็นประโยชน์แต่ส่วนใหญ่เพิ่มแต่ขนาดไม่ได้เพิ่มกำไร

ดูอย่างธุรกิจธนาคารในอเมริกา เซสแมนฮัตตันมอร์ทเกจ คือผู้ปล่อยกู้สินเชื่เพื่อที่อยู่อาศัยรายใหญ่ที่สุดในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2000 แต่เมื่อเปรียบเทียบรายได้สุทธิแล้วได้กำไรสูงสุดหรือเปล่า? ไม่ใช่วอชิงตันมิวชวลได้กำไรสูงสุดทั้งๆ ที่ปล่อยกู้สูงเป็นอันดับห้า วอชิงตันมิวชวลมีรายได้สุทธิ 452 ล้านดอลลาร์ ตรงข้ามกับเซสแมนฮัตตันมอร์ทเกจที่มีรายได้สุทธิไม่ถึง 123 ล้านดอลลาร์

ทำไมเซสแมนฮัตตันได้กำไรน้อยกว่าล่ะ?



นายธนาคารชอบบอกว่าค่าใช้จ่ายในการให้กู้ 100,000 เหรียญก็พอๆ กับค่าใช้จ่ายในการให้กู้ 200,000 เหรียญ สมมติว่าปัจจัยอื่นๆ เท่ากัน สถาบันที่ปล่อยกู้จำนวนเฉลี่ยสูงสุดคือสถาบันที่ได้กำไรมากที่สุด

ปัญหาของเซสเกิดจากยอดเงินกู้เฉลี่ยต่อรายที่ต่ำ (120,000 เหรียญ) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขนาดเงินกู้ของสถาบันการเงินในอเมริกา เซสอยู่ลำดับที่สามสิบเก้า เพื่อเพิ่มยอดเงินกู้ ธนาคารจำเป็นต้องปล่อยเงินกู้รายเล็กๆ ซึ่งทำให้ได้กำไรน้อยลงตามไปด้วย ทำไมต้องเพิ่มปริมาณแทนที่จะเพิ่มกำไรเหมือนวอลชิงตันมิวชวลด้วยล่ะ? เพราะส่วนแบ่งตลาดนะสิ

ดูเหมือนว่าความคลั่งไคล้ส่วนแบ่งตลาดระบอบไปทั่วทุกประเภทธุรกิจ นักวิเคราะห์และนักลงทุนเริ่มสังเกตเห็นมันแล้ว ตอนที่บริษัทเหล็กในยุโรปสามแห่งประกาศควบกิจการเพื่อกลายเป็นบริษัทผู้ผลิตเหล็กรายใหญ่ที่สุดในโลก ผมโทรหาปีเตอร์ ดูปองท์ นักวิเคราะห์อุตสาหกรรมเหล็กแห่งคอมเมอร์ซแบงก์ในลอนดอน เขาสรุปความคลั่งไคล้ส่วนแบ่งตลาดที่ระบอบในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กว่า “มันคือเครื่องหมายในการสักการะลัทธิบูชาขนาด”



หลักธรรมา

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเสมือนหลักธรรมในศาสนา ไม่มีใครบังคับสั่งสอนและห้ามสงสัย การวิจัยเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดแทบทุกครั้ง (ช่วงสี่สิบปีที่ผ่านมา) มีการเผยแพร่ผลการวิจัยเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดทั้งในอเมริกาและยุโรปจำนวนนับไม่ถ้วน) อนุมานว่าส่วนแบ่งตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลกำไร ลองดูตัวอย่างที่มีมานานนมแต่ยังคงเป็นตัวอย่งที่ยอดเยียม “บริษัทที่ครอบครองส่วนแบ่งตลาดสูงสุดมีแนวโน้มจะทำกำไรได้มากกว่าบริษัทอื่นๆ ในตลาดเดียวกัน” พอล บลูม และฟิลลิป คอทเลอร์ เขียนไว้ในคอลัมน์ในฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว ปี 1975

ข้อความทำนองเดียวกันนี้ปรากฏขึ้นซ้ำซากในวารสารธุรกิจชื่อดังหลายฉบับ นอกจากนั้นยังถูกใช้เป็นสมมุติฐานในงานเขียนหลายร้อยชิ้น ผลการวิจัยพวกนี้กลายเป็นบทเรียนในมหาวิทยาลัยธุรกิจทั่วโลกและถูกเผยแพร่ผ่านสื่อด้านธุรกิจชื่อดัง ทั้งฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว เดอะ วอลล์ สตรีท เจอร์นัล ฟอร์ตจูน และบิสซิเนส 2.0. หลายปีที่ผ่านมา ผู้บริหารเลือกรับฟัง “ผู้เชี่ยวชาญ” และแล้วการวิจัยพวกนี้ก็กลายเป็นรากฐานของแผนธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัท ต่อจากนั้น ทุกคนพากันเชื่อว่าส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นแปลว่ากำไรต้องเพิ่มด้วย ไม่ค่อยมีคนสนใจศึกษาผลการวิจัยที่พิสูจน์ว่าส่วนแบ่งตลาดไม่ค่อยสัมพันธ์กับกำไรสักเท่าไร



แม้แต่ความเห็นคัดค้านจากผู้ทรงคุณวุฒิยังถูกเมิน ฮา-โรลด์ เดมเซทซ์ ผู้ยิ่งใหญ่ในวงการเศรษฐศาสตร์อเมริกา ศาสตราจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียใน ลอสแอนเจลิส บันทึกว่า “ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความจริงถูกละเลยเพราะลัทธิเจ้าตลาดครองใจนักลงทุนและใส่ความคิดให้กับเขา เหมือนๆ กับทฤษฎีทางดาราศาสตร์ของทอเลมี (แนวคิดว่าดวงอาทิตย์หมุนรอบโลก) ที่เป็นพื้นฐานการศึกษาดวงดาวเป็นเวลาสี่ร้อยปี” อาจกล่าวได้ว่านักวิจัยมองเห็นสิ่งที่อยากจะเห็น

