

## ทฤษฎีธุรกิจเสียงลงทุนในภูมิภาค

### < กลยุทธ์ไบโอมาส >

เกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจไบโอมาสนี้ ได้อธิบายเป็นทฤษฎีไว้แล้วในส่วนที่กล่าวถึงตัวอย่างของ บ. ปลูกต้นท้อพระจันทร์ จก. (มหาชน) ฉะนั้น ในตรงนี้ จะขอลำถึงจุดสำคัญเท่านั้น

จุดสำคัญของอุตสาหกรรมและบริษัทไบโอมาส คือ การใช้ทุกส่วนของวัตถุดิบให้หมด และพยายามไม่ทิ้งออกมาเป็นขยะโดยเปล่าประโยชน์ นี่เป็นกลยุทธ์พื้นฐาน การที่

บ. ปลูกต้นท้อพระจันทร์ จก. (มหาชน) สามารถรักษาการบริหารจัดการให้มั่นคงได้ ตามที่กล่าวไว้ แล้วในตอนแรกนั้น เป็นเพราะว่าได้รักษากฎนี้เอาไว้นั่นเอง

และในเร็ว ๆ นี้ ผู้ผลิตเหล้าโซจู (เหล้าขาวกลั่นจากมันเทศเหลืองและเมล็ดข้าว) ยี่ห้ออวาโมริ ซึ่งเป็นเหล้าที่ทำสืบทอดต่อกันมาที่มีแต่เฉพาะในโอะกินาวา ได้หันมาเอาเอากากเหล้าที่จะทิ้งเป็นขยะ (ส่วนตรงนี้เสียค่าใช้จ่ายเป็นเงินที่สูงมาก) ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ โดยนำไปผลิตเป็น น้ำส้มเปรี้ยวคูโรสึ (vinegar) สินค้าตัวนี้เหมาะกับการดูแลสุขภาพ และการส่งออกไปจำหน่ายที่ เกาหลีใหญ่ญี่ปุ่นอาจจะได้ตัวเลขที่มากกว่าเหล้ายี่ห้ออวาโมริด้วยซ้ำไป

### < ขยายจากตลาดที่ยังมีช่องว่างอยู่ (แบบนิชช) ไปเป็นตลาดทั่วประเทศ :

**การทำให้เป็นแบรนด์, การทำให้สินค้ามีหลากหลายชนิด >**

โอะกินาวาเป็นภูมิภาคที่อยู่ใกล้เขตร้อนแห่งเดียวในญี่ปุ่น และเป็นเกาะที่อยู่ห่างไกลออกไป ด้วยเหตุนี้ จึงมีสินค้าที่มีลักษณะไม่เหมือนกับของที่เกาะใหญ่ญี่ปุ่นเป็นจำนวนมากหลายมากมาย สินค้าเหล่านี้ เรียกว่า สินค้าแบบนิชช ถูกแยกเป็นประเภทที่แตกต่างกับสินค้า (แข่งขัน) ทั่วประเทศ โอะกินาวาห่างไกลจากตลาดบริโภคขนาดใหญ่ ค่าขนส่งถูกบวกเพิ่มเข้าไปอีก และจำนวนประชากรกับระดับเศรษฐกิจก็เล็ก จึงไม่เหมาะกับการผลิตขนาดใหญ่ ฉะนั้น การหันไปมองกลยุทธ์ทำสินค้าแบบนิชช (ตลาดสินค้าที่ยังมีช่องว่างอยู่) น่าจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากกว่า

และสินค้าแข่งขันทั่วประเทศที่มีอยู่ในโอะกินาวา จะต้องเป็นสินค้าที่สามารถจะมีศักยภาพในการแข่งขันได้ หรือที่ควรจะต้องได้ว่า ต้องเป็นสินค้าที่แข่งขันได้แน่นอนกับของที่เกาะใหญ่ญี่ปุ่น เช่น เกาะใหญ่ญี่ปุ่นเป็นภูมิภาคที่อยู่ในเขตอบอุ่น ส่วนโอะกินาวาเป็นภูมิภาคที่อยู่ใกล้เขตร้อน สิ่งที่จะสร้างให้เป็นศักยภาพในการแข่งขัน ก็คือ เจือปนไขทางธรรมชาติ และความแตกต่างของอุณหภูมินี้เอง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ การนำเอามะระและมะม่วง ซึ่งเป็นพืชผักผลไม้เขตร้อน มาทำเป็นสินค้าตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 1 และถ้าจะนำไปเปรียบเทียบกับสินค้าของทั่วประเทศญี่ปุ่นและสินค้านำเข้า จำเป็นจะต้องมีศักยภาพในการแข่งขันในด้านของคุณภาพและราคาด้วย

