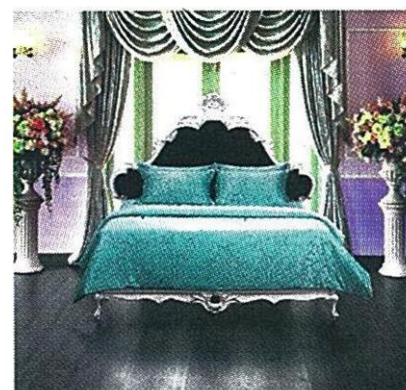
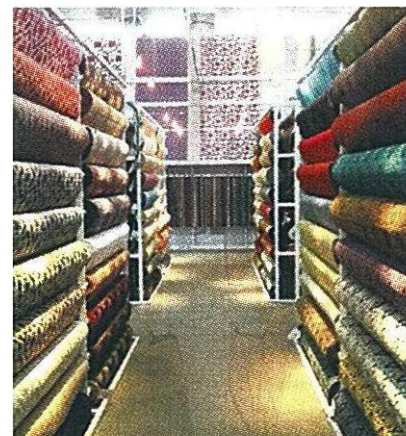


'Marketing Channel' ปฏิวัติโศกนาฏกรรมสิ่งทอ

จิราวัฒน์ คงแก้ว

มูลค่าธุรกิจหลายแสนล้านบาทต่อปี
ไม่ได้ทำให้ประเทศไทยยิ้มได้
กับชะตากรรมอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม
10ปีให้หลัง สิ่งที่เคยเชื่อกันกว่าคำว่า
"สาหัส"
ยังงัดไม่มรอต !!!
"Marketing Channel"
คือทางออก



แม่สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรม
สิ่งทอ จะออกมาระบุมูลค่าการส่งออก
สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทย ในช่วง 8 เดือนแรก
(มค.-ส.ค. 2556) ว่ามีมูลค่ารวม 5,107.15
ล้านดอลลาร์ (1.5 แสนล้านบาท ณ อัตราแลกเปลี่ยน
30 บาทต่อดอลลาร์) ยังคงขยายตัว 4.38
% เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา
ทว่าตัวเลขที่วุ่นวายนี้ ยังถือว่าค่อนข้างต่ำจากยุคที่

เคยรุ่งเรือง

ซ้ำร้ายกว่านั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ยังคาดการณ์มูลค่าส่งออกสิ่งทอ
และเครื่องนุ่งห่มไทยในปีนี้จะน่าอยู่ในระดับ 6,700-7,200 ล้านดอลลาร์ (กว่า
2 แสนล้านบาท) หดตัวร้อยละ 5 ไปจนถึงทรงตัวในระดับใกล้เคียงกับปีที่ผ่านมา จากภาวะ
เศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าเริ่ม ผนวกกับความสามารถในการแข่งขันที่ถดถอยจากต้นทุน
การผลิตที่พุ่งขึ้น

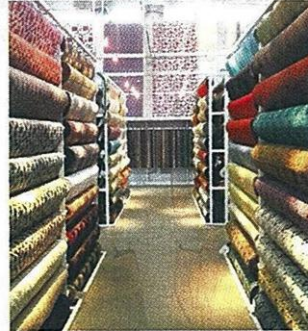
เรียกว่า...เดินทางมาก่อนปี ตัวเลขส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ยังส่งสัญญาณไม่สู้ดี
ไม่ได้ทำให้ผู้ประกอบการใจชื้น !!

"สมัยก่อนเราทำธุรกิจการผลิต เรียกตัวเองว่าเป็นนักอุตสาหกรรม เรามองใจ แต่
ความจริงแล้ว ไม่มีความหมายอะไรเลย ถ้าไม่สามารถคุมเส้นทางการค้าได้ เพราะสุดท้าย
ทำไปกำไรไปอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ ฉะนั้นถ้าใครอยากจะทำอะไรเกี่ยวกับการเป็นนักอุตสาหกรรม
อยากไปทำอย่างอื่น ผมไม่ว่าเลย เพราะผมเองก็ทำแล้วเหมือนกัน"

เสียงตัดพ้อจาก "ชล วุฒานันท์" กรรมการผู้จัดการ บริษัท สิ่งทอชาติน จำกัด
ผู้ก่อตั้งแบรนด์ PASAYA ที่โด่งดังไปทั่วบ้านทั่วเมือง มีรายได้รวมกว่าพันล้านบาทต่อปี
และเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงให้กับอุตสาหกรรมนี้ในหลายๆ ด้าน



