

เคล็ดลับ UNIQLO

เติบโตอย่างก้าวกระโดด

พ.ศ.รับลอร์ค เลิศในส์ตัย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com



ในขณะทีธุรกิจสิ่งทอ (Textile-Garment) ก้าวสู่ยุคที่เรียกว่า Sunset มานานนับสิบปีแล้ว แต่ปรากฏการณ์หนึ่งที่สวนทางก็คือ การเติบโตอย่างก้าวกระโดดของ UNIQLO ของญี่ปุ่นที่กำลังเป็นแนวหน้าของธุรกิจเสื้อผ้าแนวใหม่ ที่เรียกว่า Fast Fashion Apparel Tadashi Yanai ประธานของบริษัท Fast Retailing ที่เป็นเจ้าของ UNIQLO ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของ UNIQLO ว่า ในปี 2020 ตั้งเป้าหมายของบริษัททั่วโลกที่ 5 ล้านล้านเยน และมีเป้าหมายที่จะขายในประเทศญี่ปุ่นเองที่ 1.5-2 ล้านล้านเยน คือ มีสัดส่วนเพียง 40% ของยอดขายรวม ในขณะที่ 2-3 ปีก่อน มีสัดส่วนที่ 45% ทั้งนี้ เพราะขนาดของตลาดนั้นเล็กลงมาเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี 1995 ซึ่งในขณะนั้นตลาดญี่ปุ่นเองมีประมาณ 16 ล้านล้านเยน แต่เมื่อพบกับสภาพเศรษฐกิจฟองสบู่แตกสินค้าที่เน้นระดับสูงซึ่งมีราคาต่อหน่วยที่ค่อนข้างสูง แต่ในขณะนั้นสถานการณ์กลับตรงกันข้าม

ในปัจจุบัน ตลาดมีขนาดเล็กลง ในขณะเดียวกัน การขายทางอินเทอร์เน็ตก็แพร่หลายอย่างรวดเร็ว ทำให้บริษัทผู้ผลิตส่วนใหญ่ปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริโภคได้พัฒนาไปเร็วกว่าผู้ผลิตหรือผู้ขาย ที่ผ่านมามีคำว่าเสื้อผ้าแฟชั่น มักจะทำให้หนึ่งถึง

สินค้าแบรนด์เนมจากตะวันตก และยอมจ่ายเงินเพื่อคุณค่าที่มองไม่เห็นที่เรียกว่า “แบรนด์” แต่ในปัจจุบัน ถ้าหากว่าไม่มีมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงแล้ว ทำให้การใช้ชีวิตมีความสมบูรณ์ขึ้น เสื้อผ้าก็คงขายไม่ออก

ในอดีตมีคำกล่าวว่า “เสื้อผาก็เหมือนกับเบนโตะที่ร้านสะดวกซื้อ” เพราะสินค้าก็คือสินค้า ผู้ผลิตเสื้อผ้าก็อาจจะไม่เคยคิดว่า เสื้อผ้าหรือแฟชั่นต้องเป็นของที่พิเศษ มีความรู้สึกว่าเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคจ่ายเงินซื้อเหมือนๆ กับสินค้าอื่นๆ บริษัท UNIQLO แต่เดิมนั้นก็ซื้อมาขายไป และคิดเหมือนๆ กัน แต่มีหลายบริษัทกลับคิดว่า “สินค้าคือศิลปะ” ซึ่งแน่นอนบริษัทเหล่านั้นอาจจะขายสินค้าเสื้อผ้าที่มีระดับสูงในระดับโลกนั่นเอง ผู้บริโภคเองในอดีตก็ฝันสวมเสื้อผ้าแบรนด์ระดับสูง แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนไป และบริโภคนอย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น หรือบางแนวคิดอาจจะบอกว่า ขณะนี้เสื้อผ้าได้เป็น Commodity หรือสินค้าธรรมดาๆ ไปแล้ว แต่ในความคิดของ UNIQLO เห็นว่า เสื้อผ้าคือ ข้อมูล

ในต่างประเทศมีดีไซน์เนอร์ที่มีชื่อดังหลายๆ คน ได้นำเสนอ Life Style แต่ดีไซน์เนอร์ของญี่ปุ่นทั่วไป รู้จักเสื้อผ้าน้อยไป โดยเฉพาะดีไซน์เนอร์รุ่นใหม่ ส่วนใหญ่ดีไซน์ตามความชอบไม่ค่อยมีหลักการทำให้สินค้าแบรนด์เนมในญี่ปุ่น ไม่ค่อยจะมีการสร้างคุณค่าใหม่ๆ มากนัก ดังนั้น UNIQLO จึงใช้แนวคิดที่ยึดติดกับการใช้ชีวิต เรียกสินค้าตนเองว่า “Life Wear” นำเสนอคุณค่าใหม่

