

Start Up

คู่แข่งรุ่นใหม่

พ.ศ.รับสรณ์ เลิศโนสตัย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ฉบับนี้ขอแนะนำ Start Up ในสไตล์ญี่ปุ่นสักสองกรณี เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับ Start Up ในประเทศไทย กรณีแรก เป็นบริษัทที่ไม่นึกคิดว่าจะเกิดขึ้นในโลกนี้ เป็นไอเดียยิ่งกว่าไอเดีย ชื่อบริษัทนี้สมมติชื่อว่าบริษัทบี ธุรกิจก็คือ แนะนำที่ปรึกษาให้กับ บริษัทที่ต้องการที่ปรึกษา แต่ที่ปรึกษาที่เวลานี้แทนที่จะแนะนำที่ปรึกษา มืออาชีพ กลับแนะนำผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานจริง ที่ยังทำงานอยู่ในองค์กร

ตัวอย่างบริษัทที่เป็น Venture ทางด้านการให้บริการ ทางการบัญชีประสบปัญหาว่า เปิดตัวมาแล้วสามปีกลับไม่ได้มี ลูกค้ามาตามที่ต้องการ จะปรึกษามืออาชีพก็ต้องเสียค่าใช้จ่าย มาก จึงลองไปปรึกษาบริษัทบีนี้ ผู้ที่ขึ้นทะเบียนที่ปรึกษาให้กับ บริษัทบี มีประมาณ 3,000 คน ประมาณครึ่งหนึ่งเป็นคนที่ทำงาน ประจำอยู่ในบริษัท ซึ่งใครก็ได้สามารถขึ้นทะเบียนเป็นที่ปรึกษาได้ โดยไม่ต้องมีการสัมภาษณ์ หรือตรวจสอบก่อน Key Word ของ บริษัทก็คือ **“ประสบการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ให้ใครก็ได้ที่ต้องการเรียนรู้”** หมายความว่า ความรู้หรือ Know How ที่ไม่คิดว่ามีความ เป็นพิเศษภายในบริษัทนั้น แต่เมื่อออกไปข้างนอก กลับกลายเป็น ข้อมูลที่คนอื่นยินดีจ่ายเงินให้

สถานประกอบการที่มีปัญหานั้นเริ่มต้นก็จะเขียนเข้าไป ในเว็บไซต์ของบริษัทบี ว่าต้องการที่ปรึกษาอะไร เมื่อที่ปรึกษา เห็นข้อมูลนี้ ก็จะส่งข้อความไปยังสถานประกอบการนั้นโดยตรง จากนั้นก็ดำเนินการขั้นตอนการนัดพบกัน บริษัทเอต้องการที่ปรึกษา “เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด B2 สำหรับ SME” โดยจะจ่ายค่า ตอบแทนชั่วโมงละ 10,000 เยน มีที่ปรึกษาตอบรับคือคุณซี ซึ่งเป็นพนักงานทำงานในบริษัทซอฟต์แวร์ คุณเล่าเรื่องนามบัตร ใน อดีตเคยมีประสบการณ์ในเรื่องการจัดตั้ง Venture business มาก่อน บริษัทเอ ได้รับประสบการณ์โดยตรงที่แท้จริง เป็นประโยชน์มาก และมีความพึงพอใจ นำไปปรับปรุงการบริหารของบริษัทตนได้ ที่ปรึกษานั้นอาจจะเป็นผู้ที่เกษียณจากบริษัท เช่น คุณดี เกษียณจาก บริษัทสิ่งทอชื่อดังมาก่อน มีประสบการณ์เรื่องเกี่ยวกับสิ่งทอมา 30 ปี ได้ใช้ประสบการณ์นี้ในการให้คำปรึกษาแก่บริษัทเคมีขนาดใหญ่ ได้ด้วย



อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นพนักงานประจำใน บริษัท อาจจะรับงานในวันเสาร์-อาทิตย์ และรับเป็นค่าตอบแทนได้ แต่บางแห่งก็ห้ามรับค่าตอบแทน จึงอาจจะได้รับเป็น ค่าพาหนะแทน หรือบางคนอาจจะรับแล้วไปสมทบทุนกองทุนบริจาคก็มี ค่าตอบแทน นั้นอย่างน้อยต้องชั่วโมงละ 3,000 เยน ส่วนบริษัทบี ก็มีหน้าที่ ดำเนินการเรื่องการรับจ่ายค่าตอบแทน โดยรับจากผู้ว่าจ้างแล้วจ่าย ให้กับที่ปรึกษาอีกต่อหนึ่ง และรับผิดชอบในกรณีที่ที่ปรึกษาไม่ ปฏิบัติตามสัญญา รายได้ของบริษัทบี ได้มาจากค่าธรรมเนียม 30% ของค่าตอบแทน โดยเก็บจากผู้ว่าจ้าง แต่ในกรณีที่ผู้ว่าจ้างมอบ- หมายให้บริษัทบีทำการคัดเลือกที่ปรึกษา ก็จะทำสัญญานิติบุคคล และได้รับค่าธรรมเนียม 50% ของค่าตอบแทน