ต่อหน้า >> 2



ส่งออกสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มตลาดหลักของไทย

พ.ศ.-ศ.ค 2556

หน่วย : ล้านบาท (ขยายตัว %)

ตลาดหลักที่สำคัญ	ส่งออก	เครื่องนุ่งห่ม	รวม
• เอเชีย (9)	995.46	109.98	1,105.43
(growth rate %)	(10.93)	(-0.15)	(9.72)
• สหรัฐอเมริกา	152.82	700.31	853.13
(growth rate %)	(6.03)	(1.68)	(2.43)
• สหภาพยุโรป	261.86	470.07	731.93
(growth rate %)	(20.67)	(-14.44)	(-4.50)
• ญี่ปุ่น	239.25	261.46	500.71
(growth rate %)	(18.90)	(4.85)	(11.13)
• จีน	285.21	33.25	318.46
(growth rate %)	(34.80)	(-5.61)	(29.03)
• อื่นๆ	1,215.32	382.17	1,597.49
(growth rate %)	(n.a.)	(n.a.)	(n.a.)
• โลก	3,149.92	1,957.24	5,107.15
(growth rate %)	(10.49)	(-4.15)	(4.38)

ที่มา : ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร
รวบรวมโดย : ศูนย์ข้อมูลสิ่งทอ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ



ต่อจากหน้า >> 1

นี่คือคำสารภาพแบบหมดเปลือกของชายเลือดนักสู้ที่ขับเคลื่อนธุรกิจมาเกือบ 3 ทศวรรษในอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ในวันนี้มาบรรยายให้กับเหล่าทายาทธุรกิจสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมสิ่งทอ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

สิ่งทอชาติพันธุ์ที่ปลูกกันมาตั้งแต่ปี 2529 ผ่านยุคเฟื่องฟูสุดขีด ชนิดที่หอมหวานเสียจนใครๆ ก็อยากลุกมาเปิดโรงงานของตัวเองกันทั้งนั้น จนมาสู่ยุคซบเซาสุดกำลังของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยในช่วง "10 ปีให้หลัง" ถึงวันนี้ใครจะคิดว่าเจ้าของโรงงานทันสมัยอันดับต้นๆ ของประเทศจะมานั่ง "ท้อ" กับอุตสาหกรรมขนาดนี้ การลงทุนสร้างโรงงานที่ดีที่สุดของประเทศเพื่อลบล้างปราชัยของฝรั่งเศสว่าข้าว จนได้อาคารที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน ระบบทันสมัย เป็นหน้าเป็นตาให้กับคนไทย มีแรงงานราคาแพง ทำแต่ของดี แต่กลายเป็นว่า "นี่คือ "กับดัก" ในทางธุรกิจของเขา

"ทุกวันนี้เราใช้กำลังการผลิตเพียง 30-35% ที่เหลือ 60% ปิดไว้ไม่ได้ใช้ รับจ้างทอผ้า (OEM-Original Equipment Manufacturer) ก็ขาดทุน เพราะต้นทุนแบบที่เราทำมันแพงเกินไป ขณะที่สินค้าเมดอินไทยแลนด์ คนก็ไม่ยอมจ่ายแพง จะขายแพงเกือบเท่าฝรั่ง เขาก็ไม่ซื้อ เห็นไหมว่าความเป็นประเทศเรามันทำให้เราเจ๊งไปแล้วครึ่งตัว"

เขามองสถานการณ์นี้ว่า หลังการปรับตัวมาทำโรงงานที่ดี มีความรู้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและภาคภูมิใจเอามากๆ กับสิ่งที่พยายามปลูกกันตลอด แต่ผลตอบแทนที่ได้กลับทำให้ต้องมานั่งทบทวนถึงทฤษฎีที่เคยเลือกใช้ต่อการกับปัญหามาก่อนหน้านี้

"ฝรั่งเศสสอนว่า OEM แค่นี้พื้นฐาน ต้องพยายามผลักดันให้เป็น ODM (Original Design Manufacturer) ลิขสิทธิ์เราก็มีความสามารถพอที่จะทำได้ในตัวเองได้ แต่ยังเป็น ODM ยังเจ็บปวดเพราะเท่ากับเราค้นคว้า ทดลอง ผลิต

