

Regional  
Business Model

**Voices from**

**ASEAN  
SMEs**



# คำนำ

Regional Business Model: Voices from ASEAN SMEs เล่มนี้ เป็นหนังสือซึ่งได้รวบรวม Business Models และแผนงานการค้าเงินธุรกิจของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ 7 บริษัทจาก 7 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน+3 ซึ่งได้มาร่วมเป็นวิทยากรในงานสัมมนาเรื่อง “กูรูอาเซียน ซีรีส์ SMEs ไทย ก้าวไกลสู่ตลาดโลก” ในวันที่ 8 - 9 กันยายน 2553 ซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และกระทรวงการต่างประเทศได้ร่วมกันจัดงานสัมมนาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการขยายธุรกิจสู่ระดับภูมิภาคอาเซียน ซึ่งการดำเนินการนี้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจของ สสว. ในการเตรียมความพร้อมผู้ประกอบการ SMEs ในการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เพื่อที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมาถึงในปี พ.ศ. 2558 หรือในอีก 5 ปีข้างหน้าได้อย่างเต็มที่

Regional Business Model: Voices from ASEAN SMEs นี้ ได้รวบรวมประสบการณ์และกลยุทธ์การเจาะตลาดต่างประเทศ รูปแบบการค้าเงินธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการขยายตลาดไปยังประเทศต่าง ๆ ตลอดจนข้อเสนอแนะจากเหล่ากูรูอาเซียนที่ให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ไทย เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการขยายตลาดและสู่ทางการค้าไปยังอาเซียนได้ต่อไป โดย สสว. ต้องขอขอบคุณวิทยากรทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาในการร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัจจัยสู่ความสำเร็จ รวมทั้งข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อการจัดทำหนังสือเล่มนี้ นอกจากนี้ สสว. ขอขอบคุณสถาบันคีนันแห่งเอเซียซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดเรื่องราว และประสบการณ์จากวิทยากรสู่ตัวหนังสือ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ประกอบการได้ใช้ประโยชน์ในวงกว้าง

สุดท้ายนี้ สสว. หวังว่า Regional Business Model: Voices from ASEAN SMEs จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกได้ต่อไป

ดร. ยุทธศักดิ์ สุภัส

ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

30 กันยายน 2553

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	01
บทสรุปผู้บริหาร.....	03
Loft.....	07
ตอกย้ำจุดยืนในการเป็น “อาณาจักรสินค้าเหนือจินตนาการ”	
Wonderworld.....	17
อาณาจักรของเล่นเพื่อพัฒนาการของลูกรัก	
PT Retota Sakti.....	29
หัตถกรรมฝีมือเลอคุณค่า จากอินโดนีเซีย	
The Soap Farm.....	41
หลากไอเดียสร้างสรรค์จากสบู่มะพร้าว	
Pixio.....	55
ผู้นำสื่อโฆษณากลางแจ้ง และงานพิมพ์ระบบดิจิทัลแห่งมาเลเซีย	
77 <sup>th</sup> Street.....	70
แรงบันดาลใจของวัยหนุ่มสาว	
JYP Entertainment.....	79
ผู้สร้างปรากฏการณ์ความดังของศิลปินเค-ป๊อป	
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis).....	92
สำหรับ SMEs ไทยในการออกสู่ตลาดอาเซียน	

# บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ได้จัดงานสัมมนาเรื่อง “กฎอาเซียน ชี้ออก SMEs ไทย ก้าวไกลสู่ตลาดโลก” (Regionalized ASEAN SMEs: Success Cases, Strategies and Business Model) เมื่อวันที่ 8 – 9 กันยายน 2553 เวลา 9.00 – 15.00 น. ณ ห้องบอลรูม 1 โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล กรุงเทพฯ ภายในงานสัมมนา ได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิของภาครัฐและเอกชน ได้แก่ ดร.สุทัศน์ เศรษฐ์บุญสร้าง ผู้แทนการค้าไทย มาร่วมปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยส่งเสริม ASEAN SMEs ออกสู่ตลาดภูมิภาคได้อย่างไร” ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จะทำให้เกิดการลดหรือยกเลิกกำแพงภาษี ซึ่งจะช่วยกระตุ้นการลงทุน ทำให้เกิดการแข่งขันมากขึ้น การค้าขายสินค้าและบริการมีความเป็นเสรี ซึ่งส่งผลให้มีการลงทุนจากต่างชาติ เกิดการเคลื่อนย้ายตลาดแรงงาน ทั้งนี้ SMEs ต้องสร้างศักยภาพในการแข่งขันของตัวเองสูงขึ้นเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในภูมิภาคอาเซียน โดยเฉพาะคู่แข่งที่สำคัญ เช่น จีน และ อินเดีย แต่การเปิด AEC ก็เอื้อประโยชน์ให้ SMEs ของไทยเช่นกัน เพราะรัฐบาลให้การสนับสนุนการคัดกรองการลงทุน เพื่อช่วยให้ SMEs ประสบความสำเร็จในด้านการเงินและบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร และค้นคว้าวิจัย เพื่อช่วยเหลือและเตรียมความพร้อมให้ SMEs สามารถเข้าสู่ AEC ได้อย่างมั่นใจ อีกทั้ง SMEs ควรรวมกลุ่มในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองในการเจรจาธุรกิจ

คุณฉัตรชัย มงคลวิเศษไกรวัล ผู้แทนจากสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และคุณมานะผล ภูัสมนัญญ์ ผู้แทนจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ร่วมการอภิปรายกลุ่ม เรื่อง “หน่วยงานเพื่อ SMEs ไทย แรงขับเคลื่อนจากภาคเอกชน ในการผลักดัน SMEs ไทย เพื่อก้าวสู่ตลาดอาเซียน”

คุณมานะผลกล่าวว่า การที่จะแก้ปัญหา หรือการเรียกร้องใด ๆ นั้น SMEs ควรรวมตัวกันเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ โดยอย่ามองว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันเป็นคู่แข่ง ควรสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อสู้กับประเทศอื่นได้ มุ่งเน้นผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ตัดราคา เมื่อมีการค้าขายระหว่างประเทศ ต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการเตรียมความพร้อมด้านภาษา ซึ่งส่วนใหญ่ไม่พร้อมเรื่องภาษาอังกฤษ ดังนั้นจึงสู้มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ ไม่ได้เช่นกัน และการทำธุรกิจต้องรักษาเวลา เพราะหากไม่รักษาเวลาก็จะทำให้ต้นทุนสูงขึ้น

คุณฉัตรชัย กล่าวว่า ผู้ประกอบการต้องพัฒนาด้านภาษา เพื่อให้การสื่อสารเข้าใจถูกต้องตรงกัน ภาษาที่สำคัญ คือ ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ ฯลฯ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ การเปิดการค้าเสรีนั้น เอื้อประโยชน์ให้ภาคการค้าและการบริการ ได้มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจมากที่สุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลคู่แข่ง รู้จักพฤติกรรมผู้บริโภค รวมไปถึง SMEs ต้องรู้จักการทำแผนธุรกิจและแผนการตลาด



