



## Surviving the Traditional Business Model in the Disruption



ในอดีตที่ผ่านมา หากเรามองไปยังธุรกิจต่างๆที่ประสบความสำเร็จ เรามักจะนึกถึงองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีกำลังการผลิตที่สูงสามารถรองรับความต้องการของตลาดได้เพียงพอ นั่นหมายถึงการลงทุนในด้านสาธารณูปโภค เช่น โรงงาน เครื่องจักร ที่ดินสำหรับสร้างโรงงาน นั่นคือการทำธุรกิจแบบดั้งเดิม นับตั้งแต่การปฏิวัติทางอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 (ค.ศ. 1760-1840 การคิดค้นเครื่องจักรไอน้ำ) ครั้งที่ 2 ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 มาจนถึงต้นศตวรรษที่ 20 การคิดค้นพลังงานจากกระแสไฟฟ้า มาจนถึงครั้งที่ 3 ในช่วงยุค 1960s ที่เรียกว่าการปฏิวัติดิจิทัล มาจนถึงในปัจจุบัน อุตสาหกรรม 4.0 ที่มีความเชื่อมโยงทั้งด้านฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ หลอมรวมเทคโนโลยีอย่างบูรณาการ เกิดแนวทางการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ขึ้นมาสร้างความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต เริ่มตั้งแต่ Amazon Netflix มาจนถึง Uber AirBNB ซึ่งกระทบการทำธุรกิจแบบดั้งเดิมที่เคยทำมา ต้องปรับเปลี่ยนและปรับปรุงการทำธุรกิจให้สามารถแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการเพื่อดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืนได้

จากงานศึกษาของ Harvard Business Review ที่ได้สำรวจกลุ่มบริษัท S&P 1500 ในปี 2015 พบว่ามูลค่าที่นักลงทุนยอมจ่ายคิดเป็นเท่า (multiple) ของรายได้ทุก \$1 ของกิจการจะมีค่าที่สูงกว่า ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีสัดส่วนสินทรัพย์ถาวร (physical assets) ต่อสินทรัพย์ทั้งหมดในอัตราส่วนที่ต่ำ ตัวอย่างเช่น ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีด้านสุขภาพ (Health technology) หรือในกลุ่มผู้ให้บริการด้านเทคโนโลยี (Technology services) มีค่าเฉลี่ย 5.1 เท่า นั่นคือนักลงทุนยินดีจ่าย \$5.10 สำหรับรายได้ทุก \$1 ที่บริษัททำได้ โดยในภาคธุรกิจเหล่านี้มีสัดส่วนสินทรัพย์สินถาวรน้อยกว่า 20% ของทรัพย์สินทั้งหมด เมื่อเทียบกับกลุ่มที่เป็นทางด้านผู้ผลิตแล้ว เช่น กลุ่มสาธารณูปโภคพลังงาน ขนส่งและซื้อขายไป ซึ่งมักจะมีสินทรัพย์สูง โดยสินทรัพย์ถาวรโดยเฉลี่ยสูงกว่า 30% มูลค่าที่นักลงทุนให้จะอยู่ที่ประมาณ 2 เท่าของรายได้

ถึงแม้ว่าธุรกิจที่สร้างมูลค่าสูงได้ในปัจจุบันจะเน้นไปทางด้านการสร้างแพลตฟอร์มการมีพัลทรัพย์สินมาใช้ประโยชน์ การทำธุรกิจ

ด้านการผลิต การซื้อมาขายไปของทรัพย์สินที่จับต้องได้ แม้จะไม่สามารถสร้างมูลค่าต่อรายได้ทุก \$1 ได้สูงเท่าธุรกิจที่เน้นในการสร้างหรือพัฒนาสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจากขนาดหรือต้นทุนเมื่อเทียบกับขนาดที่สูงกว่า ก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจเหล่านี้จะหมดไป ความต้องการยังมีอยู่แต่จะทำอย่างไรให้องค์กรที่มีทรัพย์สินมากมายเหล่านี้เพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการอย่างไร สร้างผลตอบแทนให้ผู้ถือหุ้น สร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในกิจการ และนำพาให้กิจการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะครั้งเล็กรั้งใหญ่ได้อย่างยั่งยืน และโดยส่วนมากแล้วธุรกิจแบบดั้งเดิมที่มักมีขนาดใหญ่เป็นความได้เปรียบ เช่น อำนาจการต่อรอง (economic of scale) ก็ถือว่าเป็นจุดอ่อนเช่นกันในการปรับองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง

โดยธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมากที่จะพูดถึงในบทความนี้ เป็นธุรกิจที่กำลังถูกแทนที่เข้ามาเรื่อยๆ จากคู่แข่งรายใหญ่อย่าง online retailer อย่าง Amazon หากเอ่ยถึงชื่อ Macy's

ก็คือชื่อที่คนทั่วไปรู้จักกันในนามห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีอายุมากกว่า 150 ปีแล้ว โดยมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นร้านค้าเล็กๆ และเติบโตขยายสาขาไปทั่วประเทศ รวมถึงจากการซื้อกิจการและควบรวมกิจการในลักษณะเดียวกัน จนมี 880 สาขาทั่วประเทศ และถือเป็นผู้เล่นรายใหญ่ในธุรกิจค้าปลีกซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้เล่นรายอื่นๆ เช่น Nordstrom JCPenney Kohl's Walmart Target รวมถึง Amazon.com เหล่าบรรดาธุรกิจดั้งเดิมในกลุ่มค้าปลีก หรือที่เรียกกันว่า Big-box ต้องหาทางปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือ จากข้อมูลผลการสำรวจในปี ค.ศ.1999 ยอดขายรวมจากห้างสรรพสินค้าคิดเป็น \$230 พันล้านเหรียญ มาถึงปี ค.ศ.2016 มีการรายงานว่ายอดขายเหลือ \$155.5 พันล้านเหรียญ ห้างสรรพสินค้ายังพอขายได้ แต่จำนวนประชากรและค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นกลับไม่ได้ช่วยอะไรกับธุรกิจกลุ่มนี้

สาเหตุหลักๆ นั้นไม่ได้มาจากความล่าช้าในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีอย่างแน่นอน Macy's ถือเป็นธุรกิจรายแรกๆ ที่ลงทุนพัฒนาด้านอีคอมเมิร์ซ ช่องทาง Macys.com เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1998 แต่ Macy's และแบรนด์ห้างสรรพสินค้ารายอื่นๆ มักติดกับดักของธุรกิจแบบดั้งเดิมนั้นคือ มักขายของเหมือนกัน โดยสินค้ากว่า 40% เป็นสินค้าแบบเดียว ยี่ห้อใกล้เคียงหรือเหมือนกัน เวลาที่ต้องการกระตุ้นยอดขายก็จะจัดช่วงลดราคาเพื่อเรียกลูกค้า การลดราคานี้เองที่สร้างนิสัยให้กับลูกค้าชาวอเมริกันที่จะซื้อของเมื่อมีป้ายลดราคา การจัดช่วงลดราคาแต่ละช่วงไม่สร้างความตื่นเต้นได้อีกแล้ว ยกตัวอย่างเช่น คำว่า Door Buster เคยเป็นคำที่ใช้โฆษณาในช่วง Black Friday ของเทศกาลขอบคุณพระเจ้าในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายน ที่ลูกค้าจะมารอหน้าประตูห้างตั้งแต่คืนก่อนห้างเปิด เพื่อเตรียมซื้อของที่ลดราคาลงมาเรียกว่าแทบจะถูกที่สุดของปีเพื่อเตรียมรับเทศกาลการให้ของขวัญในช่วงคริสต์มาส แต่ในปัจจุบันนี้ Door Buster กลับเป็นคำปรีเย็บทุกงานลดราคาของ Macy's นอกจากนั้น Macy's เป็นห้างที่เน้นขายสินค้าในส่วนเสื้อผ้า โดยคิดเป็น 50% ของสินค้าในห้าง ในตลาดเสื้อผ้าแฟชั่น