หลักฐานขัดแย้งอะไรล่ะ? ก็หลักฐานการทดสอบสมมุติฐานสัมพันธระหว่างส่วนแบ่งตลาดกับรายได้ที่สูงเกินเกณฑ์เฉลี่ยที่พบว่าความเชื่อนี้ไม่เป็นความจริงยังงั้นล่ะ? ในปี 1982 คาโรลิน วาย. วู ศาสตราจารย์คณะบริหารธุรกิจระดับบัณฑิตวิทยาลัย และศาสตราจารย์ อาร์โนลด์ ซี. คูเปอร์ แห่งมหาวิทยาลัยเพอร์ดู เผยแพร่ข้อเขียนทรงอิทธิพลในฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว ชื่อว่า “กรณีส่วนแบ่งตลาดต่ำที่ชวนพิศวง” ระบุข้อบริษัทที่ทำรายได้สูงกว่าคู่แข่งยักษ์ใหญ่เจ้าตลาด ข้อสรุปของทั้งสองทำหายความเชื่อดั้งเดิมโดยมีหลักฐานประกอบแน่นหนา “ส่วนแบ่งตลาดต่ำไม่ได้หมายความว่ากำไรต้องน้อยเสมอไป ถึงแม้สัมพันธระหว่างส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรจะเป็นสมมุติฐานที่คนทั่วไปยอมรับแต่ไม่ได้หมายความว่าส่วนแบ่งตลาดจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างกำไร” คุณวูกับคุณคูเปอร์เล่นกับความ



ศรัทธา ถึงยังงิสาวกส่วนใหญ่ก็ยังยึดมั่นใน “**ลัทธิบูชาขนาด**”

นักวิจัยหลายคนระบุว่าสหสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรที่ร่ำลือกันเป็นแค่ความเข้าใจผิดคิดว่าผลเป็นเหตุ การวิจัยครั้งนี้คือสัญญาเตือนว่าแนวคิดที่ว่าส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรนั้นเชื่อมโยงกันเป็นความเชื่อผิดๆ ทั้งส่วนแบ่งตลาดและกำไรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ราคาต้นทุน การจัดจำหน่าย การตลาด ทรัพยากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ฯลฯ ส่วนแบ่งตลาดไม่ได้ทำให้เกิดกำไร มันเป็นเพียงผลที่เกิดจากวิธีประกอบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เจ้าวิธีประกอบธุรกิจนี้ละเป็นตัวสร้างกำไร กำไรน่าจะเกิดจาก **“ปัจจัยที่ไม่สามารถจำแนกได้เช่น ทักษะการจัดการและโชค...”** อาจกล่าวได้ว่าส่วนแบ่งตลาดไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่น่าจะเป็นผลจากความสำเร็จของธุรกิจมากกว่า เสียยัคัดค่านเหล่านั้กลับเลือนหายไป ความเชื่อเก่าแก่อยัคงอยู่ถึงแม้จะมีหลักฐานยืนยันว่าไม่จริงที่ปรึกษายังมีคำแนะนำที่จะขายผู้บริหารสรรหาแผนมาอ้างอิง ส่วนผู้ประกอบตามก็อยากไล่ตามความฝัน

ความคลั่งไคล้ส่วนแบ่งตลาดยังระบาดรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ เพราะอะไร? บางทีอาจเป็นเพราะการวิจัยทำให้ที่ปรึกษาและผู้บริหารรู้สึกหวั่นๆ ใครจะไปกล้าตั้งข้อสงสัยในเรื่องที่ใครๆ เค้าก็ **“รู้”** ได้ละ?



คนที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรมาอย่างโชกโชนที่สุดที่ผมเคยพบคือ โดนัลด์ วี พอตเตอร์ ประธานวินเดอร์เมอร์ แอสโซซิเอตส์ บริษัทที่ปรึกษาที่มีฐานอยู่ที่เมืองโมร็อกกา แคลิฟอร์เนีย อดีตมือทองแห่งบริษัทแอนเดอร์สัน คอนเซาท์ติ้ง ซึ่งมีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจหลายประเภทมากกว่าสามสิบปี คุณพอตเตอร์เป็นชาวแคลิฟอร์เนียที่สุภาพนุ่มนวลบุคลิกเป็นกันเองไม่เพียงเท่านั้นเขายังเป็นอดีตนักวอลเลย์บอลผู้มุ่งมั่นเขาเป็นอีกคนหนึ่งที่เคยเปรียบเทียบความเชื่อในอำนาจส่วนแบ่งตลาดว่าเหมือนกับความศรัทธา “ก็เหมือนการชักชวนให้คนเปลี่ยนศาสนานั้นแหละ”

เขาและทีมงานศึกษาบริษัทมหาชนกว่า 3,000 บริษัทจากอุตสาหกรรม 240 ประเภท ผลจากการศึกษาของคุณพอตเตอร์ดีความรู้เท่าๆ เรื่องส่วนแบ่งตลาดกับผลกำไรเสียกระจุก เขาพบว่า กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงสุดไม่ใช่บริษัทที่มีอัตราผลตอบแทนสูงสุด

ในปี 1997 วินเดอร์เมอร์ทำการวิจัยอุตสาหกรรม 240 ประเภทที่บริษัทในอุตสาหกรรมประเภทนั้นอย่างน้อยห้ารายที่ยอดขายของแต่ละบริษัทสูงกว่า 50 ล้านดอลลาร์ จากการเปรียบเทียบผลกำไรของบริษัทที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับหนึ่งถึงสี่ในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท โอกาสที่เจ้าตลาดจะได้กำไรก่อนหักภาษีสูงกว่าบริษัทอื่นๆ มีเพียง 29 เปอร์เซ็นต์



เท่านั้น สูงกว่าโอกาสที่เกิดขึ้นจากความบังเอิญเพียง 4 เปอร์เซ็นต์ โอกาสที่มากกว่าความบังเอิญไม่กี่เปอร์เซ็นต์ดูจะไม่คุ้มกับกลยุทธ์ราคาแพงที่ต้องจ่ายเงินหลายสิบล้านเหรียญเป็นค่าเวลาของผู้บริหารและค่าจ้างที่ปรึกษา แต่ส่วนแบ่งตลาดก็ทำได้แค่นี้ละ

นอกจากนั้น เป็นไปได้มากที่บริษัท 29 เปอร์เซ็นต์ที่เป็นทั้งเจ้าตลาดและผู้นำด้านกำไรจะทำอะไรไม่เหมือนบริษัทอื่น (เราจะมาดูว่าอะไรทำให้บริษัทเหล่านี้ไม่เหมือนบริษัทอื่นในบทที่ห้า)

เอาละ ลองมาดูบริษัทอันดับสี่กันบ้าง 23 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทอันดับสี่ทำกำไรได้สูงกว่าบริษัทคู่แข่งอันดับหนึ่งถึงสามที่ใหญ่มาก ถ้าส่วนแบ่งตลาดคือปัจจัยสำคัญในการทำกำไรสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยแล้วละก็ บริษัทที่มีขนาดย่อมกว่าเหล่านี้คงไม่มีโอกาสชนะแน่ แต่เกือบหนึ่งในสี่ของบริษัทอันดับสี่กลับกลายเป็นบริษัทที่มีผลกำไรสูงสุด เห็นชัดๆ ว่าส่วนแบ่งตลาดอย่างเดียวยังไม่พอ

