การอยู่รอดของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ญี่ปุ่น)

ผศ.รังสรรค์ เลิศในลักษ์
คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ หรือแฟชั่น รุ่งเรืองสุด ๆ ในยุคทศวรรษ 1980-1990 หลังจากนั้นก็เข้าสู่ภาวะถดถอย หรือเข้าสู่ยุคที่ว่า Sunset (อาทิตย์อัสดง) นั่นคือ**หมดยุครุ่งโรจน์** เข้าสู่ยุคที่ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอ หรือแฟชั่นต้องแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นทางรอดของธุรกิจ **ผู้บริโภคเริ่มจะหมดเสน่ห์ในแฟชั่นแบรนด์เนม ที่มีราคาสูง แสวงหาสินค้าที่มีคุณภาพปานกลาง ราคาปานกลาง ปรากฏการณ์ห้างสรรพสินค้าระดับสูงเริ่มหมดจากความมีเสน่ห์** การเกิดขึ้นของร้านค้าปลีกประเภท Super store เช่น โลตัสหรือบิ๊กซี ทำให้มีสินค้าคุณภาพปานกลาง ราคาต่ำมาวางจำหน่าย ปรากฏการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นทั่วโลก ไม่แม้แต่ประเทศญี่ปุ่นที่ถือว่าเป็นเจ้าพ่อแห่งวงการสิ่งทอของโลกก็ประสบสภาพนี้เช่นเดียวกัน

ตัวอย่างที่ดีแห่งการอยู่รอดของบริษัทสิ่งทอแฟชั่นที่จะนำเสนอในวันนี้ คือ บริษัท Dai-ichi Orimono ผู้ผลิตสิ่งทอสังเคราะห์นำเสนอการออกแบบสิ่งทอที่แบรนด์ระดับสูงต้องการ บริษัทนี้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1948 ในจังหวัดฟุกุย มีทุนจดทะเบียน 20 ล้านเยน แต่มียอดรายได้ที่ประกาศเมื่อปี 2017 ที่ 2,200 ล้านเยน มีพนักงานจำนวน 52 คน ถือว่าเป็นบริษัทระดับกลางและย่อม (SME) แห่งหนึ่ง

แนวทางธุรกิจของบริษัทนี้ก็คือ การสร้างผ้าใยสังเคราะห์ที่สร้าง **"ความรู้สึกระดับสูง"** เช่น การสัมผัสด้วยมือที่ดีหรือความรู้สึกคุณภาพสูงต่าง ๆ เป็นที่สนใจของแบรนด์ระดับสูงจากต่างประเทศ ในแต่ละวันจะมีเจ้าหน้าที่จัดซื้อจากแบรนด์ระดับสูงต่างประเทศจำนวนมาก เพื่อมาดู และสั่งซื้อผ้าที่ผลิตจากบริษัทนี้ เช่น หลุยส์ วิตตอง หรือมองคูเร่ย์ ในช่วงนั้น บริษัทสิ่งทอญี่ปุ่นย้ายไปทำการผลิตในต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน ทำให้ในญี่ปุ่นเองเกิดภาวะสุญญากาศ ส่วนบริษัทนี้ตรงกันข้ามมุ่งไปสู่ตลาดแฟชั่นของต่างประเทศ ทำให้เกิดสัญญาณการอยู่รอดอย่างชัดเจน

สินค้าหลักของบริษัทก็จะเป็นผืนผ้าใยสังเคราะห์โพลีเอสเตอร์ ที่ทอขึ้นจากระบบที่ละเอียดมาก มีความรู้สึกสัมผัสเหมือนกับผ้าฝ้ายหรือผ้าไหม แต่ยังมีคุณภาพที่มีฟังก์ชันสูง เช่น การทนน้ำ หรือตากแห้งได้ง่าย โดยเฉพาะผ้าที่ฮิตมากในช่วงนี้นั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นโพลีเอสเตอร์ 100% ก็ตาม แต่มองเห็นว่าเป็นผ้าฝ้าย และการสัมผัสหรือกับผ้าไหมเลยทีเดียว กลายเป็นสินค้าที่ขายดีอย่างมาก การผลิตนั้นดูเหมือนว่ามีแต่ด้ายพุ่งกับด้ายยืนอย่างง่ายๆ แต่เส้นด้วยที่ใช้นั้นเป็นเส้นด้ายที่มีการปรับด้วยมือ เพื่อให้ทอได้ง่ายขึ้น แต่ผ้าที่ทอขึ้นมาดูมีคุณค่าอย่างมาก ดังนั้น เหตุผลที่แบรนด์ดังอยากจะได้นั้นก็คือ ความรู้สึกถึงคุณภาพที่สูงของผ้าที่สรรสร้างขึ้น ด้วยเทคนิคของนักออกแบบที่พิถีพิถัน