ได้มีการเกิดขึ้นของร้านเสื้อผ้าอย่าง Zara H&M ที่มีโมเดลธุรกิจที่สามารถออกเสื้อผ้าใหม่ตามแฟชั่นล่าสุดได้ในระยะเวลาที่สั้น (2 อาทิตย์) สร้างความตื่นเต้นในการซื้อของให้แก่ลูกค้า และข้อสำคัญคือเนื่องจากสินค้าของร้านค้าประเภทนี้มีอายุที่สั้นลง การลดราคาจึงไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญนักในการกระตุ้นยอดขายซื้อจากราคาเริ่มต้นที่สามารถจับต้องได้อยู่แล้ว การตัดสินใจซื้อของในทันทีที่เจอชิ้นที่ถูกใจจะง่ายกว่า เทียบกับห้างสรรพสินค้าแบบดั้งเดิมที่สินค้าจะมีช่วงเวลาขายนานกว่า เพื่อรอช่วงเวลาเซลส์เมื่อหมดฤดูกาล

Macy's ทำการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ภายใต้การนำของ CEO (ค.ศ. 2003-2017) นาย Terry Lundgren นำห้างสรรพสินค้าชั้นนำนี้พลิกโฉมตัวเองในยุคที่ความสะดวกสบายมาเป็นทีหนึ่ง ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการกดแป้นพิมพ์สั่งซื้อและรอของมาส่งที่หน้าประตูบ้าน ได้ปรับ Macy's เข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อเป็นธุรกิจ Omnichannel ที่ผนวกช่องทางเข้าถึงลูกค้าทั้งจากออฟไลน์และออนไลน์ ไม่ว่าจะเว็บไซต์และแอปพลิเคชันในมือถือเข้าด้วยกัน การปรับกลยุทธ์ใหม่ในการเพิ่มยอดขายออนไลน์นี้ Lundgren ได้เสริมทัพทั้งทางด้านผู้บริหาร รวมถึงสรรหากรรมการ นอกจาก Macy's จะเป็นหนึ่งในไม่กี่บริษัทของอเมริกาที่มีความหลากหลายของคณะกรรมการ นั่นคือ มีกรรมการที่เป็นผู้หญิงถึงครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการ 12 คน นอกจากนี้จะหมายถึงการคำนึงถึงลูกค้าของบริษัทที่เป็นผู้หญิงเป็นส่วนใหญ่แล้ว ความหลากหลายของเชื้อชาติในคณะกรรมการก็แสดงให้เห็นในบอร์ดของ Lundgren เช่นกัน คณะกรรมการทุกคนต่างมีความสามารถและคุณสมบัติที่หลากหลายและไม่จำกัดเฉพาะกรรมการที่มีประสบการณ์การเป็น CEO มาก่อนอย่างบริษัท Fortune 500 มักจะตั้งเป็นเกณฑ์ในการสรรหากรรมการในปี ค.ศ.2014 Annie Young-Scivner ชาวอเมริกันเชื้อสายจีน EVP จาก Starbucks ซึ่งไม่มีประสบการณ์การเป็นกรรมการบริษัทมาก่อนได้มานั่งเป็นบอร์ดที่ Macy's หนึ่งในคณะกรรมการสรรหาของ Macy's ได้กล่าวถึงการแต่งตั้งครั้งนี้ว่า “คณะกรรมการที่ไม่มองหาคน

ที่อายุน้อยกว่า ผู้หญิงที่เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล และยังช่วยเสริมความหลากหลายของกลุ่มเชื้อชาติก็คงจะมีแต่ดอยหลังลง นี่คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้าใจในกระแสที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ในยุคที่กรรมการที่เป็นผู้หญิงที่มีความสามารถ สามารถที่จะเลือกไปนั่งที่ไหนก็ได้ที่ต้องการ องค์ประกอบของคณะกรรมการของ Macy's ที่มีความหลากหลายช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโมเดลการทำธุรกิจค้าปลีก