นอกจากนี้วิทยากรทั้ง 7 ท่าน ซึ่งรับเชิญจาก 7 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ บริษัท บีไอเอชซี เทรตติ้ง จำกัด ผู้บริหารร้าน Loft ซึ่งเป็นร้านสปาเซี่ยลตี้สโตร์จากประเทศญี่ปุ่น บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตของเล่นเด็กจากประเทศไทย บริษัท PT Retota Sakti ผู้ผลิตของตกแต่งบ้านที่ทำด้วยวัสดุเส้นใยจากธรรมชาติจากประเทศอินโดนีเซีย บริษัท The Soap Farm ผู้ผลิตสบู่ออร์แกนิกส์จากประเทศฟิลิปปินส์ บริษัท Pixio Sdn Bhd ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์จากประเทศมาเลเซีย บริษัท 77<sup>th</sup> Street (S) Pte Ltd ผู้ค้าปลีกและค้าส่งเสื้อผ้าแนวสตรีทแวร์จากประเทศสิงคโปร์ และบริษัท AQ Entertainment (ในเครือ JYP Entertainment) ซึ่งเป็นผู้นำธุรกิจด้านเอนเตอร์เทนเมนท์จากประเทศเกาหลี ซึ่งได้มาให้ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และได้ร่วมสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ของไทย วัตถุประสงค์ของการสัมมนาในครั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยได้รับฟังและศึกษาความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มประเทศอาเซียน+3 ที่ประสบความสำเร็จในการเจาะตลาดต่างประเทศ เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs ของไทยนำไปปรับใช้ในการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ในการทำตลาดในต่างประเทศต่อไป

โดยสรุปแล้วปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ (Key Success Factors) ของ SMEs อาเซียน ประกอบด้วย การคิดใหญ่ (Think BIG) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การมีนวัตกรรม (Innovation) ความมีใจรัก (Passion) ในกิจการหรือธุรกิจ ความเป็นนักสู้ (Fighter) การรู้จักเร็ว ช้า หนัก เบา (Opportunist) การมีเครือข่ายพันธมิตร (Partners and Networks) และการศึกษาแนวคิดใหม่ด้านการบริหารธุรกิจ และการใช้เครื่องมือหรือสื่อใหม่ ๆ (New Concept of Business Management and New Tool & New Media) ซึ่งสำหรับปัจจัยสุดท้ายนั้น รวมถึงการสร้างตราสินค้า (Branding) การดำเนินธุรกิจออนไลน์ (Online Business) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ส่วนเรื่องของปัญหา และอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดอาเซียน พร้อมข้อเสนอแนะ สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 1:** SMEs ไทยและประชาชนทั่วไป ขาดความตระหนักรู้ในเรื่องของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)

**ข้อเสนอแนะ**

- 1) ภาครัฐควรเร่งเผยแพร่และประชาสัมพันธ์เรื่อง AEC ว่าจะทำให้เกิดความเข้มแข็งและสร้างประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับข้อดี-ข้อเสียของการมีประชาคมฯ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ เพื่อให้ SMEs จะได้เตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมฯ ในปี พ.ศ. 2558
- 2) ภาครัฐควรจัดการสัมมนาเชิงกว้างเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง AEC อีกทั้งจัดการฝึกอบรมให้กับแต่ละรายอุตสาหกรรมทั่วทุกภาคของประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพและให้ความรู้ในเรื่องการตลาด การทำธุรกิจ และการใช้ภาษา

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 2:** SMEs ไทยขาดข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจ และขาดศูนย์ข้อมูลกลางในการจัดเก็บองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาดอาเซียน และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น

.....

**ข้อเสนอแนะ**

- 1) ภาครัฐควรจัดทำคู่มือรวบรวมองค์ความรู้ในการเจาะตลาดอาเซียนให้แก่ผู้ที่สนใจ และประชาชนทั่วไป และประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนทราบโดยไม่มีค่าใช้จ่าย
- 2) ภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลาง เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับ SMEs ในการศึกษาตลาดใหม่ ๆ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอาเซียน

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 3: SMEs ไทยขาดโอกาสในการเจาะตลาดต่างประเทศ**

**ข้อเสนอแนะ**

ภาครัฐควรสนับสนุนค่าใช้จ่ายบางส่วน อาทิ ค่าตัวเครื่องบิน ค่าที่พัก ค่าออกบูธ ฯลฯ เพื่อขับเคลื่อน SMEs ให้มีโอกาสในการทำธุรกิจในตลาดต่างประเทศมากขึ้น และช่วยเปิดทางให้กับ SMEs ในการเจาะตลาดต่างประเทศ เช่น การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) การเป็นที่ปรึกษา (Coaching) เป็นต้น

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 4: SMEs ไทยขาดทักษะด้านภาษาและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ**

**ข้อเสนอแนะ**

SMEs ควรพัฒนาทักษะทางภาษา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่นและภาษาของประเทศในอาเซียนเพิ่มเติม ทำให้ช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าการถ่ายทอดความคิด หรือการสื่อสารในระหว่างดำเนินธุรกิจนั้นถูกต้องแม่นยำ สะท้อนภาพพจน์และคุณค่าของ SMEs อีกด้วย นอกจากนี้ควรพัฒนาศักยภาพทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งมีบทบาทสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 5: SMEs ไทยขาดการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมหรือคลัสเตอร์ (Cluster)**

**ข้อเสนอแนะ**

หน่วยงานสนับสนุนควรผลักดันให้ SMEs รวมกลุ่มอุตสาหกรรมหรือคลัสเตอร์ (Cluster) เพราะการสร้างคลัสเตอร์นั้นทำให้เกิดกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร อันจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการผลิตร่วมกัน ตลอดจนสามารถสร้างนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับการดำเนินธุรกิจให้มีความก้าวหน้าทางการแข่งขัน จนสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 6: SMEs ไทยขาดการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่จดจำและความจงรักภักดีต่อกับสินค้า**

**ข้อเสนอแนะ**

SMEs ควรเริ่มจากการสร้างยี่ห้อหรือชื่อเรียกสินค้าที่จดจำง่าย ผสมกับตราสัญลักษณ์ (Logo) และการใช้สีสันทันทีสวยงาม อีกทั้งทำการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าให้ถูกช่องทาง สิ่งแรกที่ต้องคำนึงในการสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ที่ดีก็คือตัวสินค้าและบริการเอง ซึ่งจะต้องดี มีคุณภาพสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการยอมรับและความภักดีต่อตราสินค้าต่อไป

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 7:** SMEs ไทยขาดการส่งเสริมเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility: CSR)

**ข้อเสนอแนะ**

SMEs ควรผนวกเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (CSR) ในการบริหารองค์กร และควรล้มเลิกความคิดที่ว่า CSR เป็นเรื่องขององค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น เพราะการทำ CSR จะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และทำให้เกิดการยอมรับจากลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืน

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 8:** วัฒนธรรมท้องถิ่นที่แตกต่างกัน