ภาพที่ 1 การวางตำแหน่งของสินค้าแข่งขันทั่วประเทศ กับสินค้าแบบนิชซ์

	ศักยภาพในการแข่งขัน	ตัวอย่างอุตสาหกรรมในโอเอกินาวา
สินค้าแข่งขันทั่วประเทศ	คุณภาพและราคา (เปรียบเทียบกับทั่วประเทศแล้ว จะมีราคาถูกคุณภาพดี)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ดอกไม้ (ดอกเบญจมาศ, ดอกกล้วยไม้)</li> <li>• พืชผักผลไม้ (มะระ, มะม่วง)</li> <li>• การเพาะเลี้ยงบนผิวน้ำทะเล (กุ้งครุเมะ (มีขนาดกลาง), สาหร่ายโมซิค)</li> </ul>
สินค้าแบบนิชซ์	มูลค่าเพิ่ม (แม้จะมีราคาสูงนิดหน่อย ก็ไม่เป็นไร เพราะเป็นสินค้าแปลกพิเศษ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อาหารเพื่อสุขภาพ</li> <li>• ศิลปหัตถกรรมที่สืบทอดต่อกันมา</li> <li>• ความบันเทิง (อุตสาหกรรมดนตรี)</li> </ul>

ในอีกด้านหนึ่ง สินค้าแบบนิชซ์มีน้อยและราคาสูง ฉะนั้น จุดที่จะเป็นศักยภาพในการแข่งขันก็คือ จะชี้ให้เห็นได้อย่างไรว่า นี่เป็นของที่แปลกพิเศษที่มีแต่เฉพาะในโอเอกินาวา เป็นต้น

แต่ว่า สินค้าแบบนิชซ์ของโอเอกินาวา มีระดับการผลิตที่เล็กลงไป เป็นสินค้าที่ถูกวางตำแหน่งให้เป็นสินค้าสำหรับคนที่ชอบคลังไคล์ในบางสิ่ง และสินค้า (จำกัดเฉพาะเป็น) ของฝาก

เอาละ สินค้าหลาย ๆ อย่างของโอเอกินาวานี้ ถ้านำสินค้าของฝากพิเศษที่ทำขึ้นมาเฉพาะไปขายในตลาดทั่วประเทศ จะต้องใช้กลยุทธ์แบบไหน และจะต้องทำอย่างไรดีนั้น จะลองให้ข้อสังเกตดู

จะขออธิบายโดยยกตัวอย่างของ หจก. ทาคายาสี ที่ผลิตสินค้าเกลือธรรมชาติ ซึ่งเป็นบริษัทที่ผมก็ให้การสนับสนุนอยู่ด้วย

ในญี่ปุ่นที่เป็นมาจนถึงบัดนี้ เกลือที่ใช้ในการทำอาหาร รัฐบาลได้ใช้ระบบผูกขาดการขายแต่เพียงผู้เดียว วิธีการผลิต คือ ทำจากน้ำทะเลโดยใช้วิธี "Ion Exchange Film Method" ซึ่งมองในอีกความหมายหนึ่งแล้ว ก็คือ เกลือที่ประกอบด้วย NaCl (โซเดียมคลอไรด์, เกลือแกง) สูงมากกว่า 99% นั้นเอง ระบบผูกขาดการขายนี้ได้ถูกยกเลิกไป ปรธาณบริษัทที่ชื่อ คุณทาคายาสี จึงถือโอกาสตรงนี้คิดวิธีการทำเกลืออีกแบบหนึ่งขึ้นมา เขาได้ผลิตเกลือด้วยวิธีการนั้นและเริ่มการขาย