การปรับตัวครั้งใหญ่อีกด้านหนึ่งคือการประกาศแผนการในการปิดสาขาลงจำนวน 100 สาขา การบริหารจำนวนสาขาให้รองรับกับการเน้นการสร้างยอดขายดิจิทัล และเพิ่มการลงทุนในช่องทางดิจิทัล \$550 ล้านเหรียญ แต่การเสริมยอดขายทางดิจิทัลและการปิดสาขาก็ยังไม่ช่วยอะไร หากลูกค้ายังไม่มาซื้อของที่ห้างอยู่ดี Macy's ปรับตัวครั้งใหญ่ในการจัดรูปแบบห้างเพิ่มในส่วนการสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้ง เช่นบริการสโตนิสต์ส่วนตัวเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สามารถเข้าถึงลูกค้าและเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์มากขึ้น การเสริม Royalty Program เพื่อดึงดูดลูกค้าที่ทยอยหายไปให้กลับมา และเน้นที่การจัดโปรโมชันพิเศษมากกว่าการลดราคาสินค้าลงมาก ๆ และเปิดตัวห้างสรรพสินค้าใหม่ ชื่อ Backstage ที่ขายเฉพาะสินค้าลดราคา ซึ่งส่งผลให้ผลประกอบการในไตรมาสแรกของปีนี้เปรียบเทียบกับปีที่แล้วสูงขึ้นเป็นครั้งแรกในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา แต่นั่นก็ถือว่าธุรกิจในกลุ่มค้าปลีกนี้ยังต้องต่อสู้กับการแข่งขันและปรับตัวเพื่อหาจุดแข็งใหม่ที่เหมาะสมกับขนาดและวัฒนธรรมองค์กร อาจกล่าวได้ว่าจากกรณีของ Macy's นี้ ธุรกิจแบบดั้งเดิมที่มีสินทรัพย์ที่จับต้องได้สูงเพื่อปรับตัวกับคู่แข่งในยุคดิจิทัลนี้ ต้องกลับมาประเมินจุดแข็งที่เป็นตัวสร้างมูลค่าให้กับองค์กรอย่างแท้จริง เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ด้านเทคโนโลยีการสร้างคุณค่าให้กิจการ รวมถึงโมเดลธุรกิจแบบใหม่ และย้ายเงินทุนไปลงในส่วนที่จำเป็นต่อการอยู่รอดของกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องพึงประเมินความสามารถของกิจการเพื่อให้อยู่รอดในยุคดิจิทัลต่อไป



In the past, most successful business that came to our mind would be asset-heavy corporations having high production capacity and ability to meet mass-market demand. Property, plant and equipment (PP&E) had been the major asset investment for traditional business model since the first industrial revolution and the birth of steam engine between 1760-1840, the second industrial revolution in late 19th century and the third industrial revolution after the innovation of electric power in the 20th century.

From the digital revolution in 1960s to the industry 4.0 which connects hardware, software and technological integration, leading to new business models such as Amazon, NetFlix, Uber, AirBNB, providing services which makes our lifestyle more convenient whereas disrupting traditional business model forced to adapt its operation and add value to their products and services

in order to maintain its competitiveness and sustainability of its business.

According to Harvard Business Review, a survey on companies listed in the S&P 1500 was conducted in order to look at each industry's average revenue multiple, measuring how highly companies are valued in relation to their revenue. For example, Health technology had an average multiple of 5.1, meaning that investors pay \$5.10 for every \$1 of revenue generated. These business sectors had less than 20% of physical assets compared to asset-heavy industries such as utilities, energy, transportation and retailing. With PP&E making up more than 30% of total assets, they are also value-light, with multiples topping out around two.

Most high-value businesses these days are those establishing platforms and utilizing pools of assets. However, it does not mean

physical asset-heavy businesses unable to add value to every one-dollar invested at the similar scale of the asset-light industry due to higher scale, size and cost will be entirely taken over. Demand on such business is still there. But the questions are how to add value to these physical asset-heavy industries and how to generate benefits to shareholders, enhance credibility to stakeholders and lead the businesses toward sustainability amid changes.

Mostly, traditional business model gains advantages from its scale and size. Such economic of scale, however, has become a weak link that the physical-asset corporates need to adjust to keep up with the pace of change.

Macy's is a case of retail business that will be discussed here as it is expected to be heavily disrupted by digital technologies and replaced by online retailer like Amazon. The

department store chain has been around for over 150 years, starting from a small shop to the largest U.S. department store company by retail sales having as many as 880 full-line store with Macy's nameplate in operation countrywide.