ในปัจจุบัน บริษัทที่ทำสัญญานิติบุคคลก็เพิ่มขึ้นเป็น หลายสิบบริษัท ใน จำนวนนั้นไม่เพียงแต่เป็น Venture business ขนาดเล็กเท่านั้น ยังมีบริษัทขนาดใหญ่อยู่ด้วย ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่นี้ เมื่อจะเริ่ม ธุรกิจใหม่ ก่อนที่จะไปจ้างที่ปรึกษามืออาชีพ ก็อาจจะรับ ฟังเสียงจากผู้มีประสบการณ์โดยตรงมาก่อน ก็มีมาก” แนวคิดของ บริษัทนี้ ก็คือ การที่ทำอะไรจึงจะ Matching บริษัทหรือบุคคลที่ ต้องการข้อมูล ได้พบกับผู้ที่มีประสบการณ์หรือข้อมูลได้โดยง่าย ในอนาคตจะพยายามเพิ่มจำนวนที่ปรึกษาให้ได้ 15,000 คน และ พร้อมที่จะขยายไปต่างประเทศอีกด้วย เพราะคิดว่าบริษัทญี่ปุ่นใน ต่างประเทศ ต้องการที่จะรับฟังเสียงจากคนในพื้นที่อยู่เช่นเดียวกัน

กรณีต่อมาคือ การฟื้นฟูสภาพการผลิตสิ่งทอของญี่ปุ่นให้กลับขึ้นมา นั่นคือ บริษัทแอล ที่ออกแบบ และจำหน่ายเสื้อผ้าบุรุษและสตรี ปรัชญาการณที่เกิดขึ้นก็คือ เสื้อผ้าบุรุษ สตรี แบรินด์ “Factelier” ได้มาวางโชว์ที่กลางห้างสรรพสินค้าชื่อดัง Isetan สาขา Shinjuku ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของ Fashion trend ซึ่งมีแบรนด์ดังระดับโลก เช่น Chanel ต่างๆ วางจำหน่ายอยู่ แท้จริงแล้วบริษัทแอลที่เป็นเจ้าของเว็บไซต์จำหน่ายเสื้อผ้าเซ็ท ชุดลำลอง โค้ดต่างๆ 13 ชนิดที่ออกแบบ และจำหน่ายเอง ได้รับเชิญมาแสดง Event ที่ห้างดังแห่งนี้ ก่อนเปิดร้านมีลูกค้ามารอกว่า 30 คน และสินค้าที่นำมาจำหน่ายหมดในเวลาอันรวดเร็ว และรับคำสั่งซื้อเพิ่มเติม ซึ่งต้องให้เวลารอกว่า 2 เดือน ความนิยมของ Factelier นั้น ก็เพราะว่า “คุณภาพทัดเทียมแบรนด์ดัง” แต่ “ราคาประมาณครึ่งหนึ่ง” ตัวอย่างเช่น โค้ด นั้นราคาเพียง 9.7 หมื่นเยน ในขณะที่แบรนด์ดังประมาณ 2 แสนเยน ทั้งๆ ที่วัตถุดิบหรือเทคนิคการตัดเย็บนั้น ใช้ของเหมือนกับสินค้าแบรนด์เนม แต่สามารถตั้งราคาได้เพียงแค่ครึ่งเดียวเท่านั้น ความลับของ Factelier นี้ คือ ทำอย่างไรให้มี “คุณภาพสูง” “ราคาปานกลาง” หมายความว่า เป็นการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างโรงงานกับผู้บริโภค โดยไม่ต้องผ่านร้านค้าส่งหรือร้านค้าส่ง ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม การตัดคนกลางนั้นก็ไม่ได้ต่างกับ Business Model ของ Net Business ทั่วไป แต่สิ่งที่เป็นจุดแข็งของ Factelier ก็คือ การเน้นการผลิต (Monodzukuri) นั่นเอง