**ข้อเสนอแนะ**

SMEs ควรสนใจเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศอาเซียนอื่น ๆ เพราะจะช่วยสร้างโอกาสทางการตลาด ส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทให้แข็งแกร่ง และสร้างความภักดีของลูกค้า การทำงานในตลาดที่ไม่คุ้นเคยนั้น SMEs ต้องทำงานร่วมกับคู่ค้าทางธุรกิจในท้องถิ่นหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้า ซึ่งมีฐานข้อมูลรายชื่อลูกค้าของท้องถิ่น และสามารถบริการหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ควรมีการรวบรวมองค์ความรู้เรื่องวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศอาเซียน เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**ปัญหาและอุปสรรคที่ 9:** การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs

**ข้อเสนอแนะ**

ภาครัฐควรผลักดันให้ประเทศในอาเซียนช่วยระดมทุนเพื่อใช้ในการจัดตั้ง “กองทุนเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในภูมิภาคอาเซียน” (ASEAN SME Regional Development Fund) จัดกิจกรรมโรดโชว์ (Road Show) กับประเทศอาเซียน+6 เพื่อจะได้มีเงินเข้ากองทุน พร้อมประชาสัมพันธ์ถึงกองทุนนี้ รวมถึงเกณฑ์พิจารณาในการคัดเลือก เพื่อให้ SMEs จะได้เตรียมความพร้อมในการเข้าถึงกองทุนเมื่อการจัดตั้งแล้วเสร็จ

# Loft

## ตอกย้ำจุดยืนในการเป็น “อาณาจักรสินค้าเหนือจินตนาการ”



Full Concept Loft ในประเทศญี่ปุ่น

นับย้อนไปเมื่อประมาณ 12 ปีที่แล้วหรือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา สำหรับคนกรุงเทพฯ โดยเฉพาะกลุ่มวัยรุ่นถึงวัยกลางคนซึ่งมีไลฟ์สไตล์ที่ต้องการเป็นผู้ดำเนินการครอบครองสินค้าที่แปลกใหม่ ทั้งในด้านรูปลักษณ์ ประโยชน์ใช้สอย และการออกแบบที่ไม่ซ้ำใคร ต่างดันดันกันมาที่ห้างสรรพสินค้าสยามดิสคัฟเวอรีและมุ่งไปที่ร้านที่มีโลโก้เหลืองสดใส่ภายใต้แบรนด์ “Loft” ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าสำหรับคนกลุ่มนี้ ร้าน Loft เป็นสถานที่ช้อปปิ้งอีกแห่งหนึ่งของพวกเขา ที่จะต้องแวะเวียนมาอัปเดตเทรนด์สินค้าใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ

### จากจุดเริ่มต้น จนถึงปัจจุบัน

ในปี พ.ศ. 2530 ที่ซูย่า มหานครโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ร้าน Loft ร้านแรกได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรก โดยนำเสนอเฉพาะตัวของชาวญี่ปุ่นในการเป็นผู้ช่างคิด ช่างค้น และเป็นต้นกำเนิดของสินค้าแปลกใหม่เข้ามาเป็นจุดขาย ร้าน Loft ร้านแรกมีพื้นที่ 6,000 ตารางเมตร (ตร.ม.) หรือมีขนาดเป็นสามเท่าของร้าน Loft ที่สยามดิสคัฟเวอรีในปัจจุบัน มีรูปแบบธุรกิจแบบแฟรนไชส์ ซึ่งบริหารงานโดยห้างเซนุ Loft เน้นการจำหน่ายสินค้าสำหรับชีวิตประจำวันที่มีดีไซน์แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร และเน้นความหลากหลายของรายการสินค้าให้ลูกค้าได้เลือกสรร ในยุคแรกของการก่อตั้ง Loft ยึดหลักการเลือกทำเลในการดำเนินธุรกิจในห้างสรรพสินค้าใหญ่ชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น เพราะเชื่อว่าการเลือกทำเลที่ดีที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้ามาจับจ่ายเป็นหัวใจหลักอย่างหนึ่งของความสำเร็จ

ในปี พ.ศ. 2539 Loft ได้โอนร้านทั้งหมดไปอยู่ในความดูแลของบริษัท The Loft Co., Ltd. ซึ่งมีทุนจดทะเบียนเป็นเงิน 450 ล้านเยน จนถึงปัจจุบันสาขาทั้งหมดจึงถูกดูแลและกำกับกิจการโดย The Loft Co., Ltd.

รูปแบบธุรกิจของร้าน Loft มีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ แบ่งเป็นร้านแบบ Full Concept (พื้นที่ 2,000 ตร.ม. ขึ้นไป) ร้านแบบ Compact (พื้นที่ 1,000 – 2,000 ตร.ม.) และร้านแบบ Mini (พื้นที่ 330 ตร.ม.ขึ้นไป) ผ่านมากกว่า 23 ปี ปัจจุบัน Loft ในประเทศญี่ปุ่นสามารถขยายสาขาไปได้ถึง 50 สาขา แบ่งเป็นร้านแบบ Full Concept 22 สาขา ร้านแบบ Compact 22 สาขา และร้านแบบ Mini 6 สาขา โดยครอบคลุมย่านช้อปปิ้งตามเมืองต่าง ๆ ในประเทศญี่ปุ่น

นอกจากประเทศไทยและฮ่องกงแล้ว Loft ยังไม่มีนโยบายในการขยายตลาดไปยังประเทศอื่น ๆ แม้จะมีนักลงทุนจากหลายประเทศติดต่อเพื่อขอซื้อแฟรนไชส์ร้าน Loft แต่ผู้บริหาร Loft ที่ประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญและตั้งเป้าหมายที่จะขยายสาขาให้เพิ่มขึ้นแต่เฉพาะในประเทศญี่ปุ่นก่อน โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะต้องขยายสาขา 5-6 สาขา ให้ได้ในทุก ๆ ปี

ความสำเร็จของร้าน Loft ในประเทศญี่ปุ่น ตามความเห็นของ มร. โยชิฮารุ เอนโด ประธานบริษัท Loft จำกัด นั้น เชื่อว่าเกิดจากการคัดสรรสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทันทุกที่มีรายการสินค้าที่สร้างความเป็นเอกลักษณ์ สินค้ามีวางจำหน่ายก่อนที่อื่น และมีรายการสินค้าให้เลือกมากมาย โดยรายการสินค้าของ Loft มีมากกว่า 5.5 แสนรายการ

แม้ว่าเศรษฐกิจจะผันผวน ก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อยอดขายของ Loft แต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม ยอดขายยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง

## Loft ในประเทศไทย



Compact Loft ร้านแรกบนชั้น 3 ของห้างสยามดิสคัฟเวอรี

เหมือนใครภายใต้คำจำกัดความว่า “Beyond Ordinary Store” ในการเปิดตัวครั้งแรกของร้าน Loft ในประเทศไทย ครั้งนั้น ได้สร้างความฮือฮาให้แก่กลุ่มลูกค้าที่ชื่นชอบสินค้าที่มีความทันสมัยและดีไซน์มีค่าใคร ให้แวะเวียนมาจับจ่ายที่ร้าน Loft อย่างต่อเนื่อง