บางคนเถียงว่าธุรกิจที่ทำอยู่ไม่เหมือนธุรกิจประเภทอื่น ในกรณีของเขาส่วนแบ่งตลาดเป็นปัจจัยสำคัญ พวกที่พูดอย่างนี้ทำธุรกิจหลายประเภทตั้งแต่โรงกลั่นน้ำมันยันบริษัทผู้ผลิตอาหารขนาดใหญ่ การประหยัดจากขนาดการผลิตและส่วนแบ่งตลาดสำคัญสำหรับธุรกิจของเขา ก็ว่ากันไปตาม



ทฤษฎี แต่ผลการวิจัยของวินเดอร์เมอร์และหลักฐานต่างๆ ไม่สนับสนุนแนวคิดนี้ ในภาคอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการจำนวนมาก ผู้นำส่วนแบ่งตลาดได้กำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยไม่มากนัก การวิจัยของวินเดอร์เมอร์พบว่าเจ้าตลาดในภาคอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการจำนวนมากและได้กำไรสูงสุดมีเพียง 38 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ถ้าส่วนแบ่งตลาดคือกุญแจดอกเดียวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ อัตราส่วนที่บริษัทใหญ่ที่สุดจะได้กำไรมากที่สุดก็น่าจะมากกว่าหนึ่งในสามไม่ใช่หรือ? โปรดอย่าลืมว่าในภาคอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการจำนวนมากนั้นมักจะมีผู้แข่งขันตัวจริงอยู่เพียงไม่กี่รายเหตุที่ได้กำไรสูงกว่าอัตราเฉลี่ยน่าจะมาจากโชคมากกว่าส่วนแบ่งตลาด

บางคนก็พูดว่าธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงต้องใช้กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาด แต่ข้อเท็จจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น 27 เปอร์เซ็นต์ของเจ้าตลาดในธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงเท่านั้นที่ได้ผลตอบแทนมากที่สุดในภาคธุรกิจนั้นเปรียบเทียบ กับ 29 เปอร์เซ็นต์ในทุกประเภทธุรกิจ

การวิจัยของวินเดอร์เมอร์ใช้อัตราผลตอบแทนต่อทรัพย์สินรวมเป็นเกณฑ์วัดก็จริง แต่คุณพอดเตอร์ยืนยันว่าต่อให้ใช้ผลตอบแทนจากส่วนของผู้อื่นก็ได้ผลเหมือนกัน



สิ่งสำคัญคือผลกำไรไม่เกี่ยวกับขนาดเสมอไป จำนวนบริษัทเจ้าตลาดที่ได้กำไรน้อยกว่าบริษัทคู่แข่งมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

กรณีศึกษา บริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เปเปอร์ จำกัด

กรณีศึกษาจากบทเรียนราคาแพงของบริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์ จำกัด (ไอพี) ถ้าการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดคือหนทางสู่ความรุ่งเรืองและร่ำรวยแล้วละก็ จอห์น ที. ดิลลอน ซีอีโอของบริษัทอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์ จำกัด ก็คงมีความสุขไปแล้ว บริษัทของเขาคือผู้ผลิตกระดาษรายใหญ่ที่สุดในโลก แต่จนถึงตอนนี้เขากลับไม่ค่อยสุขเท่าไรหรอก

อุตสาหกรรมกระดาษเผชิญกับวัฏจักรฟองสบู่มาหลายปี พอความต้องการกระดาษสูงขึ้น บริษัทผู้ผลิตกระดาษก็เร่งป้อนกระดาษจนล้นตลาด บ่อยครั้งเลยที่เดียวที่พากันเปิดโรงงานใหม่เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตเป็นเหตุให้อุปทานสูงกว่าอุปสงค์ ทำให้ราคาตกต่ำ ในที่สุดบริษัทผู้ผลิตกระดาษก็ต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด บ้างก็เจ๊ง บ้างก็ถูกขาย ส่วนบริษัทที่รอดมาได้ก็มาเริ่มวัฏจักรกันอีกครั้ง

คุณดิลลอนสาบานว่า ต้องหลุดพ้นจากวัฏจักรนี้ให้ได้ โดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด - เป้าหมายของเขาชัดเจนมาก



บิสซิเนสวีคให้คำจำกัดความกลยุทธ์ของคุณดิลลอนว่า “จะหลุดพ้นจากวัฏจักรฟองสบู่ได้ต้องเพิ่มขนาด ขนาดใหญ่ขึ้น แปลว่าส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น คุณดิลลอนหวังว่าส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นจะทำให้เขามีอำนาจในการกำหนดราคากระดาษบ้าง”

กลยุทธ์ดังกล่าวทำให้อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์เริ่มยุทธการซื้อหลัก เดือนมีนาคม ปี 1996 อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์ซื้อเพเดอรัลเปเปอร์ในราคาสามพันแปดร้อยล้านเหรียญ เมษายน ปี 1999 ไอพีซียูเนี่ยนแคมป์ ผู้ผลิตเครื่องพิมพ์และเครื่องถ่ายเอกสารสำหรับสำนักงานรายใหญ่ในราคาเจ็ดพันหนึ่งร้อยล้านเหรียญ มิถุนายน ปี 2000 ซื้อบริษัทแซมเปียนเปเปอร์ในราคาเก้าพันหกหรือร้อยล้านเหรียญ ปี 2000 ยอดขายรวมเพิ่มขึ้นเป็นยี่สิบแปดพันล้านเหรียญ ส่งผลให้ยอดขายของไอพีบริษัทเดียวมีมูลค่ามากกว่ายอดขายรวมของอุตสาหกรรมบางประเภท และกลายเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในอุตสาหกรรมกระดาษ

แต่ขนาดใหญ่ไม่ได้แปลว่าทำอะไรต้องดี อัตราผลตอบแทนจากเงินลงทุนของไอพีอยู่ที่ประมาณเจ็ดเปอร์เซ็นต์ ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่งขนาดเล็กกว่าอยู่พอสมควร อย่าลืมสังเกตผลตอบแทนจากเงินลงทุนนะครับ การลงทุนในกองทุนรวมทั่วไปยังได้ผลตอบแทนสูงกว่าอีก ผู้บริหารของไอพีรู้ดีว่าเริ่มมีคนเปรียบเทียบการซื้อหุ้นของบริษัทกับเอาเงินฝากบัญชี