คุณทาคายาสีเป็นวิศวกรในตอนแรก เขาได้คิดค้น "วิธีการทำผลึกเกลือในอากาศในช่วงขณะหนึ่งในอุณหภูมิปกติ" ขึ้นมา และได้รับสิทธิในประดิษฐ์กรรมนี้ วิธีการนี้ คือ นำเอาน้ำทะเลเข้ามาไว้ที่เครื่องผลิตหมอกขนาดเล็กโดยตรง แล้วทำให้เป็นไอหมอก ส่งออกไปที่ห้องที่มีอุณหภูมิ 40 - 50 ในช่วงระหว่างที่ไอหมอกตกลงมา ส่วนที่เป็นน้ำจะระเหยเป็นไอ และแร่ที่ประกอบอยู่ในส่วนที่เป็นเกลือและน้ำเกลือก็จะตกลงมากองเป็นชั้น ๆ เสร็จแล้วจึงค่อยเก็บรวบรวมเกลือนี้ไปทำเป็นสินค้า แต่ว่า ราคาเทียบกับเกลือทั่ว ๆ ไปแล้ว จะสูงกว่าประมาณ 2 เท่าตัว

ที่ผ่านมาจนถึงบัดนี้ ที่พูดกันว่า เกลือไม่ดีต่อสุขภาพ นั้นเป็นเพราะว่าได้รับแต่เฉพาะเกลือ NaCl แต่แร่จำนวนมหาศาลที่ประกอบรวมอยู่ในเกลือธรรมชาติเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อร่างกาย เขาได้นำเรื่องนี้มาทำเป็นจุดขาย และในวงการแพทย์ก็ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องมาด้วย

และเพื่อแสดงจุดขายนี้ให้เห็นอย่างชัดเจน ก็ได้ลองเสนอเรื่องไปที่กินเนสบุ๊ค จนได้รับการตัดสินอนุมัติให้เป็นเกลือที่มีแร่อยู่เป็นจำนวนมหาศาลมากที่สุดในโลก หนังสือรับรองเรื่องนี้ นายอำเภอของอำเภอคุซึกาวา ที่มีโรงงานผลิตเกลือนี้ตั้งอยู่ และผมเป็นผู้เขียนรับรองเสนอเรื่องนี้ไป

ในตอนแรก อาจเป็นเกลือที่ดูแปลกน่าขัน แต่เป็นเกลือที่มีราคาสูง จึงได้กำหนดวางตำแหน่งให้เป็นสินค้าที่ซื้อเพื่อเป็นของฝากสำหรับนักท่องเที่ยวที่มาโอเอกินาวา ไม่ใช่เป็นเกลือที่จะใช้ในชีวิตประจำวัน

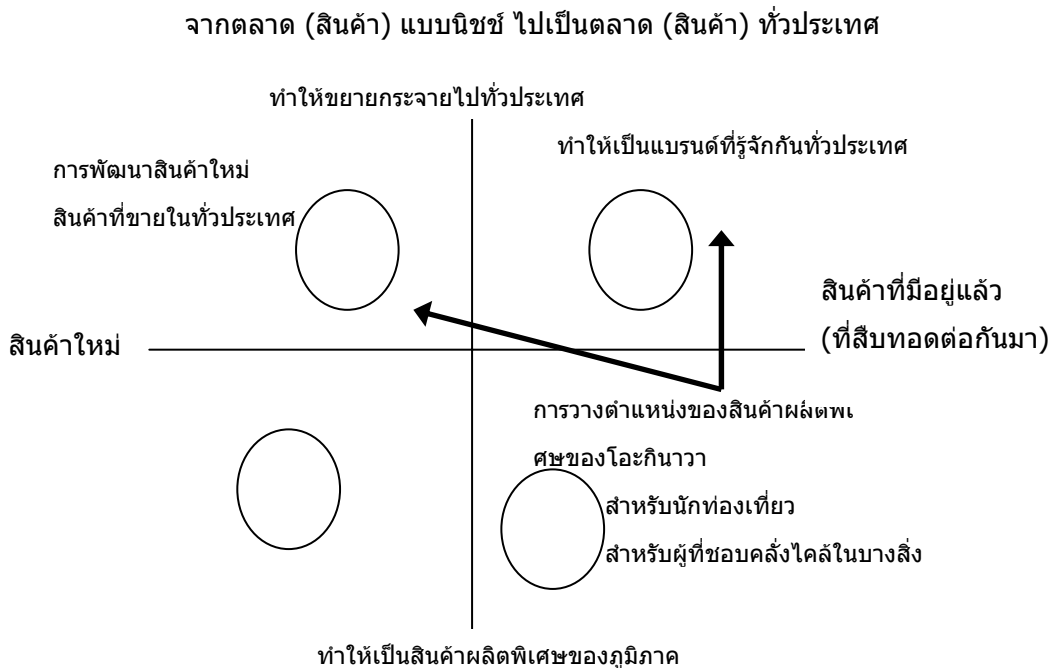
และได้ใช้โอกาสที่ได้รับการบันทึกในกินเนสบุ๊คนี้ ประชาสัมพันธ์ออกไปทั่วประเทศจนเป็นที่รู้จักอย่างดี ปริมาณการขายก็ขยายตัวเพิ่มขึ้นด้วย