ในปี พ.ศ. 2540 จากความโดดเด่นในรูปแบบธุรกิจที่ได้สร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ และเพิ่มทางเลือกใหม่ให้แก่ลูกค้าของร้าน Loft ในประเทศญี่ปุ่น บริษัท บีไอเอชซี เทรดิง จำกัด ในเครือสยามพิวรรธน์ ได้เล็งเห็นถึงการนำประสบการณ์ของรูปแบบใหม่ในการช้อปปิ้งมาบริการแก่ลูกค้าชาวไทย บริษัท บีไอเอชซี เทรดิง จึงได้ซื้อแฟรนไชส์ และเปิดตัวร้าน Loft ครั้งแรกบนชั้น 3 ของห้างสยามดิสคัฟเวอรี บนพื้นที่ 1,200 ตร.ม. ซึ่งมีรูปแบบร้านแบบ Compact ร้าน Loft ได้เสนอแนวทางใหม่ให้ลูกค้าได้สัมผัสกับสินค้าที่นำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่นและจากทั่วโลก ซึ่งมีทั้งความแปลกใหม่และมีการออกแบบที่โดดเด่นไม่

คุณชาญชัย เชิญชวนงศ์ธนากร กรรมการผู้จัดการ บริษัท บีไอเอชซี เทรดิง จำกัด ผู้บริหารร้าน Loft ในประเทศไทย ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องของการได้สิทธิในการครอบครองแฟรนไชส์ร้าน Loft ในประเทศไทยของ บริษัท บีไอเอชซี เทรดิง จำกัด ในเครือสยามพิวรรธน์ ว่าไม่ได้ได้มาง่าย ๆ เพราะผู้บริหาร The Loft Co. Ltd. ที่ญี่ปุ่นในตอนนั้นไม่ได้มีวิสัยทัศน์ในการขยายตลาดในต่างประเทศ คุณชาญชัยบอกว่า ต้องมีการเตรียมตัวก่อนเปิดร้านในเมืองไทยล่วงหน้าเกือบสามปี นอกจากนี้ ทางญี่ปุ่นยังมองเห็นศักยภาพของทางผู้บริหารเมืองไทย โดยที่มองว่า บริษัท สยามพิวรรธน์ก็เป็นผู้ชำนาญการในการบริหารศูนย์การค้า และมีทีมงานที่มีความพร้อมทั้งในเรื่องการตลาด และด้านอื่น ๆ และมองเห็นโอกาส และความตั้งใจในการที่จะทำร้าน Loft ในเมืองไทยให้เกิดขึ้นได้

ในปี พ.ศ. 2551 ผ่านไป 11 ปี ตั้งแต่เปิดสาขาแรก Loft สาขาที่สองได้ถือกำเนิดขึ้นที่ชั้น 3 ของศูนย์การค้าจามจุรีสแควร์ บนพื้นที่ 400 ตร.ม. ซึ่งมีรูปแบบแบบ Mini

ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2553 Loft ได้ดำเนินการขยายร้านที่สาขาสยามดิสคัฟเวอร์รี และย้ายจากชั้น 3 ของตึก ไปยังชั้น 4 และชั้น 5 ของอาคารเดียวกัน ขยายพื้นที่ร้านออกไป จาก 1,200 ตร.ม. เป็น 2,000 ตร.ม. และเปลี่ยนรูปแบบร้านจาก Compact เป็น Full Concept Loft ต่อมาในเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2553 Loft สาขาที่ 3 ได้ถูกเปิดตัวขึ้นอย่างเป็นทางการที่ศูนย์การค้า พาราไดซ์ พาร์ค การเปิดตัวสาขาที่สามนี้ ถือเป็นครั้งแรกของ Loft ที่ได้ขยายสาขาออกไปสู่ชานเมือง โดยมีลักษณะร้านแบบ Full Concept



Mini Loft บนชั้น 3 ของศูนย์การค้าจามจุรีสแควร์



Full Concept Loft  
ร้านแรกบนชั้น 4-5 ของห้างสยามดิสคัฟเวอร์รี



Full Concept Loft  
ร้านที่สอง ณ ห้างพาราไดซ์ พาร์ค

กว่า 14 ปีจากจุดเริ่มต้นในประเทศไทยจนถึงปัจจุบัน สามารถพูดได้ว่าร้าน Loft ในประเทศไทยผ่านประสบการณ์การเปิดร้านมาแล้วทั้ง 3 รูปแบบ ทั้ง Full Concept, Compact และ Mini

## วิสัยทัศน์และนโยบายเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เพราะจะทำให้องค์กรไม่หยุดอยู่กับที่

คุณชาญชัย กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของร้าน Loft ว่า Loft จะเติบโตโดยใช้สินค้าเป็นตัวนำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรายการสินค้าที่ให้ลูกค้าเลือก เรื่องคุณภาพของสินค้าและเรื่องความน่าสมัยของสินค้า

ในเรื่องของนโยบาย คุณชาญชัยได้ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายที่จะพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืน โดยนโยบายที่ใช้ในการบริหารงาน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเช่นปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 5 นโยบายหลัก ได้แก่ นโยบายด้านบุคคล นโยบายด้านลูกค้า นโยบายด้านการคัดสรรสินค้า นโยบายด้านสินทรัพย์ และนโยบายด้านการเงิน

สำหรับนโยบายด้านบุคคล คุณชาญชัยมองว่าในองค์กร คนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ Loft ให้ความสำคัญในการกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน ปรับองค์กรให้สามารถขยายตัวได้เร็วขึ้น และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

ในส่วนของลูกค้า Loft มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะปฏิเสธไม่ได้จริง ๆ ว่าลูกค้าคือพระเจ้า จะทำอย่างไรให้ลูกค้ามีความสุขและพอใจในสินค้าและบริการของ Loft ดังนั้น การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และความสามารถตอบสนองความต้องการ จึงเป็นนโยบายที่สำคัญ

สำหรับการคัดสรรสินค้าที่จะจำหน่ายในร้าน Loft จะให้ความสำคัญในเรื่องส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) สินค้าสดแทรก และราคาขาย เพราะทั้งสามสิ่งนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อ ดังนั้น Loft จึงต้องสรรหาผู้ผลิต (Suppliers) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่สามารถจะผลิตสินค้าที่ตรงกับนโยบายของ Loft ทั้งในเรื่องสินค้าที่มีความแตกต่าง มีการออกแบบที่ทันสมัยและมีราคาที่เหมาะสม

ส่วนในด้านสินทรัพย์ Loft เน้นการขยายขนาดสาขา การเปิดสาขาใหม่ ขยายธุรกิจในรูปแบบใหม่ และการพัฒนาการจัดวางหน้าร้านให้มีรูปแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ด้านการเงิน Loft มีนโยบายที่จะต้องบรรลุเป้าหมายด้านการเงินในด้านยอดขายและผลกำไร

.....