ออมทรัพย์อย่างไม่พอใจ เดือนพฤษภาคม ปี 2001 จอห์น ฟาราซี ซีอีโอของบริษัทบอกกับผู้ถือหุ้นว่า ผลตอบแทนสำหรับผู้ถือหุ้นอยู่ในเกณฑ์ “ใช้ไม่ได้” เดือนสิงหาคม ฟาราซียอมรับกับวารอนส์ว่า “ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีเพียงปีเดียวเท่านั้นที่ผลตอบแทนของไอพีสูงกว่าต้นทุนของเงินทุน¹”

ตลอดห้าปีที่ผ่านมา หุ้นของอินเตอร์เนชั่นแนลเปเปอร์ตกลงเรื่อยๆ การซื้อกิจการสร้างหนี้ให้บริษัทสูงถึงหนึ่งหมื่นห้าพันห้าร้อยล้านเหรียญ ประมาณสี่เท่าของปริมาณกระแสเงินสดต่อปี

ส่วนอำนาจในการกำหนดราคาล่ะ? การกว้านซื้อน่าจะจะทำให้ไอพีมีอำนาจกำหนดราคาบ้างมั้ย? ไม่เลยครับ ตลาดกระดาษพิมพ์วารสารซึ่งโดยทั่วไปจัดว่าเป็นกลุ่มตลาดกำไรงาม การที่ไอพีซื้อแซมเบียนี้ก็เท่ากับรวมส่วนแบ่งตลาดสองชิ้นใหญ่เข้าด้วยกันแต่ราคากลับตกต่ำลงเรื่อยๆ สำนักพิมพ์ต้องการส่วนลดมากขึ้นเรื่อยๆ บริษัทผู้ผลิตกระดาษยักษ์ใหญ่ก็ต้องยอมลดให้ สิ้นปี 2001 ไอพีกล่าวโทษว่าจอร์จริค เศรษฐกิจขาลงและการก่อการร้ายวันที่ 11 กันยายนว่าเป็นสาเหตุทำให้ผลประกอบการของบริษัทออกมาไม่ดี โทษทุกอย่างเว้นกลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท



ไอพีพลาสดตรงจุดไหน? ทุกครั้งที่อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์ปิดโรงงานบางโรงแล้วประกาศขึ้นราคา ผู้ผลิตต้นทุนต่ำแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และบราซิลก็พร้อมที่จะเข้าแย่งตลาดอยู่แล้ว ถ้าไอพีไม่ได้ครองตลาดโลกร้อยละเปอร์เซ็นต์หรืออเมริกาประกาศเก็บภาษีนำเข้าอัตราสูงสุดใดก็คงไม่สามารถกีดกันบริษัทต่างประเทศได้ ส่วนในกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษคุณภาพสูง อัตราผลผลิตของบริษัทสวีเดนกับฟินแลนด์ก็สูงกว่าไอพีอยู่ดี ต่อให้เพิ่มส่วนแบ่งตลาดสูงขนาดไหนก็ฝืนความจริงไปไม่ได้

ตลาดโลกเป็นตลาดเดียวที่ควรคำนึงถึง ไม่มีใครใหญ่พอจะครองตลาดโลกได้เพียงลำพัง ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ยิ่งเป็นไปได้ ยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ความจริงข้อนี้ยิ่งประจักษ์ชัด

ผลที่ตามมา

สิ่งที่เกิดขึ้นกับอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลเปเปอร์ยังบอกให้เรารู้ว่ากลยุทธ์ชิงส่วนแบ่งตลาดอาจผลักดันให้บริษัททำเรื่องเงื้อมมือเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด สำหรับไอพี เรื่องที่ว่่าคือการซื้อกิจการผลาญเงินโดยเปล่าประโยชน์แถมยังสร้างปัญหา



การไล่ล่าส่วนแบ่งตลาดโดยกำหนดให้ส่วนแบ่งตลาดเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัทอาจนำไปสู่การตัดสินใจแย่ๆ อย่างอื่นด้วย ผู้บริหารกับผู้จัดการมักพบว่า “ถูกบังคับ” ให้ตัดสินใจทำอะไรเสี่ยงๆ อย่างการลดกระหน่ำ ขายสินค้าเงินผ่อนดอกเบียดู การขายสินค้าโดยไม่ได้กำไรหรือกำไรน้อยเพื่อรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การทำอย่างนี้เป็นผลให้อัตรากำไรลดลง ทำลายภาพพจน์ตราสินค้า กระทบต่อสถานภาพธุรกิจระยะยาวยิ่งหลงอยู่ในวังวนส่วนแบ่งตลาดนานเท่าไร กำไรก็ยิ่งอยู่ไกลออกไปทุกที (รายละเอียดอยู่ในบทที่สี่)

มีหน้าซ้ำ กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดยังมีความเสี่ยงสูง การเน้นส่วนแบ่งตลาดโดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นอาจส่งผลร้ายต่อทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท เช่น ตราสินค้า ภาพพจน์ และคุณค่าของบริษัทในสายตาสาธารณชนลูกค้าและผู้ถือหุ้น

กรณีศึกษา? ไอชอด ลาคอส กับ “จระเข้หยอย”

บทเรียนจากเลื้อโปโล -ไอชอด ลาคอส เรเน่ ลาคอส - แชมป์เทนนิสชาวฝรั่งเศสในราวทศวรรษที่ 30 เป็นต้นกำเนิดเลื้อยี่ห้อยี่ห้อดัง ต่อมาไม่นาน สัญลักษณ์จะเข้โดดเด่นไม่เหมือนใครกลายเป็นยี่ห้อดังทำให้ตั้งราคาได้สูงและได้กำไรดี การปรากฏตัวโดยสวมเลื้อยตราจะเข้ของประธานาธิบดี



ไอเซนฮาวเวอร์ทำให้ตราบานี้ดังสุดๆ จุดไม่อยู่ หลังจากนั้น บรรดานักกอล์ฟก็หันมาใส่เสื้อตราบานี้กันเป็นแถว

ราวทศวรรษที่ 70 ลาคอสขายลิขสิทธิ์เสื้อและตรา จะเข้าในอเมริกาให้เจเนอรัลมิลล์ส บริษัทใหญ่ในมินนิอา โพลิส ราวทศวรรษที่ 80 เจเนอรัลมิลล์สสร้างเสื้อลาคอส จนกลายเป็นธุรกิจมูลค่า 400 ล้านดอลลาร์ โดยยังคงยึด กลยุทธ์ราคาสูง อัตราผลกำไรสูง มูลค่าธุรกิจสูงสุดอยู่ที่ 450 ล้านดอลลาร์ในปี 1982