ต้นแบบมา ปรากฏว่าลูกค้ามาซื้อตัวอย่างไปแล้วเอาไปก็อปไปเฉยเลย รับจ้างผลิต (OEM) เป็นแรงงานทาสสมัยใหม่ ODM ก็ทาสเหมือนกัน แต่เป็นทาสที่ฉลาดหน่อย แต่ก็ไม่ได้กินเยอะกว่าเลย"

นี่คือสถานการณ์หลังฉาก "ของจริง" ที่ผู้ประกอบการไทยต้องเผชิญอยู่ในทุกวันนี้ และหลายต่อหลายครั้งต้องเจ็บปวด เมื่อฝรั่งยกให้ไทยออกแบบให้ อ้างว่าคนไทยฝีมือดีสร้างสรรค์ ทำงานเนียบ แต่กลับไปติดตลาร

การส่งออกสิ่งทอ-เครื่องนุ่งห่ม

พ.ศ.-ศ.ค 2556

หน่วย : ล้านบาท (ขยายตัว %)

ส่งออก	3,149.92	↑10.49
เครื่องนุ่งห่ม	1,957.24	↓4.15
รวม	5,107.15	↑4.38

ที่มา : สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ



บ้านเขา สูดหายใจไม่ชินกลิ่นไทย คนไทยเลยได้ชื่อ แต่ที่ฝรั่งรับไปเต็มๆ ก็คือ เงิน !

อย่างนั้นมาตั้งหลักใหม่ ไม่รับจ้างผลิต ไม่ทำแคตตาล็อก แต่ลงมือ "สร้างแบรนด์" กัน ดูสักตั้ง ว่ากันว่า "OBM" (Original Brand Manufacturer) นี่แหละคือทางรอด

ผู้ประกอบการหลายรายเลยหันเหมาสร้างแบรนด์ สำหรับ "ซล" เขาสร้างแบรนด์ PASAYA ขึ้นในปี 2002 พร้อมกับการพัฒนาวัตถุดิบผ้าปูที่นอนที่เขาบอกว่า "ไม่เคยมีใครทำมาก่อน" เลือกขายของแพงเพราะอยากทำของดีคุณภาพเลิศ และเชื่อว่า ของถูกจะทำคุณภาพดีนั้น "ยาก"

...แต่ทางออกที่เลือกกลับไม่หวานหอมเลยสักนิด

"OBM ไม่ได้เป็นหาสหกรณ์ครับ แต่มักจะเจ๊งเพราะ...ไม่มีที่ขาย"

นี่ไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดกับ PASAYA เท่านั้น แต่แบรนด์ไทยแบรนด์นอกปลาตัวเล็กหรือตัวใหญ่ ถ้ายิ่งหาช่องทางขายของตัวเองไม่ได้ ก็เจ๊งสาหัส !!

"อย่างขายในห้างฯ คุณรู้ไหมว่าเขาซัดค่า GP (ผลตอบแทนห้างฯ) เท่าไร รวมเบ็ดเสร็จ 35-40% แถมสินค้าที่ขายในระบบบ้านเรา ต้องลดต่ำกว่า 20% เท่านั้น ถึงจะขายได้ ดังนั้นราคาที่คุณตั้งไป 100 บาท คุณต้องขายที่ 80 บาท เสมอ แล้วต้องจ่ายค่า GP ไปอีก เหลือจริงๆ ไม่ถึง 50% นอกนั้นหมดไปกับต้นทุนการตลาด เห็นไหม มีแบรนด์อย่างเดียวกันที่เหมือนกัน"

นี่แค่ค่าฝากขายในห้างฯ ยังไม่รวมค่าการตลาด ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ต้องทุ่มไปกับการสร้างแบรนด์ หรือใครคิดใหญ่อยากจะเปิดร้านในห้างหรูระดับพารากอน เขายกตัวอย่าง ค่าเช่าพื้นที่ 500 ตารางเมตร ที่ต้องจ่ายเงินรวมๆ ไปถึง 70-80 ล้านบาท ! เม็ดเงินจัดหนักขนาดนี้ ถ้าจริง เอสเอ็มอีทุนน้อย

สายป่านสั้น จะเอากำลังที่ไหนมาสู้ ?