## เมื่อทำธุรกิจเราต้องรู้จักจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามของธุรกิจของเรา

สำหรับคุณชาญชัยเมื่อเข้ามารับหน้าที่ผู้บริหาร Loft ใหม่ ๆ เขาได้ให้ความสำคัญในการหาข้อมูลทั้ง 4 ข้อนี้ และได้ข้อสรุปถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของธุรกิจ เพื่อบริหาร Loft ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปได้ ดังนี้

SWOT Analysis ของ Loft	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีแบรนด์ที่เป็นที่รู้จัก</li> <li>• ลูกค้านึกถึงเมื่อต้องการซื้อของขวัญ</li> <li>• ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าของพื้นที่ในการขยายสาขา เพราะแบรนด์เป็นที่รู้จัก</li> <li>• มีระบบสมาชิกที่แข็งแกร่ง</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีสาขาอยู่บนชั้นสูง ซึ่งตามปกติธุรกิจรีเทลทั่วไปควรตั้งอยู่ชั้นล่างที่คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย</li> <li>• จำนวนครั้งที่ลูกค้ามาที่ร้านยังน้อย เพราะจะมาเฉพาะเมื่อต้องการของขวัญ</li> <li>• ลูกค้ามองว่าสินค้าราคาสูง</li> <li>• ขาดอำนาจต่อรองกับผู้ผลิต (Suppliers) เพราะมีสาขาน้อยและมีปริมาณสั่งซื้อไม่มาก</li> <li>• พนักงานหน้าร้านลาออกบ่อย ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานใหม่สูง</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ได้รับการอัปเดตเทรนด์สินค้าใหม่ ๆ จากประเทศญี่ปุ่นอยู่เสมอ</li> <li>• สามารถพัฒนาด้านสินค้าและราคาได้อีก</li> <li>• สามารถขยายสาขา เพราะแบรนด์เป็นที่รู้จัก</li> <li>• สามารถขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น</li> <li>• สามารถทำการส่งเสริมการขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) และทวิตเตอร์ (Twitter)</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การขยายธุรกิจของคู่แข่งและการทำกิจกรรมการตลาดเชิงรุก</li> <li>• เรื่องอัตราแลกเปลี่ยนและภาษี</li> <li>• พื้นที่ระดับเกรด A มีน้อย</li> <li>• สถานการณ์ทางการเมือง เช่น มีอุป</li> <li>• โรคระบาดต่าง ๆ เช่น ไข้หวัดนก</li> </ul>

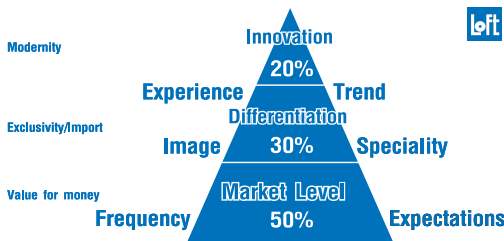


## องค์กรเล็กแต่สามารถทำให้องค์กร และมีประสิทธิภาพได้

เมื่อคุณชาญชัยได้ทราบผลการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรแล้ว คุณชาญชัยยังได้หันมามองโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานประมาณ 30 คน ซึ่งแต่เดิมประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายศิลป์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายปฏิบัติการร้านค้า และฝ่ายการเงิน คุณชาญชัยมองเห็นว่า สิ่งที่เขาต้องการและองค์กรยังขาด คือ ฝ่ายที่จะสามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านตัวเลขเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ คุณชาญชัยจึงตั้งฝ่ายควบคุมและพัฒนาธุรกิจ ทำหน้าที่หลักในการช่วยขยายสาขา ปรับปรุงยอดขายสาขาที่มีอยู่เดิม และดำเนินการวิเคราะห์ผลในเชิงสถิติและตัวเลข คุณชาญชัยบอกว่าเขาให้ความสำคัญเรื่องการวิเคราะห์ด้านตัวเลข เป็นอย่างมาก เพราะมีประโยชน์จริง ๆ ปรับเพียงนิดเดียว คุณก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงของยอดขายทันที

## การทำธุรกิจค้าปลีก ถ้าสินค้าไม่โดนใจ ทุ่มเงินไปก็ไม่มีความหมาย

คุณชาญชัย ยังมีความเชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า ฝ่ายที่มีหน้าที่บริหารสินค้าหรือการค้าสินค้า (Merchandising) “เป็นหัวใจหลักของธุรกิจรีเทล” การเลือกสรรสินค้าที่ตีบวงการตลาดที่ดี เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป ถ้าสินค้าไม่ดี ต่อให้ทำการตลาดมากแค่ไหนก็คงไม่ได้ช่วยอะไร คุณชาญชัยอธิบายแนวคิดในการคัดเลือกสินค้าในร้าน Loft ว่า เขาใช้หลักพีรามิด 50:30:20 นั่นคือร้อยละ 50 เป็นสินค้าที่ถูกคัดค้านว่าดีจะเป็นสินค้าที่ตลาดต้องการ และเป็นสินค้าที่จะทำให้ลูกค้ามาที่ร้านบ่อยยิ่งขึ้น อีกร้อยละ 30 เป็นสินค้าที่มีความแตกต่าง เป็นสินค้าเอกลักษณ์และนำเข้ามา และอีกร้อยละ 20 เป็นสินค้านวัตกรรมที่กำลังอยู่ในกระแสนิยม เป็นสินค้าที่สร้างประสบการณ์แปลกใหม่ให้กับลูกค้า ตลอดจนเป็นสินค้าประเภทสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัยและแปลกใหม่ทั้งรูปแบบและอรรถประโยชน์ สาเหตุสำคัญที่ต้องเพิ่มสินค้าในส่วนของสินค้าที่ถูกคัดค้านให้มากขึ้นให้มีสัดส่วนครึ่งหนึ่งของสินค้าทั้งหมด เป็นเพราะ Loft ต้องการที่จะแก้ไขจุดด้อยของร้านในเรื่องที่ว่า คนทั่วไปคิดว่า Loft เป็น “ร้านกิฟต์ช็อปที่ต้องเข้ามาซื้อของขวัญในช่วงเทศกาลเท่านั้น และสินค้ามีราคาแพงไม่สามารถซื้อได้ทุกวัน” ให้เปลี่ยนเป็น “Loft มีสินค้าครบทุกความต้องการ และสามารถเข้ามาใช้บริการได้ทุกวัน ในราคาที่คุ้มค่า” เมื่อปรับภาพลักษณ์แล้ว ตำแหน่งทางการตลาดของ Loft จึงเปลี่ยนแปลงไป โดยย้ายจากตำแหน่งร้านที่มุ่งเน้นสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์และมีลูกเล่น ลูกค้าจะมาซื้อเฉพาะช่วงเทศกาลของขวัญ เพราะราคาสินค้าอยู่ในระดับที่สูงกว่าเจ้าอื่น มาอยู่ในตำแหน่งร้านภายใต้แนวคิด “Functional quality product with design and gimmick” กล่าวคือ เน้นรูปแบบการใช้งาน คุณภาพ ใอเดียแปลก ล้ำสมัย สามารถใช้ในชีวิตประจำวัน และสามารถใช้งานจริงได้มากขึ้น ในราคาที่คุ้มค่ามากขึ้น



.....

การเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดนี้ยังสามารถสนองนโยบายด้านลูกค้าในการขยายฐานลูกค้า โดยจากเดิมลูกค้าร้าน Loft จะมุ่งเฉพาะกลุ่มนักเรียน – นักศึกษาและวัยทำงานตอนต้น อายุระหว่าง 12 – 29 ปี และกลุ่มผู้บริหารและเจ้าของกิจการ อายุ 35 – 45 ปี ที่ชอบแสวงหาสิ่งแปลกใหม่ที่ศิโรตม์ไม่เหมือนใคร การเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด ทำให้สามารถขยายกลุ่มลูกค้าไปสู่กลุ่มครอบครัว เพราะมีรายการสินค้าที่ตอบสนองได้ทั้งครอบครัว ทั้งเด็ก วัยรุ่น วัยทำงาน แม่บ้านและผู้ใหญ่ นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขจุดด้อยของร้านในเรื่องความถี่ในการมาจับจ่ายสินค้าในร้านน้อยครั้ง โดยเมื่อเพิ่มสินค้าประเภทใช้ได้ในชีวิตประจำวันมากขึ้นแล้ว ความถี่ของการมาซื้อของลูกค้าก็มีอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

สินค้าในร้าน Loft มีให้เลือกซื้อด้วยกัน 7 หมวด ได้แก่ 1. ของขวัญ เกม การ์ดอวยพร และกระดาษห่อของขวัญ 2. สินค้าแฟชั่น 3. สินค้าเทศกาล 4. นาฬิกาและเครื่องประดับ 5. สินค้าไอที และสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้เทคโนโลยี 6. เครื่องเขียน และ 7. สินค้าตกแต่งบ้าน สัดส่วนสินค้านำเข้ามีร้อยละ 40 ซึ่งแบ่งเป็น Loft นำเข้าเอง ร้อยละ 20 และอีกร้อยละ 20 เป็นสินค้าที่ผู้ผลิต (Suppliers) นำเข้ามาให้

นอกจากระบบ 50:30:20 แล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ สำหรับ Loft ที่ได้ดำเนินการควบคุมกันไปในการบริหารสินค้าอันได้แก่

- การปรับเปลี่ยนรูปแบบฝ่ายบริหารสินค้า (Merchandising) คือ ปรับแผนการบริหารสินค้าใหม่ เพิ่มตำแหน่งใหม่ เพื่อให้เข้ากับนโยบายในการบริหารองค์กรมากขึ้น
- การปรับโครงสร้างของสินค้า โดยแบ่งแผนกสินค้าให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ว่าสินค้าหมวดไหนขายดี ขายไม่ดี แพง ถูก หมวดไหนลูกค้าต้องการเพิ่ม
- การจัดวางสินค้าภายในร้าน และการทำสื่อภายในร้านที่จะช่วยสนับสนุนสินค้าให้มีความโดดเด่น
- การคัดสรรและแสวงหาผู้ผลิต (Suppliers) เจ้าใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งยกเลิกซัพพลายเออร์ที่ขาดประสิทธิภาพ
- การคัดเลือกสินค้าที่มีราคาที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด
- การวิเคราะห์ผลกำไรที่จะได้รับจากการขายสินค้าในแต่ละรายการและหมวดหมู่ เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพใดควรลดและควรขยาย

## การตลาดที่มุ่งเน้นระบบสมาชิก (Membership) และเข้าถึงลูกค้าด้วยสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

นอกจากการบริหารสินค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และให้มีสัดส่วนที่สมดุลเหมาะกับตำแหน่งทางการตลาดใหม่แล้ว กลยุทธ์การตลาดอีกอย่างหนึ่งของ Loft คือ การใช้กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relations Management (CRM) ผ่านทางระบบสมาชิก คุณชาญชัยกล่าวว่า “ปัจจุบันเรามีสมาชิกทั้งสิ้น 55,000 ราย มีสมาชิกที่มีความเคลื่อนไหว (Active Members) อยู่ร้อยละ 50 ซึ่งสมาชิกที่มีความเคลื่อนไหวของ Loft จะมียอดซื้อมากกว่าลูกค้าทั่วไปถึงสองเท่า Loft จึงต้องการสร้างสมาชิกที่มีความเคลื่อนไหวมากขึ้น แต่กระนั้นก็ไม่ใช่เพียงแคหาลูกค้าใหม่ แต่หมายถึงการให้ลูกค้าเดิมกลับมาซื้อสินค้าอีก บัตรสมาชิกของ Loft เป็นบัตรเดียวในกลุ่มธุรกิจคล้ายกัน ที่ให้ส่วนลดถึงร้อยละ 10 เมื่อสิ้นปีที่แล้ว (พ.ศ. 2552) ลูกค้าที่เป็นสมาชิกที่มีความเคลื่อนไหวทำยอดขายได้ถึงร้อยละ 30 โดยมียอดซื้อต่อหัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 60 และลูกค้ากลุ่มนี้มาร้าน Loft เดือนละสามครั้ง หรือเกือบสัปดาห์ละครั้ง ในขณะที่ลูกค้าทั่วไปแวะเข้าร้านเดือนละสองครั้ง” ด้วยเหตุนี้ทำให้ Loft ให้ความสำคัญกับสมาชิกมาก และสมาชิกของ Loft ก็จะได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าลูกค้าทั่วไปภายใต้แนวคิดที่ว่า “จ่ายน้อยกว่า แต่ได้มากกว่า” อีกด้วย

Loft ยังได้ทำการศึกษาความต้องการของสมาชิกอย่างจริงจัง โดยมีการทำสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Interview) กับกลุ่มลูกค้าตัวอย่าง ว่าคิดอย่างไรกับร้าน Loft ในทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสินค้าและบริการ รวมถึงศึกษาว่าช่องทางไหนที่ Loft จะสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด และสิ่งใดที่ทางสมาชิกพอใจและสิ่งใดที่ต้องการให้ Loft ปรับปรุงบ้าง โดยหลังจากการศึกษารั้้นนั้นทำให้เกิดแคมเปญพิเศษอย่างต่อเนื่องสำหรับสมาชิกทุก ๆ เดือน โดยสมาชิกจะได้สิทธิพิเศษที่มากกว่าลูกค้าธรรมดาทั่วไป นอกจากส่วนลด Loft ยังได้ออกแคมเปญพิเศษเพื่อเรียกสมาชิกที่ยังไม่หมดอายุให้กลับมาใช้บริการที่ร้าน Loft อีกครั้ง โดยเรียกว่าแคมเปญ “I Miss You”