However, Macy's is facing challenges from fierce retailing competitors such as Nordstrom, JCPenney, Kohl's, Walmart, Target and recently Amazon.com. It is time for the "big-box", meaning traditional retailing business like department stores to adjust their strategies to cope with changes and technological disruptions.

According to the survey, Macy's total sales was as much as US\$ 230 billion in 1999. However, its sales dropped to US\$155.5 billion in 2016. The department store chain still remains in the business although increasing number of population and living cost did not help boost its total sales.

The main reason is not about slow adjustment to disrupted technologies. Macy's is among the first retailer investing in e-commerce. Macys.com was introduced in 1998. Similar to other department stores, however, Macy's is trapped in the traditional business model. Over 40% of items at Macy's chain are the same or similar brands to other stores. In addition, sales are promoted at the same period to draw clients' attention. Such marketing strategies create sales-oriented behavior among American shoppers as they intend to buy things only at sales season. Clients no longer feel excited with different periods of sales promoted by department stores.

'Doorbuster' used to be the word for Macy's advertisement during the Black Friday, an informal name for the day following Thanksgiving Day in the U.S., the fourth Thursday of November regarded as the beginning of the country's Christmas shopping season. Thousands of American shoppers would line up in front of the store waiting for the

door to open for best door buster deals on everything from clothing and shoes to home essentials and furniture.

However, Macy's uses the word 'doorbuster' in every sales season. Its marketing strategy has been shifted to brand apparels like H&M and Zara, accounting for over 50% of total apparels at stores. These brands can introduce new collections at shorter period of time to wow shoppers. As the shelf life is shortened, sales cannot boost the purchase amount. The price ranges of these items are reasonable, making it easier for shoppers to decide and purchase their favorite items compared to items sold at department store having a longer length of shelf life.

Macy's has been trying hard to adjust its business under the leadership of CEO and Chairman Teddy Lundgren between 2003 and 2017. As convenience is everything in the digital age, The retail store has been transformed into Omnichannel business that integrates both online and offline clients via websites, applications and mobile phones. Such marketing strategy helps increase online sales. Macy's is among few US companies having board members from diverse backgrounds and nationalities. Twelve board directors are women, reflecting the store's gender priority.

Unlike criteria of most Fortune 500 companies, every Macy's board of member has a unique skill set and experience which are not limited to only CEO. Annie Young-Scriver, an EVP at Starbucks, is the epitome of the type of appointment. A 46-year-old Asian American joined Macy's board without any prior public board experience. "Boards that aren't looking for younger, digitally savvy female and ethnic board members are really going to fall behind. It's a key part of staying relevant in today's market," said one of Macy's nomination committee.

In the age that female directors are equipped with skills, capacities and choices

to sit and work anywhere, Macy's board diversity enhances work effectiveness essential for keeping up with a rapid change in retailing business model. The other major change is the closing of 100 Macy's stores nationwide, while boosting US\$ 550 million in digital sales.

These strategies will not be of any help as long as customers are not going to shop at department stores. A major shift in Macy's store design and shopping experience were announced. Personal stylist and staff capacity to access clients' need are among sample aimed at collecting data for analysis. Royalty Program is introduced to draw clients' attention to return and shop at stores. Special promotion is prioritized over sales event. Backstage, a sales-only department store, was launched. These strategies have resulted the highest turnover in three years during the first quarter of 2018.

However, retail business must adapt itself to continuously seek new strengths suitable for size and organizational culture. It can be said that Macy's is a sample of traditional physical-heavy asset business that will have to adapt itself and compete with their rivals in the digital age. Strength of the business be re-assessed. Board members and executives must be open to new technological ideas that will add value to companies and business models. Funding should be diverted to only necessary parts so that the business will survive. Leader of the organization will have to carefully assess business capacity to survive in the digital age.

<http://fortune.com/2015/02/18/macys-board-of-directors/>

นางสาว รุ่งกมล ไชยมุต  
Ms. Ruangfon Jaismut

Sr. CG Analyst  
Curriculum Development  
Thai IOE

