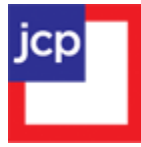


CEO ของ JC Penney วางแผนผิดพลาดส่งผลให้บริษัทขาดทุน



ในเดือน กุมภาพันธ์ที่ผ่านมา CEO ของ JC Penney Mr. Ron Johnson ยอมรับว่าเขาทำผิดพลาดอย่างมหันต์ ในความพยายามที่จะกอบกู้ธุรกิจของบริษัท จากรายงานไตรมาสที่ 4 ของบริษัทพบว่าราคาหุ้นของบริษัทลดลง 2.51 เหรียญสหรัฐ/หุ้น ทั้งนี้ เปรียบเทียบจากการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญว่าจะลดลงเพียง 24 เซ็นต์/หุ้น

นับตั้งแต่ Mr. Ron Johnson เข้ามาบริหารงานและนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ บริษัทมียอดขายลดลง 4.28 พันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งเขาพยายามจะทำให้ห้าง JC Penney เป็นห้างที่ทุกคนชื่นชอบ อย่างไรก็ตามแผนการตลาดและการประเมินผู้บริโภคนั้นมีความผิดพลาดอยู่หลายส่วน

ยอดขายของ JC Penney ในไตรมาสต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ว่าแนวทางอันใหม่นี้ไม่ได้ผล ยอดขายในไตรมาสที่ 4 รวมถึงช่วงเทศกาลวันหยุดยาวได้ลดลงถึงร้อยละ 28.4 เป็น 3.8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ผลการขาดทุนสุทธิมีมูลค่า 552 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อเทียบกับ 87 ล้านดอลลาร์สหรัฐในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา

ยอดขายของห้างที่เปิดมาอย่างน้อย 1 ปี ลดลงไปถึงร้อยละ 31.7 และยอดการขายทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากในทุกธุรกิจในช่วงหลายปีที่ผ่านมาแต่สำหรับ JC Penney ก็ลดลงไปถึงร้อยละ 34.4

Mr. Chris Deroose ผู้ประพันธ์หนังสือ Judgment on the front line บอกว่านโยบาย Mr. Ron Johnson ดูแล้วเป็นเหตุเป็นผลดีมาก แต่เวลาของ Mr. Johnson ใกล้จะหมดลงเต็มที่ ทั้งนี้ หากผู้บริโภคไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของห้างในอีก 2 ไตรมาส กลุ่มผู้ถือหุ้นหลักของบริษัทคงจะต้องตัดสินใจว่า จะเซ็นสัญญาต่อให้สำหรับฤดูกาลขายในช่วงเทศกาลวันหยุดในปีหน้าหรือไม่

ในเดือนมกราคม 2012 ไม่กี่เดือนหลังจากที่ Mr. Ron Johnson เข้ามารับตำแหน่งบริหารของ JC Penney หลังจากที่ได้บริหารร้านค้าต่างๆ ของ Apple มาก่อน Mr. Johnson ได้วางแผนการฟื้นฟูบริษัทโดยจะเพิ่มปริมาณร้านค้าในห้างสรรพสินค้าให้มากขึ้น (stores-within-a-store) เลิกการลดราคาและการส่งเสริมการขาย และวางแผนการตั้งราคา 3 ระดับ (Three-tiered pricing plan) และยังแนะนำว่า JC Penney จำเป็นต้องได้ป้าทหารย่เล็กน้อยของ Apple

ตั้งแต่เริ่มนโยบายนี้ ก็มีคำถามว่า ลูกค้านั้นจะคุ้นเคยกับการลดราคาและการใช้คูปอง ส่วนลดจะเต็มใจที่จะยกเลิกพวกนั้นด้วยหรือไม่ ซึ่ง Mr. Chris Deroose ให้ความเห็นว่าความแตกต่างระหว่าง Apple กับ JC Penney คือ Apple มีจุดมุ่งหมายในการขายสินค้าที่ทุกคนต้องมี (must-have merchandise) แต่ JC Penney ไม่มีข้อได้เปรียบนั้น

นับตั้งแต่นั้นมา Mr. Johnson ก็เริ่มถอยจากเป้าหมายบางอย่าง อาทิ มีการลดราคาบ้าง และยอมรับว่าแผนการตั้งราคาทำให้ผู้บริโภคเกิดความสับสน ทั้งนี้เพราะเขามีความเชื่อที่ว่า การเสนอสินค้าที่คุ้มค่าให้กับผู้บริโภคในทุกวันโดยเริ่มต้นที่ความจริงบนป้ายราคา ซึ่งทางบริษัทได้พยายามอย่างหนักและลองมาหลายครั้งเพื่อที่จะทำให้ผู้บริโภคเข้าใจว่าผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าได้ทุกๆ เวลาที่ต้องการ (ไม่จำเป็นต้องรอช่วงลดราคา) แต่แล้วก็ได้เรียนรู้ว่าผู้บริโภคที่ต้องการช่วงลดราคาและชอบคูปองส่วนลดด้วย โดยเปรียบเทียบกับราคาสินค้าบนป้าย

