



ร้านมือถือรุ่นใหม่ รุกให้ไวก่อนร่วง



Highlight

- แม้ว่าโทรศัพท์มือถือจะก้าวเข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตประจำวัน อีกทั้งยอดขายสมาร์ทโฟนในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ยังเติบโตมากกว่า 10% ต่อปี แต่ธุรกิจร้านขายมือถือกลับมีการเติบโตที่สวนทิศ โดยเป็นผลพวงมาจากการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากโปรโมชั่นของค่ายมือถือ หรือคู่แข่งออนไลน์และร้านค้าทั่วไปที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับในอนาคต ตลาดสมาร์ทโฟนมีแนวโน้มชะลอตัว เนื่องจากสภาพตลาดที่เริ่มอิ่มตัว
- อีไอซีแนะผู้ประกอบการปรับตัว โดยศึกษาจากกรณีความสำเร็จของผู้ประกอบการต่างชาติ และพัฒนาโมเดลการขายรูปแบบใหม่ เพื่อให้ธุรกิจขายมือถือสามารถก้าวอย่างได้อย่างมั่นคง

ในอดีต ธุรกิจขายมือถืออาจเคยเป็นธุรกิจดาวรุ่งที่ทั่วโลกจับตามอง แต่ด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับกลยุทธ์ลดแลกแจกแถมของค่ายมือถือหลายราย ส่งผลให้ธุรกิจดังกล่าวทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตที่ไม่สดใสนัก เช่น Phones 4U ร้านขายมือถือชื่อดังที่มีกว่า 600 สาขาในอังกฤษ ต้องปิดตัวลงในปี 2014 หรือ RadioShack ร้านขายมือถือและสินค้าไอทีรายใหญ่ในสหรัฐฯ ที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่กลับต้องประกาศล้มละลายไปเมื่อต้นปี 2015 เนื่องจาก ไม่สามารถแข่งขันกับการขายผ่านช่องทางออนไลน์ที่ถูกกว่า หรือค่ายมือถือที่มีโปรโมชั่นหลากหลายกว่า ในขณะที่ไทยเอง อีไอซีก็เห็นสัญญาณชะลอตัวของธุรกิจดังกล่าว สะท้อนให้เห็นจากรายได้ของร้านขายมือถือหลายรายในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ที่มีการเติบโตเพียง 0-3% ต่อปี ต่างจากช่วงปี 2010-2012 ที่มีการเติบโตอย่างร้อนแรงกว่า 25% ต่อปี

ยิ่งไปกว่านั้น ผลสำรวจเกี่ยวกับช่องทางการซื้อมือถือในอนาคตของอีไอซีเมื่อเดือนมีนาคม 2016 ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริโภคมีแนวโน้มซื้อมือถือจากร้านขายมือถือลดน้อยลงจาก 18% เหลือเพียง 15% ในอนาคต สวนทางกับการซื้อผ่านค่ายมือถือ (AIS, DTAC และ TRUE) และร้านของแบรนด์มือถือ (เช่น Samsung และ Apple) ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จาก 65% เป็นกว่า 72% ในอนาคต โดยมีแรงขับเคลื่อนหลักมาจากโปรโมชั่นที่ดึงดูดกว่า ไม่ว่าจะเป็นการให้ทดลองใช้มือถือฟรี 6 วัน การให้ส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าที่เปลี่ยนจากระบบเดิมเงินเป็นรายเดือน หรือการแจกมือถือ 3G ฟรี สำหรับลูกค้าในระบบ 2G เป็นต้น