หลังจากนั้น บริษัทเริ่มลดราคาสินค้าเพื่อเพิ่มส่วนแบ่ง ตลาดเป็นผลให้ยอดขายตกต่ำลง บริษัทตัดสินใจลดราคา ลงไปอีกและใช้วัสดุสังเคราะห์คุณภาพต่ำเพื่อพยุงกำไร ยอด ขายตกต่ำลงเรื่อยๆ ทำให้เจเนอรัลมิลล์สตัดสินใจขายตรา จะเข้าให้กับบริษัทผลิตเสื้อผ้ากีฬาในราคา 50 ล้านดอลลาร์ ประมาณเศษหนึ่งส่วนแปดของกำไรเบื้องต้นเมื่อห้าปีก่อนการ ขายกิจการ

ตราสินค้าตกต่ำลงเรื่อยๆ เพราะเจ้าของใหม่ยังคงใช้ กลยุทธ์เดิมๆ ลดราคา ลดคุณภาพวัตถุดิบ บุชาส่วนแบ่งตลาด นิตยสารฟอร์บส์ ถึงกับมอบสมญา “**จะเข้าห่วย**” ให้ลาคอส

พอตราจะเข้าถูกมองเป็นสินค้าราคาถูก คุณภาพต่ำ ฝ่าย จัดซื้อห้างบาร์นีส์ ห้างสรรพสินค้าหรูหราชั้นสมัยในนิวยอร์ก



ก็เปิดการเจรจากับวอลล์ฟลอเรน การเจรจาครั้งนี้เปิดตำนาน บทใหม่ สมัยนั้น ธุรกิจหลักของคุณลอเรนคือเนคไทราคาแพง ถึงอย่างไรเขาก็ยินดีฟังข้อเสนอ ตัวแทนจากบาร์นีส์ต้องการ สั่งซื้อเสื้อโปโลผลิตจากฝ้ายร้อยเปอร์เซ็นต์ คุณภาพเยี่ยมเพื่อ มาแทนยี่ห้อจระเข้ห้อย ฝ้ายจัดซื้อบอกให้คุณลอเรนเลิก คิดถึงปริมาณ เอาเสื้อยืดคุณภาพดีสุมกับราคาแพง ลูกม้า ตราโปโล ของคุณลอเรนกระที่บจระเข้เสียชีวิตจมน้ำ เจ้าของ ยี่ห้อลาคอสอเมริกันทำไรโซฟานถวายผู้ผลิตเนคไทหน้าใหม่ การตัดสินใจพลาดครั้งสำคัญอย่างนี้แก้ไขลำบาก

ปี 1992 ลาคอสและดีแวนเลย์ เอส เอ หุ่นส่วนซื้อลิขสิทธิ์ ตราจระเข้ในอเมริกา কিনมาในราคา 30 ล้านเหรียญ เขารอเวลา หลายปีกว่าซื้อเสียงเสียหายของตราลาคอสซาหลงไปแล้วจึง เปิดตัวเสื้อโปโลดั้งเดิมใหม่โดยติดป้าย “ผลิตในฝรั่งเศส” บริษัทใช้กลยุทธ์ตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งเพื่อปกป้องซื้อเสียงตรา จระเข้ ยอดขายผลิตภัณฑ์ตราจระเข้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ลาคอส หลุดจากวงจรส่วนแบ่งตลาดไปแล้ว บริษัทสัญชาติฝรั่งเศส ขายเสื้อได้กำไรงาม ชาคส์ ฟิฟท์ อเวนิวยอมขายเสื้อตรา จระเข้อีกครั้ง แต่บริษัทยังไม่อาจลบเลือนข้อผิดพลาดจาก กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดได้หมดจด ปลายปี 2002 โปโลยังคง เป็นผู้นำด้านผลกำไรในตลาดบนซึ่งมีมูลค่า 2.8 พันล้าน เหรียญ



อินเทอร์เน็ตกับส่วนแบ่งตลาด

สมัยนี้กลยุทธ์ส่วนแบ่งตลาดใช้ไม่ได้แล้ว ประโยชน์จากขนาด (ถ้ามีจริง) หดหายไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีลบล้างข้อได้เปรียบ (ที่คิดว่ามี) จากส่วนแบ่งตลาดอีกไม่นาน ต่อให้การประหยัดจากขนาดการผลิตที่มากับส่วนแบ่งตลาดก็คงไม่ค่อยมีประโยชน์ - อินเทอร์เน็ตทำให้คู่แข่งขนาดเล็กสามารถรวมยอดสั่งซื้อเพื่อขอส่วนลดตามปริมาณและทำให้มียอดซื้อ “พอๆ กับลูกค้ารายใหญ่” ตัวอย่างมายแอ็คกราฟท์ซึ่งเกิดจากการร่วมทุนระหว่างฮันนี่เวลล์กับเจนเนอรัล อีเล็กทริกสิครับ

มายแอ็คกราฟท์ดอทคอมเป็นหนึ่งในเว็บไซต์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ซื้อสั่งสินค้ารวมกัน ผู้ซื้อกำหนดคุณลักษณะทางเทคนิคมาตรฐานร่วมกันและรวมยอดซื้อ

ศักยภาพของมายแอ็คกราฟท์อาจทำให้บริษัทที่ให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาดเพียงอย่างเดียวเกิดปัญหา การรวมกันสั่งซื้อสินค้าทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายได้ประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดการผลิต ค่าใช้จ่ายของทั้งผู้ซื้อและผู้ขายลดลงเมื่อยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้น โรงงานสามารถดำเนินการได้เต็มกำลังการผลิตโดยเปลี่ยนกระบวนการผลิตน้อยครั้ง ฯลฯ ทำให้ลดราคาได้โดยไม่มีผลกระทบต่ออัตราผลกำไรมากนัก ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ มายแอ็ค





คราฟท์ทำให้โรงงานผลิตเครื่องยนต์สำหรับอากาศยานมีงานทำตลอดเวลา ลูกค้าก็ได้ราคาถูกลง ใครเป็นฝ่ายเสียประโยชน์? ผู้ผลิตชิ้นส่วนอากาศยานที่หวังพึ่งส่วนแบ่งตลาดและออเดอร์เล็กๆ เพื่อคงระดับราคาสูงไว้ละ