ในอีกด้านหนึ่งเกี่ยวกับกลยุทธ์ราคา ซึ่งเมื่อหลายปีก่อน UNIQLO เคยขึ้นราคา และทำให้ลูกค้าหันหลังหนีไป ดังนั้นในภายหลังจึงได้มีกลยุทธ์การลดราคา ซึ่งเรื่องราคานั้นถ้าหากว่าในตลาดในญี่ปุ่นเองอาจจะไม่มีผลกระทบมากนัก ในขณะที่ตลาดต่างประเทศ ถ้าหากว่าอัตราแลกเปลี่ยนเมื่อราคาเงินเยนอ่อนตัวลง (จาก 80 เยน เป็น 120 เยนต่อ 1 ดอลลาร์สหรัฐ) ทำให้ไม่สามารถตรึงราคาได้ จึงต้องขึ้นราคา ซึ่งทำให้ขายไม่ได้ ผู้บริโภคมีความรู้สึกที่ไม่ดี แต่เมื่ออัตราแลกเปลี่ยนเงินเยนสูงขึ้น การลดราคา จึงเป็นสิ่งที่จะต้องสิ่งสำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มจำนวนลูกค้าให้ได้

คู่แข่งหลักๆ ในตลาดระดับโลก ก็มี GAP ซึ่งเป็นต้นแบบของ UNIQLO ก็ประสบความสำเร็จมาก ในขณะที่ H&M จากสวีเดน ก็มีแนวโน้มที่ไม่ดีนัก แต่ทำไม Business Model แบบที่เรียกว่า SPA (ผลิตเองขายปลีกเอง) ของญี่ปุ่นที่รวม UNIQLO จึงยังคงอยู่ได้ คำตอบก็คือ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลให้เป็นสินค้า (Commercialize) ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ของธุรกิจขึ้น ถ้าหากว่าดูจากอินเทอร์เน็ต จะเห็นข้อมูลต่างๆ จากทั่วโลกมากมาย อีกทั้ง มีการใช้การวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งหลายด้วย AI ผู้นำในขณะนี้ก็คือ Amazon.com และ Google ซึ่งเข้ามาสู่ธุรกิจของแฟชั่นเช่นเดียวกัน แต่ก็ยังไม่ได้เป็นคู่แข่งหลักแต่ในอนาคตยังไม่แน่ เพียงแต่ว่าทั้งสองค่ายยังไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเรื่องเสื้อผ้าเท่านั้น การรวบรวมข้อมูลนั้น ก็มีเช่น การใช้ข้อมูลเครื่องแต่งกายของชนชาติอิสลาม หรือของเอเชีย แล้วผลิตจำหน่ายด้วยราคาที่ต่ำ นอกจากนี้ยังร่วมกับดีไซเนอร์ฝรั่งเศสที่ดีไซเนอร์ระดับสูง ออกแบบเสื้อผ้า บริษัทได้ใช้ระบบการควบคุมทุกอย่าง ตั้งแต่วางแผน ผลิต จำหน่าย (ขายปลีกด้วยตัวเอง)

ทางการขยายธุรกิจของ UNIQLO ถึงแม้ว่าจะประสบความสำเร็จอย่างมากก็ตาม บริษัทยังพยายามขยายธุรกิจในกลุ่มแฟชั่นให้หลากหลาย ในอดีตเคยพยายามซื้อธุรกิจร้านจำหน่ายเสื้อผ้าสตรีโดยเฉพาะ แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ การซื้อธุรกิจเป็นอีกแนวทางหนึ่งของบริษัท แต่มีทั้งที่สำเร็จ และไม่สำเร็จ เพราะทั้งภายใน และภายนอกประเทศญี่ปุ่นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก แนวคิดจะต่างกับธุรกิจเดิม อย่างไรก็ตามบริษัทก็ยังมีแนวทางธุรกิจที่จะซื้อธุรกิจเกี่ยวกับหมวก หรือรองเท้า รวมทั้งแฟชั่นอื่นๆ ทั้งหมด

สิ่งที่เป็นจุดเด่นหลักที่เสริมสร้างการเติบโตของ UNIQLO ก็คือเทคโนโลยี แต่เดิมญี่ปุ่นนั้นคือบริษัทที่ส่งออกเครื่องทอที่ใหญ่ที่สุดในโลก จึงยังคงอยู่ในประเทศอีกมาก แต่ก็กำลังล้มหายตายจาก ซึ่งโรงงานส่วนใหญ่เป็นโรงงานขนาดเล็ก มีคน 100-200 คน ปัจจุบันก็เป็นคนสูงอายุทั้งนั้น การที่จะช่วยบริษัทเหล่านี้ได้ก็คือ การส่งออกไปขายในต่างประเทศ เริ่มต้นจากการวางแผน ผลิต และจำหน่าย แต่อย่างไรก็ตาม กำลังการผลิตในประเทศนั้นไม่เพียงพอ ต้องไป

พึ่งพาการผลิตในต่างประเทศ โดยการวางแผนผลิตกันที่ญี่ปุ่น ซึ่งการทำเช่นนั้นได้ ต้องรวมศูนย์ทั้งดีไซเนอร์ ผู้บริหารโรงงาน ผู้ทำแพทเทิร์น รวมทั้งผู้ผลิตผ้า และเส้นด้าย จึงจะสามารถทำให้ธุรกิจนี้เดินไปได้ จึงสร้างทีมญี่ปุ่น แล้วไปทำการสอนที่แนะนำในต่างประเทศ ที่ผ่านมากการรวมศูนย์การผลิตในประเทศจีน ทำให้ลดต้นทุนลงได้อย่างมาก แต่ในอนาคตค่าจ้างก็เริ่มสูงขึ้น จึงเริ่มมีแนวโน้ม “China+one” ในระยะหลัง นอกจากจีนแล้วก็มีประเทศเวียดนาม ยังขยายไปที่กัมพูชาบังกลาเทศ อินเดีย หรือแม้แต่ประเทศไทย เป็นการสร้าง Supply chain ในระดับโลก ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ในอดีต Yanai เคยกล่าวไว้ว่า “UNIQLO คือ เสื้อผ้าของมวลชน” (นำเสนอสินค้าคุณภาพดีในราคาต่ำให้กับมวลชนจำนวนมาก) ถึงแม้ว่าจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่า เป็นเสื้อผ้าที่ไม่มีแฟชั่นเอาเสียเลยก็ตาม แต่จากนั้นก็ได้พยายามเพิ่ม Fashion sense เข้าไปในปี 2006 ได้พัฒนา “Heat Tech” (เสื้อผ้าชั้นในที่รักษาอุณหภูมิ) รวมทั้งเสื้อผ้าชั้นในสตรี เพิ่มขึ้นหรือกางเกงสไลด์ Slim Bottom (กางเกงที่สวมแล้วดูเรียวยาว)

กลยุทธ์การขายของ UNIQLO จากการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญว่า ทำไมจึงซื้อสินค้า UNIQLO นั้นไม่เพียงแต่ความมีเสน่ห์ของสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่มี “กลยุทธ์การต้อนรับลูกค้าแบบ Stealth” (แบบลับๆ ให้ไม่รู้ว่าเป็นการต้อนรับ) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงจิตวิทยา แบ่งกลยุทธ์นี้เป็น 5 อย่างด้วยกัน ได้แก่ 1. ผลลัพธ์การรับลูกค้าแบบง่าย (Stealth) 2. มีสินค้าครบถ้วนตามแผนปฎิบัติ 3. การต้อนรับลูกค้ามีความเป็นเสมอภาคกัน จัดเรียงตามสี ไส้ อย่างครบถ้วน 4. การต้อนรับของพนักงานขาย จะไม่ทักทายพูดคุยกับลูกค้านาน 5. การสนับสนุนอย่างจริงจังจากสำนักงานใหญ่

จำนวนร้านค้า ปลายเดือน 8 ปี 2019 ร้านค้าภายในประเทศญี่ปุ่นมี 817 สาขา (รวม Franchisee 47 สาขา) ต่างประเทศมี 1,379 สาขา มี Greater China (จีน ใต้หวัน ฮองกง) รวม 807 สาขา เกาหลี 188 สาขา เอเชียอาคเนย์ โอเชียเนีย 231 สาขา ยุโรป 91 สาขา อเมริกาเหนือ 62 สาขา จะขายใน Great China และเอเชียอาคเนย์เพิ่มขึ้น ร้านของ UNIQLO ในประเทศไทย เริ่มปี 2554 สาขาแรกที่ Central World ราชประสงค์ รวมทั้งหมด 51 สาขา (รวมมี Stand Alone 3 แห่ง)

E-Commerce จะมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในปี 2019 สิ้นเดือน 8 มีสัดส่วนต่อยอดขายที่ 11% ที่ Great China มี 20% อเมริกาเหนือ 25% ในญี่ปุ่นเอง มีสัดส่วน 9.5% (8.32 หมื่นล้านเยน) ในอนาคต มุ่งสู่ยอดขายโดยรวมที่ 30% ของยอดขายทั้งหมด

โรงงานผลิต และเกี่ยวข้อของ UNIQLO มีที่บังกลาเทศ 8 แห่ง กัมพูชา 4 แห่ง จีน 87 แห่ง อินโดนีเซีย 13 แห่ง ญี่ปุ่น 3 แห่ง ไทย 3 แห่ง เวียดนาม 28 แห่ง รวม 146 แห่ง