และเพื่อปรับกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ตั้งแต่นี้ไป Mr. Johnson จะจัดให้มีช่วงลดราคาทุกอาทิตย์และมีการนำเสนอคู่มือส่วนลดให้กับผู้บริโภคอีก

Mr. Johnson ยังได้กล่าวว่าการทำงานการตลาดของบริษัทในปีที่แล้ว ล้มเหลวในการสื่อสารแผนการตลาดใหม่ให้กับผู้บริโภค แต่โฆษณาชิ้นใหม่ซึ่งได้เริ่มไปเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา เน้นมุ่งไปที่การเปรียบเทียบราคาของสินค้าต่างอย่างชัดเจน ทำให้ยอดขายและจำนวนลูกค้าในห้างกระโดดเพิ่มขึ้นในทันที ซึ่งทางบริษัทเชื่อมั่นว่า เมื่อกลับไปใช้นโยบายส่งเสริมการขายได้ระดับหนึ่งแล้ว จะช่วยเรียกลูกค้าให้กลับคืนมา

หุ้นของบริษัทหลังจากการปิดตลาดลดลงร้อยละ 14 หรือเทียบเท่ากับ 3 เหรียญสหรัฐ โดยไปอยู่ที่ 18.19 เหรียญสหรัฐ จาก 21.16 เหรียญสหรัฐ

JC Penney ได้พยายามที่จะลดปริมาณสินค้าในสต็อก ซึ่งก็ทำได้สำเร็จ สินค้าในสต็อกลดลงร้อยละ 20 ทางบริษัทยังได้กล่าวอีกว่า การขาดทุนซึ่งปรับตัวเลขแล้ว (Adjusted Loss) โดยตัดค่าใช้จ่ายในการปรับโครงสร้างบริษัท ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายเรื่องแผนเงินบำนาญ จะมีค่าอยู่ที่ 1.95 เหรียญสหรัฐ/หุ้น ฉะนั้นถ้าอิงตามข้อมูลนี้ Bloomberg คาดว่ามูลค่าขาดทุนน่าจะอยู่ที่ 18 เซ็นต์/หุ้น

กำไรเบื้องต้น (Gross Margin) ลดลงไปที่ร้อยละ 23.8 ของยอดขาย จากร้อยละ 30.2 ของยอดขายในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา เนื่องจาก JC Penney ได้ลดราคาลงอย่างมากในช่วงปีนี้

จากการแถลงข่าวเมื่อกลางเดือนกุมภาพันธ์ Mr. Johnson เน้นไปที่อนาคตและ แผนการเปลี่ยนรูปแบบที่เรียกว่า "Ambitious Transformation Plan" ก็ยังคงดำเนินการอยู่ ซึ่งส่วนสำคัญของแผนนี้ คือ วิธีการเพิ่มจำนวนร้านค้าในห้าง (stores-within-a-store approach) โดยการให้พื้นที่, ป้าย และชั้นวางของ ซึ่งออกแบบโดยแบรนด์นั้น ซึ่งนโยบายนี้เป็นที่นิยมอย่างมากในห้างสรรพสินค้าอื่นๆ และในปีที่แล้ว JC Penney ได้เพิ่มร้านบูติกของ Levis, Arizona และอีกหลายแบรนด์

ในช่วงฤดูใบไม้ผลิของปี 2013 JC Penney จะเปิดร้านค้าใหม่ในห้างสรรพสินค้าอีก 20 ร้าน โดยเน้นที่แผนกสินค้าและของใช้ภายในบ้าน ซึ่งปีที่แล้วการเพิ่มจำนวนร้านค้าได้ผลอย่างมาก

Mr. Ken Hannah ผู้บริหารทางการเงิน (CFO) ของ JC Penny กล่าวว่าร้านค้าต่างๆ ภายในห้าง (Shops- within-a-Shop) ประสบความสำเร็จมากกว่าการดำเนินการของบริษัทโดยรวม

Ms. Deborah Weinswig นักวิเคราะห์ของบริษัท Citi กล่าวว่านักลงทุนอยากจะได้ยินในช่วงสัปดาห์แรก ของไตรมาสที่ว่า บริษัทกำลังจะไปทางไหนเรื่องการเปลี่ยนแปลงในการตั้งราคา อย่างไรก็ตาม Mr. Johnson ปฏิเสธที่จะให้ความเห็นเรื่องแนวโน้มการขายในปัจจุบัน แต่บอกว่าบริษัทพอใจอย่างมากกับจำนวนผู้ที่เข้ามาชมในห้างสรรพสินค้าในช่วงเทศกาลที่ผ่านมา ช่วงวันวาเลนไทน์มีคนเข้าห้างมากกว่าปีที่ผ่านๆ มา และ President Day มีจำนวนคนเข้าห้างพอกับปีที่ผ่านๆ มาเลยทีเดียว

อย่างไรก็ตาม เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 4 ของปีที่แล้วกับปีที่ผ่านๆ มา พบว่าจำนวนนักช้อปที่เดินห้างลดลงถึงร้อยละ 17

สำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ณ นครนิวยอร์ก

19 มีนาคม 2556

จาก: The New York Times