การรวมยอดสั่งซื้อสร้างอำนาจการต่อรอง เมื่อจำนวนการสั่งซื้อสูงถึงระดับหนึ่ง ดุลอำนาจการต่อรองจะเปลี่ยนมือไปอยู่ที่ผู้ซื้อ ผู้บริโภคธรรมดาๆ ก็ทำแบบนี้ได้ที่เว็บไซต์ไวล์ดเบายดอกทศคมและอีกหลายเว็บ อยากได้ส่วนลดซื้อเรือสำราญหรือปาล์มไฟลอตเตอรี่? เว็บไซต์เหล่านี้ช่วยให้ผู้ซื้อหลายพันรายรวมตัวกันขอส่วนลดตามปริมาณจากผู้ผลิต

“การผูกขาดของผู้ซื้อ” (monopsony) หมายถึงมีผู้ซื้อเพียงรายเดียวซึ่งตรงข้ามกับการผูกขาด (monopoly) ทำให้ผู้บริหารต้องคิดว่าถ้าลูกค้ารวมตัวกันได้จะเกิดอะไรขึ้น? สำหรับภาคอุตสาหกรรมที่ยอดขายขึ้นอยู่กับราคาเช่นถ่านหินและถั่ว การที่ลูกค้ารวมกันสั่งซื้อทำให้ต้องลดราคาซึ่งเป็นผลให้ผู้ผลิตต้องหาทางลดค่าใช้จ่ายลง

สมาคมลูกค้าบนเว็บอาจไม่หยุดอยู่แค่ต่อรองขอส่วนลดโดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดผู้ซื้อเพื่อใช้ในธุรกิจ (business-to-business) ถ้าผู้ค้าปลีกชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์รวมตัวกันเผชิญหน้าผู้ผลิตอะไหล่รถยนต์รายใหญ่จะเกิดอะไรขึ้น หลังจาก



ชนะศึกต่อราคา พวกเขาคงเจรจาเรื่องการจัดส่งที่รวดเร็วขึ้น การประสานงานระหว่างสินค้าคงคลังของผู้ค้าปลีกกับ ซัพพลายเออร์อย่างใกล้ชิดขึ้น ปรับปรุงนโยบายคืนสินค้า ฯลฯ อยู่ๆ การขายให้กับร้านค้าเล็กๆ กลายเป็นเหมือนขายให้ เจนเนอรัลมอเตอร์ขึ้นมาคิดดูสิว่าเหตุการณ์เช่นนี้กำลังเกิดขึ้น ในทุกภาคธุรกิจทั่วโลก

บริษัทยักษ์ใหญ่ต้องเผชิญหน้ากับสิ่งที่ผมเรียกว่า “บริษัทรวมกันใหญ่” จู่ๆ ส่วนแบ่งตลาดที่ได้มาอย่างยาก ลำบากกลับหมดสิ้นประโยชน์ ประโยชน์ที่เชื่อกันว่าเป็นของ แถมจากขนาดกำลังใกล้จะสูญพันธุ์

บริษัทรวมกันใหญ่ป่วนหนทางรอยด้วยกลีบกุหลาบของ ตลาดในปัจจุบันและถีบบริษัทที่ “ครองตลาด” ตก “แท่น” บริษัทใหญ่ๆ มักจะมีซัพพลายเออร์สามเจ้าอยู่ในจุด ยุทธศาสตร์ นั่นคือซัพพลายเออร์หลัก (บริษัทยักษ์ใหญ่ เจ้าของตราสินค้าชื่อดัง) ซัพพลายเออร์รายที่สอง (บริษัท ขนาดย่อมลงมาหน่อยแต่มันคงที่เตรียมไว้เพื่อเจ้าใหญ่ส่ง สินค้าในปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการไม่ได้) และรายที่สาม ก็พวกบริษัทเปิดใหม่(เอาไว้ทำหน้าที่สร้างแรงกดดันด้านราคา ให้สองบริษัทแรก)

การรวมตัวของผู้ซื้อออนไลน์คุกคามลำดับซัพพลายเออร์ บริษัทขนาดใหญ่มักไม่ชอบเปลี่ยนซัพพลายเออร์ ทำให้ไม่ถึง



อยากทำร้ายความสัมพันธ์ที่มีมานานเพื่อประหยัดเงินแค่ชั่วคราวด้วย? แต่ถ้าการรวมตัวกันของผู้ซื้อรายย่อยทำให้กลุ่มผู้ซื้อรายย่อยได้ส่วนลดมากพอควรบริษัทขนาดใหญ่ก็คงเลิกเฉื่อยแล้วหันมาต่อรองราคาเอง

บริษัทรวมกันใหญ่ซึ่งอำนาจจากยักษ์ใหญ่เจ้าตลาดได้โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสร้างบริษัทให้ใหญ่โต บริษัทเล็ก ๆ ซึ่งเป็นสมาชิกของสหพันธ์ผู้ซื้ออาจได้รับประโยชน์คุ้มเกินขนาด ส่วนยักษ์ใหญ่เจ้าตลาดก็ต้องเสียผลประโยชน์ ที่อยู่ ๆ ส่วนแบ่งตลาดเกิดไม่ค่อยมีประโยชน์ขึ้นมา

ยิ่งใหญ่ยิ่งถ

ความรู้ด้านจิตวิทยาช่วยให้เราเข้าใจความหลงใหลส่วนแบ่งตลาดได้นิดหน่อย “เขาอายุที่จะประกาศก็องว่าบริษัทของเขาคือบริษัทที่มีกำไรมากที่สุด พูดว่ามีส่วนแบ่งตลาดสูงสุดฟังดูดีกว่า” ทอม รัสติลี อาจารย์เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยจอร์จ เมสัน กล่าว “โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบริษัทไม่ค่อยมีกำไร” เขาควรเข้าใจเรื่องนี้ได้ดี เพราะเขาเคยเป็นเจ้าของเครื่องซูเปอร์มาร์เก็ตในแคนซัสซิตีมาก่อน

คุณรัสติลีรู้เคล็ดลับเอาชนะบริษัทที่มีแนวคิดว่ายิ่งใหญ่ยิ่งดี เขาเคยเป็นผู้บริหารเครื่องซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งเป็นธุรกิจของ



ครอบครัวที่มีสิทธิ อยู่มาวันหนึ่ง เขาได้รับโทรศัพท์จากคู่แข่ง
เชิญให้ไปร่วมรับประทานอาหารที่ร้านใกล้ๆ... ยินดีครับ เขา
ตอบด้วยความแปลกใจ เจ้าของซูเปอร์มาร์เก็ตในเมืองแทบ
ไม่คุยกันด้วยซ้ำ