อีไอซีแนะนำร้านขายมือถือปรับกลยุทธ์ โดยอาจศึกษาจากตัวอย่างความสำเร็จของผู้ประกอบการต่างชาติ เช่น Best Buy ในสหรัฐฯ ที่ใช้กลยุทธ์ “Renew Blue” จนทำให้ธุรกิจพลิกฟื้นกลับมาทำกำไรในอัตราที่สูงอีกครั้งหนึ่ง โดย Best Buy เป็นอีกหนึ่งบริษัทหนึ่งที่ประสบปัญหายอดขายชะลอตัว และมีการเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม (Same Store Sales Growth: SSSG) ลดลงกว่า 1.5-2% ในช่วงปี 2011-2012 จนต้องปรับกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ของอีไอซีพบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของ Best Buy แบ่งออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน คือ “ร่วม-รุก-เร่ง” ดังนี้

1) “ร่วม” มีกับบริษัทคู่ค้าเพื่อยกระดับการเลือกซื้อสินค้าและการให้บริการ ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือชื่อดังอย่าง Samsung พัฒนามินิสโตร์กว่า 1,400 แห่งภายในร้านของ Best Buy เอง โดยมินิสโตร์ดังกล่าวไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงแค่พื้นที่สำหรับซื้อขายสินค้าเท่านั้น แต่ยังเต็มไปด้วยความเอาใจใส่เพื่อส่งมอบประสบการณ์สุดล้ำแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการสาธิตสินค้า การให้คำปรึกษา และการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคจากพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมมา

เป็นอย่างดีของทั้ง Samsung และ Best Buy

2) “รุก” ช่องทางออนไลน์ด้วยวิธีที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยในเบื้องต้น Best Buy ได้ปรับปรุงเว็บไซต์ให้ทันสมัย หาข้อมูลได้ง่าย และมีการให้คำแนะนำสินค้าที่ตรงใจผู้บริโภคในลักษณะเดียวกับเว็บไซต์ชั้นนำอื่นๆ แต่ที่เหนือกว่าเว็บไซต์คู่แข่งคือ Best Buy ปรับราคาให้ถูกที่สุด อีกทั้งยังสามารถรับสินค้าได้ในเวลาที่รวดเร็วกว่า โดยอาศัยข้อได้เปรียบจากสาขาของ Best Buy ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้สามารถขนส่งสินค้าได้โดยตรงจากสาขาที่ใกล้ที่สุด ทั้งนี้ Best Buy ยังได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับแอปพลิเคชันค้นหาและเปรียบเทียบราคาสินค้าออนไลน์ชื่อดังอีกมากมาย อาทิ TrackIt, ShopSavvy และ RedLaser เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าการเลือกซื้อสินค้าผ่าน Best Buy ค่ะคุ้มค่ามากที่สุด

3) “เร่ง” ประสิทธิภาพ โดยใช้หลากหลายกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต้นทุนให้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ปิดสาขาที่ไม่ทำกำไร ปรับปรุงพื้นที่ใช้สอยภายในร้านให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงระบบรับส่งสินค้า และจัดการสินค้าเสียหาย/สินค้าที่ลูกค้าส่งคืนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำไปขายผ่าน Best Buy Outlet บนเว็บไซต์ เป็นต้น

ด้วยกลยุทธ์เหล่านี้ จึงทำให้การเติบโตของยอดขายในสาขาเดิมของ Best Buy กลับมาเป็นบวกอีกครั้งในปี 2015 ที่ผ่านมามีทั้งยังทำให้บริษัทมีอัตรากำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องราว 80% ต่อปี ตั้งแต่ช่วงปี 2013-2015