และยังประสบความสำเร็จที่ได้รับการนำมาใช้เป็นเกลือใส่ในขนมจากผู้ผลิตทั่วประเทศที่ผลิตขนมขบเคี้ยวสำหรับเด็ก (เช่น มันฝรั่งทอดกรอบ) (เป็นเพราะว่าผลิตไม่ทันกับความต้องการ ปัจจุบันจึงผลิตจำกัดเฉพาะฤดูกาล และกำลังทดลองให้ใช้จำกัดเฉพาะในภูมิภาค)

ถ้าคำนึงถึงเรื่องสุขภาพแล้ว ขนมขบเคี้ยวเป็นของกินที่ไม่แนะนำสำหรับเด็ก ๆ แต่ก็ให้เพื่อตอบสนองความต้องการของเด็ก ขนมนี้มีภาพพจน์ว่าเป็น "อาหารประเภทจังก์ฟู้ดส์" หรือที่เรียกว่าอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการต่ำและมีแคลอรีสูง การยกขึ้นมาเป็นเหตุผลว่า ในขนมนี้มีเกลือรวมอยู่มาก ถ้าหากใช้เกลือที่เราคิดค้นขึ้นมาล่ะก็ จะดีต่อร่างกายมากกว่า ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดที่ตรงไปตรงมา แต่ก็ทำให้สามารถเปลี่ยนการวางตำแหน่งของสินค้าจากอาหารจังก์ฟู้ดส์ ไปเป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพได้

การเสนอแนะเรื่องนี้ได้รับการยอมรับ และเกลือนี้ก็ได้รับการนำมาใช้ ปริมาณการขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงขอนำเรื่องนี้มาเป็นกรณีศึกษา อธิบายให้เห็นถึงการขยายสินค้าจากตลาดที่ยังมีช่องว่างอยู่ (แบบนิชช) ไปเป็นตลาดทั่วประเทศ

## ภาพที่ 2 รูปแบบของการขยายสินค้าแบบนิชชไปสู่ตลาดทั่วประเทศ



ปัจจุบัน สินค้าของโอเอกินาวาส่วนใหญ่จะถูกวางตำแหน่งอยู่ในส่วนที่เป็น คือเป็นการวางตำแหน่งในจุดที่ว่าเป็นสินค้าของฝากสำหรับนักท่องเที่ยว

สมมติว่า ทำประชาสัมพันธ์ออกให้รู้ว่า สินค้าจะถูกรับรองในกินเนสบุ๊ค หรือไม่ก็นำไปลงเป็นเรื่อง

สนทนาในโทรทัศน์ถ่ายทอดออกอากาศทั่วประเทศ แล้วทำให้เป็นแบรนด์ที่รู้จักกันทั่วประเทศ  
นี่ก็จะเป็นวิธีการที่จะทำให้สินค้าเปลี่ยนไปอยู่ที่ตำแหน่ง ( )

อีกวิธีการหนึ่งก็คือ ให้นำเอาลักษณะเด่นเฉพาะของสินค้าผลิตภัณฑ์พิเศษของโอะกินาวา (เช่น รสชาติ,  
การใช้ประโยชน์) ไปใช้กับสินค้าที่ขายในทั่วประเทศแล้ว (หรือสินค้าที่ดูเหมือนว่าจะขายในทั่ว  
ประเทศได้ นำมาทำเป็นสินค้าพัฒนาออกใหม่) นี่จะเป็นวิธีการที่จะทำให้ค่าของสินค้านั้นสูงขึ้นมา  
ได้ด้วย ( )