แล้วอะไรคือทางรอด "ก๊าดัก" นี่เขาสรุปอาวุธลับ คือ "Marketing Channel"

"สร้างแบรนด์ไม่ช่วยอะไร แต่สิ่งที่เราต้องจับทางให้ได้คือ "เส้นทางและช่องทางขาย"

เขายกตัวอย่างแบรนด์ "นารายา" ที่โด่งดังทั่วโลก เป็นอีกแบรนด์ที่ไม่คิดง้อห้างฯ แต่มีช่องทางขายเป็นของตัวเองอาศัยขายจำนวนมาก ในราคาที่คู่แข่งเกินไปบริหารต้นทุนให้ดี โดยใช้กลุ่มแม่บ้านตัดเย็บให้ ทำให้ได้เปรียบเรื่องต้นทุน

หรืออย่างแบรนด์ญี่ปุ่นอย่าง "ยูนิโคล่" ที่สร้างชื่อไปทั่วโลก โดยไม่สร้างโรงงานเอง แต่มีทีมดีไซเนอร์ที่เก่ง รู้วิธีออกแบบงานให้สวย จากนั้นก็ส่งโรงงานผลิตจำนวนมากๆ เพื่อบีบให้ได้ราคาถูกที่สุด ยูนิโคล่ยังเป็นบริษัทเดียวที่ควบคุมได้แม้กระทั่งโรงงานผลิตเส้นใยในญี่ปุ่นให้

ทำด้วยชนิดพิเศษป้อนให้พวกเขา และมีเหลี่ยมยุทธ์เดียวกัน คือ ไม่ขายผ่านคนกลาง แต่เปิดร้านเป็นของตัวเอง แล้วขายในราคาที่คู่แข่ง

นี่คือ "หมากรบ" ที่ธุรกิจสิงทอขนาดใหญ่ของโลกกำลังทำ ทั้งสัญชาติอังกฤษ เยอรมัน

ต่างก็ใช้โมเดล กอบกู้ช่องทางจำหน่ายเป็นของตัวเอง

"หลายปีที่ผ่านมามีความรู้สึกไม่พอใจกันมากมองไม่ออกว่าพวกเขาทำอะไรกันอยู่ทางการเงินกันอย่างไร แล้วเราจะสู้กลยุทธ์อะไรมาเอาชนะกระทั่งข้อมูลก็รู้ไม่มากนัก บริษัทพวกนี้ถูกเรียกว่า Hidden Enterprise โดยเขาสามารถสร้างยอดขายสูงๆ ได้ แล้วก็อยู่กันอย่างสบายๆ ในช่องทางเฉพาะของเขา ไม่มีใครแข่งกับเขาได้

Key to Success

Marketing Channel : ชัยชนะธุรกิจ

- กุมเส้นทางการจำหน่ายเป็นของตัวเอง
- อย่าเป็นแค่โรงงานผลิต ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการขาย
- สร้างเครือข่ายการค้าให้มากที่สุด
- ถ้าแกมีมัลติฟังก์ชันในตัวเองรู้เรื่องเดียวไม่ได้

คำว่าถูกต้องและแข่งขันได้ไม่ได้หมายความว่า จะต้องเป็นของถูกหรือของดีสุดๆ เท่านั้น ขึ้นกับว่าตลาดของเราอยู่ตรงไหน และจุดไหนที่คนจะรับได้

เป็นธุรกิจที่เขาผลิตและทำการตลาดของเขาเอง และขายเองให้กับลูกค้าโดยตรง"

ขณะที่ผู้เสนอในอุตสาหกรรมไทย ที่ส่วนใหญ่ยังเป็นโรงงานผลิต เขาไม่เน้นถึงขั้นต้องปิดโรงงานแล้วไปเน้นแต่การขาย แต่ต้องใช้ความรู้ที่มีอยู่มาเป็น "จุดแข็ง" ต่อยอดจุดอ่อนที่ยังขาดหายไป

สรุปง่ายๆ คือ อย่าเป็นแค่โรงงานผลิต แต่ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการขาย

"ทางออกของคนที่ยังทำธุรกิจโรงงาน คือ ต้องคิดว่าเราจะคุมเส้นทางการขายได้อย่างไร เราต้องมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายอย่าไปขายผ่านมือยี่ปั้ว อย่าไปขายผ่านใคร ดูอย่างบริษัทฝรั่งเศส เป็นทั้งโฮลเซลและรีเทลเองโดยที่สินค้าทั้งหมดเขาเป็นผู้ออกแบบ และเติบโตมากในระดับโลก"