นอกจากนี้ การต่อยอดไปยังธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่ผู้ประกอบการต่างชาติใช้เพื่อรักษาการเติบโตของรายได้ในสภาพตลาดที่เปราะบาง โดยในญี่ปุ่น ผู้ประกอบการร้านมือถือจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าและรับค่าคอมมิชชั่นหรือส่วนแบ่งรายได้จากค่ายมือถือ อย่างไรก็ตาม ด้วยภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับตลาดมือถือที่เริ่มอิ่มตัว สะท้อนให้เห็นจากอัตราการเข้าถึงมือถือ (mobile phone penetration rate) ที่อยู่ในระดับ 120% สองปีติดต่อกัน รวมถึงยอดขายมือถือที่หดตัวประมาณ 1% ต่อปี ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้ประกอบการญี่ปุ่นหลายรายเริ่มกระจายความเสี่ยงและหันไปลงทุนในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมและเป็นที่ปรึกษาด้านไอทีแก่บริษัทใหญ่ๆ การให้บริการอินเทอร์เน็ตแก่ SMEs และลูกค้ารายย่อย รวมไปถึงการพัฒนาแพลตฟอร์มด้านการแปลและประชุมออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยพยุงรายได้ให้แก่ผู้ประกอบการ อาทิ T-GAIA และ Hikari Tshuin ร้านขายมือถือเบอร์หนึ่งและสองของญี่ปุ่น ที่ยังคงสามารถรักษาระดับรายได้ใกล้เคียงกับปีก่อนหน้า เนื่องจาก มีรายได้เสริมจากธุรกิจบริการด้านไอทีมาชดเชยรายได้จากยอดขายมือถือที่หดตัวกว่า 5% ต่อปี

Implication

นอกจากการศึกษาดูอย่างความสำเร็จจากผู้ประกอบการต่างชาติแล้ว ผู้ประกอบการร้านขายมือถือยังควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อพัฒนารูปแบบการขายที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองลูกค้ายุคปัจจุบันที่มีแนวโน้มเปลี่ยนมือถือบ่อยขึ้น¹ โดยอาจใช้โมเดลเดียวกับการขายมือถือในสหรัฐฯ ที่มีการออกแคมเปญให้เช่ามือถือเป็นระยะเวลา 1 ปี และให้ลูกค้าจ่ายค่าเช่ารายเดือนแทนการซื้อเครื่อง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนมือถือรุ่นใหม่ๆ ได้ตามที่ต้องการ แต่มีค่าใช้จ่ายน้อยลง ทั้งนี้ มือถือที่ผ่านการใช้งานแล้วก็สามารถนำไปปรับแก้ที่โรงงาน (refurbish) เพื่อนำกลับมาขายในตลาดมือสองได้

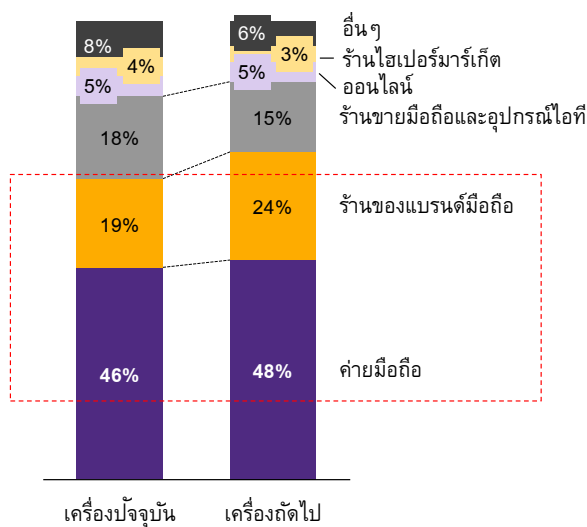
การควบรวมกิจการอาจเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการขยายฐานลูกค้าในภาวะที่มีการแข่งขันรุนแรง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ในขณะที่มีต้นทุนการดำเนินงานลดลงเนื่องจากขนาดของกิจการที่ใหญ่ขึ้น (economy of scale) ทั้งนี้ การควบรวมกิจการไม่ได้จำกัดเฉพาะระหว่างธุรกิจเดียวกัน แต่ยังสามารถไปถึงการควบรวมกับธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ธุรกิจพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือ หรือเว็บไซต์ออนไลน์ เพื่อต่อยอดธุรกิจขายมือถือให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

¹ ผลสำรวจของอีไอซีเมื่อเดือนมีนาคม 2016 พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่กว่า 46% มีแนวโน้มเปลี่ยนมือถือทุกๆ 1-2 ปี