เมื่อไปถึงร้านอาหาร เขาพบเจ้าของซูเปอร์มาร์เก็ตใน
เมืองนั้นชุมนุมกันเต็มห้องไปหมด ทุกคนกำลังออกสั่นขวัญ
แขวน วอล-มาร์ทจะมาเปิดซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดยักษ์และคง
แย่งตลาดไปครองกว่าห้าสิบเปอร์เซ็นต์ คุณรัสตีสิตั้งใจแน่ว
แน่ว่าจะรักษาร้านไว้ให้ได้ แต่คนอื่นๆ เริ่มคุยเรื่องการขาย
ธุรกิจของครอบครัว หลายคนบ่นว่าร้านของเขาจะอยู่รอดได้
สักกี่น้ำ “วอล-มาร์ทต้องเปิดฉากลดกระหน่ำแรงๆ” เจ้า
ของร้านรายหนึ่งพูด

ระหว่างทางกลับไปสาขาใหญ่ คุณรัสตีสิตั้งใจคิดแผน
ต่อกรกับยักษ์ใหญ่ เขาเรียกประชุมพนักงาน เล่าเรื่องวอล-
มาร์ทให้ฟัง จากนั้นก็บอกว่า “ถ้าผมรู้ว่าใครไปวอล-มาร์ท
ถึงแม้จะเป็นวันหยุด เป็นโดนไล่ออก” พนักงานบางคน
หัวเราะคิกคัก เขาคิดแค่ว่าคุณรัสตีสต้องการห้ามไม่ให้พนักงาน
ไปซื้อของจากร้านคู่แข่ง แต่คุณรัสตีสมีเป้าหมายที่ยิ่ง
ใหญ่กว่านั้น เขาไม่อยากให้พนักงานไปเห็นไฮเปอร์มาร์เก็ต
แล้วเกิดกลัวขนาดของคู่แข่ง เขาอยากให้พนักงานทุบเท
ความคิดหาวิธีเอาชนะวอล-มาร์ท





ในเดือนถัดมา คุณรัศติสติกับพนักงานได้ตรวจสอบราคาผลิตภัณฑ์ที่วางขายในร้านทุกชนิด เขาเจาะจาะขอส่วนลดจากซัพพลายเออร์ เลิกขายผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ค่อยดีหรือได้กำไรน้อย “เราต้องทำให้เนื้อที่ทุกตารางนิ้วสร้างกำไรได้มากที่สุด” เขาประกาศ เขาตรวจสอบธุรกิจอย่างละเอียดลดต้นทุน กำจัดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองถึงขนาดเปลี่ยนวิธีหั่นเนื้อของพ่อค้าเนื้อ เขาปฏิญาณว่าจะต้องทำให้ร้านมีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันเต็มที่

กุมภาพันธ์ ปี 1990 หนึ่งเดือนต่อมา วอล-มาร์ทซูเปอร์มาร์เก็ตเปิดบริการชิงส่วนแบ่งตลาดและยอดขายจากร้านอื่น แต่ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กของคุณรัศติสติกกลับไม่เดือดร้อน

หลังจากนั้นหนึ่งเดือน คุณรัศติสติกเรียกพนักงานคนของให้ “ไปนั่งรถเล่นด้วยกัน” เขาขับรถไปที่ลานจอดรถของวอล-มาร์ท เด็กหนุ่มตกอกตกใจ “สบายใจได้ เธอไม่ได้ถูกไล่ออก” คุณรัศติสติกยืนยัน “เราแค่มาทำวิจัยตลาดนะ”

ทั้งสองคนเดินวนรอบซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่ วอล-มาร์ทใหญ่กว่าซูเปอร์มาร์เก็ตของคุณรัศติสติกสองแห่งรวมกันเสียอีก เขาสำรวจราคาสินค้าที่ได้รับความนิยม คุณรัศติสติกสังเกตเห็นว่าอาหารสำหรับทารกยี่ห้อหนึ่งกำลังลดราคาอยู่ ราคาถูกกว่าที่เขาซื้อจากซัพพลายเออร์อีก นี่แหละข้อได้เปรียบของบริษัทที่มียอดสั่งซื้อและส่วนแบ่งตลาดสูงๆ แต่



เขากลับไม่ยอมแพ้ เขายกสินค้าขึ้นมาหนึ่งลังและสั่งให้
พนักงานขนของยกมาอีกลัง

“แนใจนะครับ?”

“แนสิ หยิบมาเถอะ”

พอจ่ายค่าสินค้าแล้ว เขาก็ขับรถกลับมาที่ร้านและนำ
สินค้ามาวางขายในราคาปกติ จากนั้นก็โทรหาผู้จัดจำหน่าย
การณืปรากฏว่าผู้จัดจำหน่ายขายสินค้าให้วอล-มาร์ทใน
ราคาเดียวกับที่ขายให้เขา “ซื้อจากโรงงานยังไม่ได้ถูก
ขนาดนั้นเลย” ผู้จัดจำหน่ายยืนยัน คุณรัสติสเลยจับได้ว่า
วอล-มาร์ทใช้กลยุทธ์ขายสินค้าบางตัวในราคาต่ำกว่าทุนเพื่อ
ดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาในร้านเพื่อซื้อสินค้าอื่นๆ เขาจัดพนักงาน
เป็นกลุ่มๆ ผลัดเปลี่ยนกันเข้าไปซื้อสินค้าจากวอล-มาร์ท
แล้วนำมาวางขายในราคาปกติ เขาไม่เคยได้กำไรมากขนาดนี้
มาก่อน

เขาก็เลยเริ่มซื้อสินค้าที่ขายในราคาต่ำกว่าทุนตัวอื่นๆ
การหาประโยชน์จากกลยุทธ์ของวอล-มาร์ทก็มีส่วนทำให้
คุณรัสติสรักการธุรกิจไว้ได้แม้จะมีคู่แข่งขนาดใหญ่กว่า และ
เงินทุนหนากว่ามาเปิดกิจการใกล้ๆ แต่การเอาใจใส่ลูกค้า
พัฒนาประสิทธิภาพและรักษาระดับราคาให้พอสู้ได้ (โดยไม่
กระทบกระเทือนต่อผลกำไร) คือสาเหตุสำคัญ