ฉะนั้นจะผลิตเอง หรือจ้างคนอื่นผลิตให้ไม่สำคัญ แต่หัวใจหนึ่งเดียวนั้น คือ เราต้องควบคุมตลาด และเส้นทางการจัดจำหน่ายเอาไว้ให้ได้



และนี่ต่างหาก คือทางรอดของอุตสาหกรรม
สิ่งทอ ที่เขาคงผลึกความคิดในวันนี้

“ชล” บอกว่า สิ่งที่ธุรกิจ
เขาต้องทำต่อไปคือ ต้อง
สร้างเครือข่ายการขาย
เป็นของตัวเองให้มาก
ที่สุด เท่าที่จะมากได้

ชล วุฒานันท์

สร้างเครือข่ายให้มากพอ เพื่อดึงศักยภาพที่
เหลืออยู่ในบริษัท มาใช้ให้เต็มประสิทธิภาพ

“แน่นอนโรงงานก็ยังคงทำอยู่ ตอนนี
โรงงานจะได้ประโยชน์เพราะกลายเป็นที่สำหรับ
สร้างสินค้าใหม่ของเรา สร้างในสิ่งที่คนอื่นทำ
ไม่ได้ คำนวณวิจัย ซึ่งขอให้ผมมีที่ขายเยอะ
จะเอาไปให้คนอื่นทำก็ยังไม่ดีเลย ปัญหาที่คือ
ทุกวันนี้เราทำเสร็จแล้วไม่มีที่ขาย จึงขยายโรงงาน
ต่อไปไม่ได้ จึงต้องสร้างเครือข่ายทางการขาย
ให้มากที่สุด เพื่อขยาย capacity ของเราให้
กลับขึ้นมา”

เขายกแผนในปีนี้จะพยายามขยาย
กำลังการผลิตให้ได้ประมาณ 40% ซึ่งก็ยอมรับ
ว่ายังไม่ใช่ว่าตัวเลขที่ตึก โดยต้องปล่อยให้
งานหนักของทีมงานขายต่อไป เพื่อผลักดันให้
ธุรกิจเติบโตและสร้างยอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่า
นี้ โดยวางแผนไว้ว่าภายใน 2 ปี จะขยายกำลัง
การผลิตให้ได้เต็ม 100%

ท่ามกลางกระแสการมาถึงของเออีซี
ผู้บริหาร PASAYA บอกเราว่า ยังมองเป็น
โอกาสขอแค่ผู้ประกอบการทำในสิ่งที่ “ถูกต้อง”

และ “แข่งขันได้”

“คำว่าถูกต้องและแข่งขันได้ ไม่ได้
หมายความว่า จะต้องเป็นของถูก หรือของ
ดีสุดๆ เท่านั้น ไม่ใช่ มันอยู่ที่การสื่อสาร ขึ้น
กับว่าตลาดของเราอยู่ตรงไหน และจุดไหนที่
คนจะรับได้ ผมมองว่าอาเซียนเป็นประโยชน์
มาก แต่เราต้องพร้อม และอย่าไปกลัว ในเมื่อ
มันต้องเกิด กลัวไปก็ไม่มีประโยชน์ แต่ทุกคน
ต้องแปรสภาพตัวเอง พุดง่าย ๆ ว่าต้องมี
มัลติฟังก์ชันในตัวเอง เช่น เป็นได้ทั้ง วิศวกร
นักการตลาด นักการขาย นักการเงิน รู้ภาษา
กระทั่งออกแบบก็ได้ รู้เพียงอย่างเดียวเป็น
ผู้ประกอบการไม่ได้ แต่ต้องรู้ทุกเรื่อง”

ท่ามกลางภาวะที่ยากลำบาก ในวันที่
อุตสาหกรรมสิ่งทอไม่ได้หอมหวาน โรงงาน
ไม่ได้เป็นใหญ่ และไทยก็ไม่ได้เป็นพระเอกใน
สนามนี้อีกต่อไปแล้ว ถึงเวลาที่ผู้ประกอบการ
พันธุ์ใหม่ ต้องกล้าที่จะลุกมาปฏิวัติตัวเอง และ
สร้างอนาคตให้กับธุรกิจ

ด้วยอาวุธที่ชื่อ “Marketing Channel”