รูปที่ 1: ผู้บริโภคมีแนวโน้มซื้อมือถือจากค่ายมือถือและร้านของแบรนด์มือถือเพิ่มมากขึ้น โดยมีปัจจัยหลักมาจากราคาและโปรโมชั่น

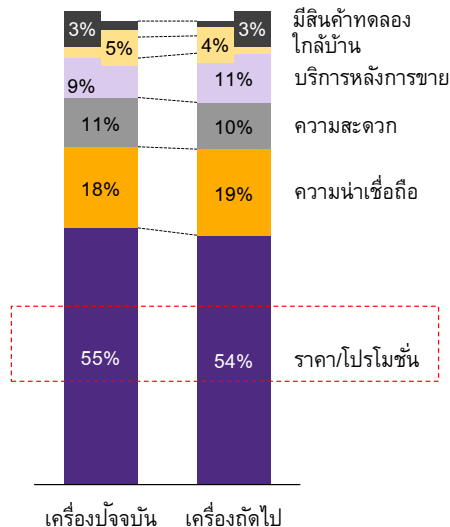
ช่องทางในการซื้อมือถือ

หน่วย: %



เหตุผลในการซื้อมือถือจากช่องทางดังกล่าว

หน่วย: %

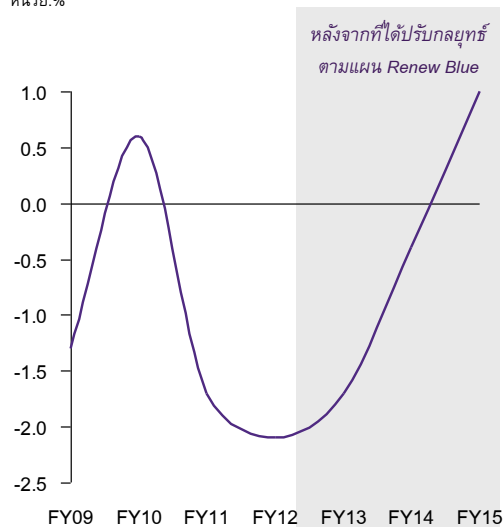


ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากผลสำรวจพฤติกรรมในการเลือกซื้อโทรศัพท์มือถือ เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2016

รูปที่ 2: ผลประกอบการของ Best Buy ดีขึ้น หลังจากปรับกลยุทธ์ตามแผน "Renew Blue"

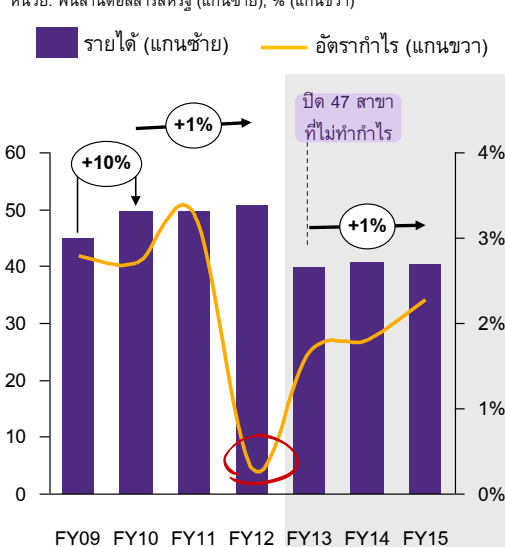
การเติบโตของยอดขายจากสาขาเดิม (SSSG)

หน่วย: %



รายได้และอัตรากำไรสุทธิของ Best Buy

หน่วย: พันล้านดอลลาร์สหรัฐ (แกนซ้าย), % (แกนขวา)



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ Best Buy และ Bloomberg

โดย : อิศระสรรค์ กันทะอุโมงค์ (issarasan.kantaumong@scb.co.th)

Economic Intelligence Center (EIC)

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

EIC Online: www.scbeic.com