กรณีศึกษาที่ยกมาอธิบายให้เห็นในครั้งนี่ เป็นตัวอย่างที่ได้ใช้วิธีการสองอย่างตามข้างบนนี้

### < กลยุทธ์ร้านสาขา, จากตลาดสำหรับผู้ใหญ่และคนชราไปเป็นตลาดสำหรับวัยรุ่น >

บริษัท นากาเซน จำกัด (มหาชน) เป็นร้านเก่าแก่ที่ขายอาหารเพื่อสุขภาพมานานแล้วใน  
โอะกินาวา และเป็นร้านที่ใหญ่ที่สุด สำหรับรายละเอียดของบ. นากาเซน จะอธิบายโดยใช้วิดีโอ  
ในตรงนี้จะกล่าวเฉพาะจุดสำคัญ ๆ เท่านั้น 80% ของยอดขายของบ. นากาเซน จะเป็นการขายผ่าน  
ทางไปรษณีย์ และ 60% ของการขายผ่านทางไปรษณีย์นี้ มาจากผู้คนที่เคยมาโอะกินาวาหนึ่งครั้ง  
แล้วติดใจรสชาติของอาหารเพื่อสุขภาพ กลายมาเป็นลูกค้าประจำ

แต่ว่า กลุ่มเป้าหมายตลาดของอาหารเพื่อสุขภาพนี้ เกือบทั้งหมดจะเป็นลูกค้าที่มีอายุมากกว่า  
50 ปี ทางบริษัทรู้สึกว่าการตลาดของผู้สูงอายุในวัยนี้ได้หดตัวลง และเห็นว่าจำเป็นต้องขยายตลาด  
ให้ใหญ่ขึ้นไปอีก จึงได้ใช้กลยุทธ์การทำการตลาดดังต่อไปนี้

บริษัทได้สร้างอาณาจักรแห่งหนึ่งขึ้นมาชื่อว่า "Asian Herb Restaurant Café Kurukuma"  
( มีพื้นที่ 10,000 ทสึโบะ, 1 ทสึโบะ = ประมาณ 3.3 ตร.ม ) ที่หมู่บ้านจินเนน ซึ่งตั้งอยู่นอกเมืองนาฮา  
ที่เป็นเมืองหลวง ภายในบริเวณอาณาจักรแห่งนี้ ก็ยังมีการสร้างสวนสมุนไพร ร้านสินค้า ร้านกาแฟ  
และสถานท่องเที่ยวรวมอยู่ด้วย บริษัทได้ย้ายสำนักงานและโรงงานมาตั้งที่นี่

ที่อาณาจักรแห่งนี้ จะสามารถรับประทานอาหารที่ทำจากสมุนไพรสดใหม่ที่ปลูกไว้อยู่ที่มุม  
หนึ่งของสวนเกษตรได้ กลุ่มคนวัยรุ่นหนุ่มสาวจะมาที่นี่เป็นหลัก นี่เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการจะให้วัยรุ่น  
หนุ่มสาวได้คุ้นเคยกับอาหารเพื่อสุขภาพที่มีการนำสมุนไพรมาใช้ประกอบในอาหาร

และลูกค้ายังสามารถเดินชมสวนสมุนไพร โรงงาน ร้านสินค้า ได้อีกด้วย นี่เป็นวิธีการที่บริษัทได้  
ดำเนินการพัฒนาให้เป็นร้านสาขาแบบ Antenna Shop (ร้านอาหาร) เป็นหลัก ด้วยการขยายจาก  
ตลาดอาหารเพื่อสุขภาพสำหรับผู้ใหญ่วัยกลางคนที่เคยทำมาตั้งแต่สมัยก่อน ไปเป็นตลาดสำหรับ  
วัยรุ่นหนุ่มสาว ซึ่งก็ประสบความสำเร็จในการเปิดตัวเข้าสู่ตลาดกลุ่มวัยรุ่นหนุ่มสาวได้