หลังจากนั้นไม่กี่เดือน เกิดปัญหาขึ้นกับวอล-มาร์ท ไฮเปอร์มาร์เก็ตสาขาแคนซัสซิตี วอล-มาร์ทไฮเปอร์มาร์เก็ต ปิดตัวลงและกลายเป็นวอล-มาร์ทซูเปอร์เซ็นเตอร์ในปี 2000 คิดว่าปัญหาน่าจะเกิดจากการกระหน่ำลดราคาของวอล-มาร์ท ใช้เรียกลูกค้าได้ก็จริงแต่กลยุทธ์ขายสินค้าราคาต่ำกว่าทุนไม่สามารถเรียกให้ลูกค้าซื้อสินค้าตัวอื่นๆ ได้มากพอที่จะสร้างกำไรชดเชย “คิดถึงแต่ลูกค้าและอัตราผลกำไรก็พอ” คุณรัสตีสบอ “คุณจะได้ฉีกแนวจากธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงได้”

ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และความมุ่งมั่นตามแบบผู้ประกอบการของคุณรัสตีส ช่วยให้เขาเอาชนะหนึ่งในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดและมีกำไรมากที่สุดในโลกได้

เจ็ดตลาดกับผู้นำด้านผลกำไร

คุณรัสตีสรู้ว่าวอล-มาร์ทปรารถนาครอบครองส่วนแบ่งตลาด โดยมองข้ามความแตกต่างระหว่างการเป็นเจ้าของตลาดกับผู้นำด้านผลกำไร

เจ้าตลาดให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งการตลาด ให้รางวัลผู้จัดการแผนกและพนักงานขายโดยพิจารณาจากการเพิ่มหรือรักษาส่วนแบ่งตลาด



ผู้นำด้านผลกำไรให้ความสำคัญกับกำไร เป้าหมายของบริษัทคืออัตราผลกำไรสูงกว่าที่ผู้ลงทุนจะได้รับจากอินเด็กซ์ฟันด์หรือบัตรเงินฝาก (CD) บริษัทให้รางวัลผู้จัดการโดยประเมินจากกำไรสุทธิไม่ใช่ยอดขาย เราจะมาศึกษาความแตกต่างระหว่างเจ้าตลาดกับผู้นำด้านกำไรอย่างละเอียดในบทที่ห้า

ทุกครั้งที่พูดถึงส่วนแบ่งตลาดต้องมีคนถามว่า อย่างจี้ลี่ล่ะ? จี้ลี่เป็นบริษัทที่ได้กำไรสูงอย่างสม่ำเสมอ ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมาแผนภูมิกำไรของจี้ลี่พุ่งปรึ๊ดสูงอย่างกับภูเขาหิมาลัย แต่จี้ลี่กลับประกาศว่า บริษัทมีเป้าหมายว่าต้องเป็นอันดับหนึ่งหรือสองในทุกประเภทธุรกิจที่บริษัททำหรือไม่ก็เลิกทำธุรกิจนั้นซะ

จี้ลี่เป็นรูปแบบธุรกิจที่ถูกเข้าใจผิดมากที่สุดในโลกแห่งหนึ่ง จี้ลี่มีเป้าหมายเพียงประการเดียว เป้าหมายที่แท้จริงประการเดียวคือ ผลตอบแทนจากเงินลงทุนสูงกว่าค่าเฉลี่ยการวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทเป็นเพียงเกณฑ์ตัดสินว่าควรลงทุนในประเภทธุรกิจนั้นหรือไม่ ไม่ใช่ศูนย์กลางกลยุทธ์ของบริษัท

อันที่จริง ประโยชน์ที่ แจ็ค เวลช์ ให้กับจี้ลี่คือเปลี่ยนจี้ลี่จากเจ้าตลาดเป็นผู้นำด้านผลกำไร ถ้าคุณศึกษาวิธีของเวลช์ คุณจะรู้วิธีทำบริษัทของคุณให้เหมือนจี้ลี่



ท้ายสุด บางคนแย้งว่าในยุคไฮเทคหรือข้อมูลข่าวสารธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาด เขาชอบอ้าง “เน็ตเวิร์ค เอกซ์เทอรันอลิตีส์” (คนจะยอมจ่ายเงินเพื่อให้เครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่งหรือไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนคนที่ใช้เครือข่ายดังกล่าวอยู่แล้ว ตัวอย่างที่สำคัญได้แก่ เครื่องแฟกซ์และอินเทอร์เน็ตยังมีคนใช้บริการมากเท่าไร ยังมีคนยอมจ่ายเพื่อซื้อบริการมากขึ้นเท่านั้น เช่น คุณคงไม่ยอมซื้อเครื่องแฟกซ์ถ้าคุณไม่รู้จะแฟกซ์ไปหาใคร - ผู้แปล) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือโทรศัพท์ ยิ่งจำนวนคนที่คุณโทรหาได้มีจำนวนมากขึ้น โทรศัพท์ก็ยิ่งมีค่าสำหรับคุณ อีเมล เอสเอ็มเอส มือถือ แฟกซ์ เวิร์ดไพรเซสเซอร์และเครดิตการ์ดก็เหมือนกัน โดยเหตุนี้ไมโครซอฟท์ก็บิวชาจึงต้องครองส่วนแบ่งตลาดเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ข้อโต้แย้งนี้ลึกซึ้งและซับซ้อน นอกจากนั้น ตลาดโลกกำลังเปลี่ยนไป เทคโนโลยีในอนาคตสร้างเน็ตเวิร์ค เอกซ์เทอรันอลิตีส์มากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าวันที่ตู้เย็นของคุณเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตและต้องการติดต่อกับคอมพิวเตอร์เมนเฟรมในซูเปอร์มาร์เก็ต ตู้เย็นก็ควรใช้ซอฟต์แวร์ที่เขียนด้วยภาษาคอมพิวเตอร์ภาษาเดียวกัน แต่ก็เหมือนกับที่ไม่โครซอฟท์และวีซ่าได้รับบทเรียนมาแล้ว สภาพแวดล้อมในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป เราจะมาเรียนรู้กติกาใหม่กันในบทที่หก



หนังสือเล่มนี้คือคู่มือเปลี่ยนองค์กรของคุณจากองค์กร
ที่ให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาดซึ่งนำไปสู่ความล้มจมไป
เป็นองค์กรในศตวรรษที่ 21 มีเครือข่ายพร้อมเป้าหมาย
ชัดเจนและกำไรงาม มันเต็มไปด้วยบทเรียนจากบริษัทที่ล้ม
ลงในส่วนแบ่งตลาด และกรณีศึกษาจากบริษัทซึ่งมุ่งเน้น
การทำกำไรจนทำให้ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม