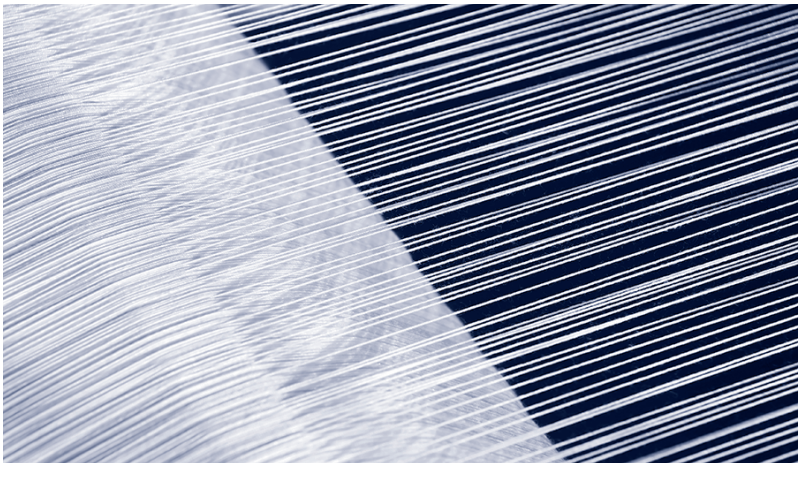
บริษัทนี้ถึงแม้ว่า ผ้าที่ผลิตขึ้นมาแล้ว ขายไม่ได้ ก็จะเก็บเป็นสต็อกไว้ต่อไป แต่ความเคลื่อนไหวของวงการแฟชั่นนั้น

เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทำให้อาจจะขายไม่ได้เป็นเวลานาน แต่มาวันหนึ่งแฟชั่นหวนกลับ ทำให้ขายได้ทันทีเช่นเดียวกัน บริษัทเองก็แปลกใจว่า ผ้าที่มีความสัมผัสคล้ายผ้าฝ้ายนี้ จะกลายเป็นสินค้าที่ฮิตมากอย่างนี้ ในช่วงแรกก็ไม่ได้คาดหวังไว้มาก

บริษัทนี้ เดิมเป็นบริษัทที่ตั้งมา 35 ปี และเป็นผู้ผลิตที่ส่งสินค้าให้กับเครือเทยิ่น จังหวัดฟุกุย ก็เป็นแหล่งผลิตสิ่งทอที่สำคัญของญี่ปุ่น มีประวัติศาสตร์มายาวนาน และต้องมาแข่งขันกับสินค้าจากจีนอย่างรุนแรง บริษัทจำนวนมากในฟุกุยจึงคิดว่า จะต้องสร้างความแตกต่างโดยการมี High Function แต่ทว่า การพัฒนาผ้านั้นต้องมาจากเส้นด้าย ซึ่งการทำให้เส้นด้ายที่มีความละเอียดมากๆ นั้นย่อมมีขีดจำกัด จึงได้เปลี่ยนแนวธุรกิจจากธุรกิจเสื้อผ้าไปสู่ธุรกิจเกี่ยวกับกีฬา หรือ ไปใช้ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นจะเป็นหนทางของความอยู่รอด

บริษัทเองก็เข้าสู่แนวคิดเช่นเดียวกัน คือ การผลิตผ้าที่มีความละเอียดสูงที่ใช้กับใบของเรือยอร์ช หรือแฮงค์ไรเดอร์ต่างๆ แต่เมื่อประสบภาวะฟองสบู่แตก ความต้องการสินค้าเหล่านี้ลดลงอย่างมาก แนวคิดเพื่อความอยู่รอดอย่างหนึ่งก็คือ การลงทุนเครื่องจักรใหม่ล่าสุด โดยงบประมาณมหาศาลในการผลิตผ้าใยสังเคราะห์ ก็จะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้ทันที

แต่หากจะสู้ทางด้านฟังก์ชันกัน ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ก็จะต้องแพ้อย่างแน่นอน ประธานบริษัทจึงได้มองในมุมมองใหม่คือ การหวนกลับไปสู่การผลิตภายในประเทศที่ต้องการฟังก์ชันที่สูง ถ้าหากว่าสามารถสร้างความรู้สึกที่สูงได้ ก็สามารถเข้าสู่ตลาดของผ้าสำหรับแฟชั่นได้อย่างแน่นอน นั่นคือ **การพัฒนาผ้าใยสังเคราะห์ที่เรียกว่า** “Decloth” ที่พัฒนาขึ้นในปี 1996 ตัวอย่างการพัฒนา เช่น การเพิ่มความละเอียดของเส้นด้ายในผืนผ้า คือจากเดิมมีเส้นด้าย 100 เส้น ก็เพิ่มเป็น 101 เส้น เป็นต้น สินค้าที่จะเพิ่มฟังก์ชั่นที่สูงนั้นจะต้องพิจารณาจากทั้งความเร็วในการผลิต และราคา นั่นคือหนทางที่บริษัทจะอยู่รอดในญี่ปุ่น



ลักษณะพิเศษของบริษัทนี้ ไม่เพียงแต่ผืนผ้าเท่านั้น แต่บริษัทคู่ค้านั้นกว่าร้อยละ 70 อยู่ในต่างประเทศ บริษัทดำเนินการขายด้วยตัวเอง บริษัท SME ส่วนใหญ่จะมีเทคโนโลยี แต่ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเฉพาะในต่างประเทศ ส่วนใหญ่จึงขายผ่านบริษัทการค้าเพื่อจำหน่ายในต่างประเทศ แต่บริษัทนี้หลังจากพัฒนา Decloth สำเร็จแล้ว บริษัทมองเห็นว่าตลาดในประเทศนั้นเล็กลง จึงพยายามที่จะไปขยายช่องทางในต่างประเทศโดยเฉพาะยุโรป

ในช่วงนั้นตลาดสำหรับผ้าใยสังเคราะห์ที่สำหรับแฟชั่นนั้นยังไม่เกิดขึ้น ได้พยายามขายผ่านบริษัทการค้าเพื่อไปขายในตลาดต่างประเทศ ก็ได้รับการปฏิเสธว่า “ราคาแพงเกินไป” ดังนั้น ตัวเองจึงเดินทางไปเกาหลีใต้หรือยุโรป ไปเจรจาการขายกับบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้า หรือตัวแทนจำหน่ายผ้าในท้องถิ่นด้วยตัวเอง สร้างเครือข่ายการขายขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีใครรู้ว่าที่จังหวัดฟุกุยมีบริษัทที่ทำเช่นนี้อยู่ด้วย หรือทำให้ทุกคนคิดว่าประธานบริษัทไปเที่ยวเล่นในต่างประเทศ บริษัทต่าง ๆ ที่พึ่งพาบริษัทการค้า ไม่สามารถสร้างช่องทางของตัวเองได้ ก็ต้องทนกับความลำบากต่อไป ซึ่งบริษัทเหล่านี้ในญี่ปุ่นมีจำนวนมาก

จังหวะที่ประธานบริษัทสร้างช่องทางการจำหน่ายในต่างประเทศนั้น เป็นช่วงเดียวกันกับที่แบรนด์ระดับสูงต่าง ๆ ได้นำเอาผ้าใยสังเคราะห์มาใช้ในสินค้าประเภท Outdoor หรือ กีฬา จึงมีคำสั่งซื้อจากแบรนด์ระดับสูงว่า ต้องการผ้าที่สัมผัสนุ่ม หรือมีคุณภาพดีความรู้สึกบางเบา ต่าง ๆ เข้ามา บริษัทสามารถตอบสนองคำสั่งซื้อเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกัน ตลาดของผ้าใยสังเคราะห์สำหรับแฟชั่นก็ขยายตัวขึ้น ทำให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว

บริษัทเสื้อผ้าแฟชั่นภายในประเทศที่เคยปฏิเสธผ้าของบริษัท ด้วยเหตุผลว่า “ราคาแพงเกินไป” ก็เริ่มกลับมาเยือนถิ่นผลิตที่ฟุกุยอีกครั้งหนึ่ง ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงกับ Fast fashion (เช่น Uniqlo) ก็เริ่มมีความเคลื่อนไหวมาทบทวนวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงอีกครั้งหนึ่ง

บริษัทนี้ในปี 2014 ก็ได้เป็นผู้นำในการร่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ ในเขตฮอกกุริกุ (เขตจังหวัดฟุกุย) เริ่มร่วมพัฒนาผ้าผืน หรือพัฒนาช่องทางการจำหน่าย ยับยั้งสภาพสุญญากาศทางอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศ จุดประกายให้กับอุตสาหกรรมสิ่งทอของญี่ปุ่นอีกครั้งหนึ่ง พร้อมกับนำเสนอ “Made in Hokuriku” แก่โลกแฟชั่น ให้มีชื่อเสียงโด่งดังอีกครั้งหนึ่ง