บริษัทได้ทำสัญญาการผลิตกับโรงงานตัดเย็บที่ทำการผลิตเสื้อผ้าส่งให้แก่สินค้าแบรนด์เนมระดับสูง เช่น Burberry ของอังกฤษ หรือ Almani ของอิตาลี เป็นโรงงานที่สามารถผลิตสินค้าแบรนด์เนมดังระดับโลก ที่มีคุณภาพสูงนั่นเอง ซึ่งเทคนิคนั้นสามารถรับประกันได้ นอกจากนี้ ยังได้มอบหมายการผลิตรวมศูนย์ในช่วงที่อัตราการผลิตอยู่ในระดับต่ำ (นอกฤดูกลาง) ซึ่งฤดูที่สั่งผลิตมากมักจะเป็นช่วงก่อนฤดูกลาง ดังนั้นเมื่อนอกฤดูกลางแล้วโรงงานจะว่าง บริษัทจึงเข้าไปว่าจ้างผลิตในช่วงนั้น อย่างไรก็ตาม บริษัทก็ไม่ได้ไปตัดราคาโรงงานแต่อย่างใด บางโรงงานนั้นพยายามตัดราคาเพื่อให้



ได้งาน ซึ่งบริษัทก็ปฏิเสธในเรื่องการตัดราคา ทั้งนี้เพราะว่าโรงงานตัดเย็บภายในญี่ปุ่นอยู่ในภาวะตกต่ำอย่างมาก เพราะบริษัทเสื้อผ้าทั้งหลายหันไปสั่งผลิตในจีนหรือเวียดนามที่มีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า ในขณะที่เทคนิคการตัดเย็บของโรงงานในญี่ปุ่นนั้นมีความเป็นเลิศ แต่ก็ไม่สามารถสร้างกำไรที่เหมาะสมได้เลยทำให้โรงงานหลายๆ แห่งต้องล้มเลิกไปเพราะไม่มีผู้สืบทอด ประธานบริษัทเองนั้น แต่เดิมเป็นทายาทของร้านขายเสื้อผ้าสตรีในเมืองคุมาโมะโตะ ได้มีโอกาสไปเรียนเรื่องแฟชั่นที่ปารีส และยังคงทำงานเป็นพนักงานขายที่ร้านแบรนด์ Gucci อีกด้วย และพบว่าสินค้าญี่ปุ่นมีคุณภาพดี แต่ไม่ได้รับการยอมรับในระดับโลกมากนัก ทำให้โรงงานตัดเย็บในญี่ปุ่นต้องเป็นโรงงานรับจ้างตัดเย็บเท่านั้น จึงอยากที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์หลังจากกลับสู่ญี่ปุ่นก็ได้เวียนไปเยี่ยมโรงงานกว่า 240 แห่ง และพบว่าโรงงานที่มีเทคนิคการตัดเย็บขั้นสูงเหลืออีกมาก เช่นโรงงานถักเสื้อที่เมืองหนึ่งในจังหวัดนีกาตะ หากไม่ส่งเสริมแล้ว ก็คงจะล้มหายตายจากไปอย่างแน่นอนที่เมืองนี้ มีเครื่องไม้เครื่องมืออยู่ครบครัน แต่ในช่วงนี้ มียอดรายรับเหลือเพียงหนึ่งในสิบของช่วงที่สูงสุด ดังนั้น การสร้างแบรนด์ Factelier ให้เป็นที่รู้จักกว้างขวางอย่างรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการฟื้นตัว

อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอตัดเย็บของญี่ปุ่น หนทางหนึ่งที่เป็นหนทางที่สร้างให้แบรนด์มีการรับรู้ที่กว้าง และเติบโตได้เร็วขึ้นคือ การไม่ได้ให้ข้อมูลทาง Net เพียงอย่างเดียว แต่ต้องทำให้ผู้บริโภคได้เห็น “ของจริง” ด้วย จึงได้เปิด Show Room ขึ้นที่ Ginza รวมทั้งการเข้าร่วม Event ตามห้างสรรพสินค้าชื่อดังต่างๆ อย่างไรก็ตามนี่ก็อาจจะทำให้ต้นทุนนั้นเพิ่มสูงขึ้น แต่ก็จะเป็นหนทางหนึ่งทำให้เกิดการสั่งซื้อทางอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่บริษัทภูมิใจก็คือ การพยายามสร้างสิ่งที่เรียกว่า “Made in Japan” ให้ฟื้นกลับมาอีกครั้งหรือการสร้างแบรนด์เนมที่มาจากญี่ปุ่นที่คล้ายๆ กับ Gucci อีกด้วย