นอกจากนี้ Loft ยังให้สมาชิกและบุคคลทั่วไปสามารถอัพเดทข้อมูลสินค้า ข่าวสาร และโปรโมชั่นต่าง ๆ ผ่านทางเว็บไซต์ และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น เฟซบุ๊ก และทวิตเตอร์ โดยมีวัตถุประสงค์ในการขยายฐานสมาชิกให้เพิ่มมากขึ้น และสร้างความภักดีต่อร้านให้ลูกค้า คุณชาญชัยให้เหตุผลว่า จากการสำรวจตลาดในปัจจุบันในประเทศไทยมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสูงถึง 17.9 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 27 ของจำนวนประชากรทั้งหมดของประเทศ เนื่องจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของ Loft ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มร้อยละ 27 ดังกล่าว การลงทุนกับสื่อของ Loft จึงเริ่มมีทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเมื่อเทียบระหว่างปี พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 พบว่าการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์ ลดน้อยลง ส่วนสื่อออนไลน์ ปี พ.ศ. 2551 นั้น เพิ่มจากปี พ.ศ. 2550 เป็นร้อยละ 15 และในปี พ.ศ. 2552 เพิ่มจากปี พ.ศ. 2551 คิดเป็นร้อยละ 11 เพราะฉะนั้นสื่อสังคมออนไลน์ จึงถือเป็นโอกาสอย่างหนึ่งที่ใช้สำหรับการส่งข่าวประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ



## บทสรุปแห่งความสำเร็จ

สรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Loft เกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน 3 ประการ ได้แก่

1. การสร้างและพัฒนารูปแบบธุรกิจที่ตรงความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. การสร้างความแข็งแกร่งของสินค้าด้วยการมี Merchandisers ที่มีขีดความสามารถสูง มีแหล่งสินค้าใหม่ ๆ และมีระบบการบริหารสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
3. การสร้างระบบ Store Operation ที่เป็นมาตรฐาน และสามารถประเมินผลได้ เพื่อให้สามารถขยายสาขาได้อย่างเป็นระบบ

คุณชาญชัยยังกล่าวถึงภารกิจในอนาคตด้วยว่า จะพัฒนาร้าน Loft ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป ภายใต้คอนเซ็ปต์ที่ว่า “We try to featuring more and more **“Beyond Ordinary”** products, try to never stop improving the **“Beyond Ordinary”** service, try to come up with **“Beyond Ordinary”** promotions and activities, and constantly try to go **“Beyond Ordinary”** customer expectations”

“เราจะพยายามแสดงภาพลักษณ์ของการเป็นอาณาจักรสินค้าเหนือจินตนาการให้มากขึ้น ๆ เราจะพยายามที่จะไม่หยุดปรับปรุงการให้บริการที่เหนือจินตนาการของลูกค้า เราจะนำเสนอรูปแบบของการส่งเสริมการขาย และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหนือจินตนาการ และเราจะยังคงพยายามอย่างต่อเนื่องในการเป็นร้านที่เหนือจินตนาการ และความคาดหวังของลูกค้า”

รูปแบบธุรกิจค้าปลีก  
Loft - Japan

**พันธมิตรหลัก**

- ผู้ผลิต (ในประเทศ และต่างประเทศ เช่น จากอินเดีย)
- เจ้าของของทรัพย์สิน



**กิจกรรมหลัก**

- การจัดวางสินค้าโดยใช้กรรมกรต่างจังหวัดและชาวต่างชาติ เช่น ชาวอินเดีย
- มีพนักงานผู้ผลิตสินค้าไทย ๆ (Suppliers)

**กรมการหลัก**

- รัฐบาลเทศบาล ใต้กำกับคัดเลือกสินค้าและออกแบบ
- แหล่งเงินทุน

**คุณสมบัติขององค์กร**

- การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง การจัดวางสินค้าหลากหลายแบบใหม่ และสวยงาม
- มีสินค้าหลากหลาย
- เครื่องรับสินค้าประเภทของขวัญของฝาก
- สินค้าสิ่งประดิษฐ์ที่ใช้เทคโนโลยี (Gadgets)
- การบริการที่ทันสมัย



**ลูกค้าสัมพันธ์**

- ระบบสมาชิก
- สื่อสังคมออนไลน์ (เช่น Facebook และ ทวิตเตอร์)
- จัดแคมเปญ แคมเปญออนไลน์

**ช่องทางการค้าและการสื่อสาร**

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์
- การจัดโปรโมชั่นหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย
- สื่อออนไลน์

**กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

- วัยรุ่น (วัย: 30)
- วัยทำงาน (วัย: 35 )
- ครอบครัว (วัย: 35)



**โครงสร้างต้นทุน**

- ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด (การตลาดเชิงฐาน การโฆษณา)
- ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา

**ที่มาของรายได้**

1. ยอดขาย เหนือการลดราคาและส่วนลด
2. สินค้าพรีเมียม
3. สินค้าหลากหลาย
4. นวัตกรรมเครื่องประดับ
5. สินค้าโอท็อป
6. เครื่องดื่ม และ
7. สินค้าตกแต่งบ้าน ซึ่งจำหน่ายถึง 3 สาขา



## Wonderworld อาณาจักรของเล่นเพื่อพัฒนาการของลูกรัก

*“ราชวิทยาลัยกุมารแพทย์ฯ ชี้ของเล่นเด็กอันตรายเพียง สารตะกั่วปนเปื้อนมากทำลูกไม่พัฒนา สายยาวเสี่ยงรัดคอเด็ก ชอบแหลมคม และพ่อแม่ซื้อของเล่นเป็นของขวัญให้เด็กสังเกตตรา มอก. ยี่ห้อของเล่นสำคัญต่อเด็ก แต่ต้องเลือกให้ปลอดภัย และเหมาะสม” (ข่าวสด, 13 ม.ค. 2552)*

ข่าวคราวอันตรายจากของเล่นในปัจจุบัน ทำให้ปี พ.ศ. 2552 เป็นปีแห่งการรณรงค์ของเล่นปลอดภัย ผู้ประกอบการธุรกิจของเล่นในยุคนี้ จึงปรับเปลี่ยนขั้นตอน และมาตรฐานการผลิตให้แตกต่างจากสมัยก่อนเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะเน้นความสวยงามและประโยชน์ใช้สอยแล้ว ความปลอดภัยก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สินค้าของเล่น ได้รับการยอมรับจากพ่อแม่ผู้ปกครอง คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง ผู้สร้างตำนานของเล่นไม้ Wonderworld เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของนักธุรกิจที่ทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์สินค้า ตั้งแต่ขั้นตอนแรกในการออกแบบ การผลิต ไปจนถึงการตรวจสอบคุณภาพ โดยทุกขั้นตอนค้ำประกันถึงลูกค้าและมาตรฐานความปลอดภัย เส้นทางของการทำธุรกิจของเขา จึงเหมือนการทำของเล่นไม้ชิ้นพิเศษ ที่เต็มไปด้วยเรื่องราวการต่อสู้หลังชนฝาแบบ SMEs ตลอดจนประสบการณ์ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เพื่อให้ได้ของเล่นที่ “เล่นสนุก ปลอดภัย ได้ความรู้” โดยไม่ลืมคุณค่าของการทำธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม



### ปฐมบท อาณาจักรของเล่นไม้

หลังจบการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณสุทธิชัย เอี่ยมเจริญยิ่ง เริ่มต้นทำธุรกิจด้วยการนำสินค้าจากต่างประเทศมาจำหน่าย ทำได้เพียง 2 ปีก็เกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในปี พ.ศ. 2527 ทำให้ค่าเงินอ่อนตัวและรัฐบาลประกาศลดค่าเงินบาท ส่งผลให้ธุรกิจนำเข้าที่ทำอยู่มีต้นทุนที่สูงขึ้น เขาจึงคิดมองหาโอกาสธุรกิจใหม่ ๆ โดยเปลี่ยนจากการนำเข้าสินค้าเป็นการส่งออกแทน ในตอนนั้นเขาพบว่า มีอุตสาหกรรมของเล่นจากประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และได้หวัน ได้ย้ายฐานการผลิตเข้ามาสู่ประเทศไทย แต่ส่วนใหญ่เป็นของเล่นที่ทำจากพลาสติก ต้องใช้เครื่องจักรในการผลิตและต้องนำเข้าเม็ดพลาสติกจากต่างประเทศ ทำให้คุณสุทธิชัยเกิดความคิดที่จะทำธุรกิจของเล่นจากวัสดุธรรมชาติแทนการใช้พลาสติก บริษัทจึงถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2528 ภายใต้ชื่อ Wonderworld เป็น

ผู้ผลิตและส่งออกของเล่นไม้ไปต่างประเทศ ในช่วงแรก ๆ ตลาดของเล่นไม้ในประเทศยังไม่เป็นที่นิยมเท่าที่ควร ทางบริษัทเลยนำเข้าของเล่นจากต่างประเทศอีกทางหนึ่ง โดยใช้ชื่อในมุมมองสินค้าในตีพาร์ทเมนท์สโตร์ว่า “Play Safe” หรือ “ของเล่นเพื่อพัฒนาการที่ถูกต้อง และปลอดภัย” และได้จดทะเบียนเป็นบริษัท Nichiworld ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทยกับญี่ปุ่น โดยมีที่มาจากชื่อของบริษัทลูกค้าที่ซื้อสินค้าในประเทศญี่ปุ่น



ในปี พ.ศ. 2534 Nichiworld เป็นบริษัทผู้นำเข้าของเล่นมาจำหน่ายในประเทศไทย ภายใต้สโลแกนว่า “เล่นสนุก ปลอดภัย ได้รับความรู้” และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้านำเข้าหลากหลายยี่ห้อกว่า 20 แแบรนด์ ที่รู้จักกันดีคือ Mattel ซึ่งเป็นผู้ผลิตของเล่นอันดับ 1 ของโลก ต่อมาในปีเดียวกันนั่นเอง บริษัทร่วมทุนในญี่ปุ่นก็ประสบกับวิกฤติฟองสบู่แตก คุณสุทธิชัยและพนักงานที่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมของญี่ปุ่น

จากหุ้นส่วน จึงได้รับบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และได้เห็นประสบการณ์ของบริษัทที่ต้องต่อสู้กับกระแสโลกาภิวัตน์ ด้วยความที่มีธรรมเนียมของความเป็นญี่ปุ่น (Japanese Tradition) ที่เข้มงวด ทำให้หุ้นส่วนจากญี่ปุ่นปรับตัวไม่ทันกับกระแสเศรษฐกิจได้ คุณสุทธิชัยจึงซื้อหุ้นคืนมา ทำให้ในปี พ.ศ. 2540 Nichiworld กลายเป็นบริษัทนำเข้าสัญชาติไทยล้วน ภายใต้ชื่อเดิม ควบคู่กับแบรนด์ Wonderworld ซึ่งส่งออกของเล่นไม้ และตามมาด้วยแบรนด์ Softwood ซึ่งเน้นผลิตของเล่นที่มีส่วนผสมระหว่างไม้กับผ้าสำหรับเด็ก

## ใช้ความเป็น SMEs ให้คุ้มค่า หาดตัวช่วยเมื่อจำเป็น

ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ มีจุดเริ่มต้นในธุรกิจที่ตนเองสนใจและมีความถนัด แต่ไม่ใช่สำหรับคุณสุทธิชัย เพราะช่วงแรกที่ตัดสินใจทำธุรกิจ เขาไม่มีความรู้เกี่ยวกับการทำของเล่นไม้เลยแม้แต่น้อย ไม่รู้ว่าตลาดต่างประเทศค้าขายกันอย่างไร และการออกแบบอย่างไรทำให้ลูกค้าสนใจซื้อ เขาจึงเริ่มศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการแปรรูปไม้ โดยปรึกษาอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการแปรรูปวัตถุดิบ ในส่วนของการตลาด คุณสุทธิชัยได้ศึกษาข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และศึกษารูปแบบสินค้าจากงานแสดงสินค้าและผู้นำเข้าของเล่นของคนไทย หลังจากได้ข้อมูลมาพอสมควร จึงเริ่มทดลองผลิตและจำหน่ายภายในประเทศ เริ่มแรกบริษัทตั้งขึ้นด้วยแรงงานเพียง 6 คน งานในช่วงแรกเป็นการผลิตตามออเดอร์ลูกค้า ซึ่งถึงแม้จะมีปัญหาเรื่องกำลังการผลิต แต่ก็ผ่านมาได้เพราะพนักงานทุกฝ่ายลงมาช่วยกันผลิตหมด การที่ทุกฝ่ายได้ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำให้บริษัทค่อย ๆ เติบโตจากประสบการณ์ และจากความมุ่งมั่นที่ทุกคนมีร่วมกัน คือคำว่า “แพ้ไม่ได้”

ความช่วยเหลือจากภาครัฐ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ธุรกิจ SMEs เติบโตและขยายธุรกิจในตลาดต่างประเทศได้อย่างถูกต้องทิศทาง ในบางครั้ง SMEs สามารถพึ่งพาหน่วยงานรัฐในการขอความช่วยเหลือในด้านมาตรการกีดกันการค้าในต่างประเทศ เช่น มาตรการอุปสรรคทางการค้าที่ไม่มีภาษี (Non-Tariff Barrier) และการเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น แต่ในบางครั้ง ด้วยกฎระเบียบที่ตายตัวของรัฐ ทำให้รัฐก็ไม่สามารถประนีประนอมในสิ่งต่าง ๆ ที่บริษัทร้องขอ ซึ่งยังคงเป็นปัญหาใหญ่ ฉะนั้น หาก SMEs ในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ สามารถรวมตัวกันได้ ก็จะสร้างความเข้มแข็งและมีอำนาจต่อรองกับรัฐได้ดีกว่า ทำให้รัฐพึงบริษัทมากขึ้น

.....

หลังจากที่ Wonderworld เรียนรู้จากการทำธุรกิจแบบลองผิดลองถูกมาสองปี ภาครัฐก็ได้นำทีมของบริษัทผลิตของเล่นรวมทั้ง Wonderworld ไปเปิดตัวครั้งแรกเมื่อ 23 ปีที่แล้ว ที่งานแสดงสินค้า ณ เมืองเนือร์นเบิร์ก ประเทศเยอรมันนี่ ซึ่งได้รับผลตอบแทนที่ดีเกินคาดจากลูกค้ารายแรกในสหรัฐอเมริกาที่สั่งซื้อสินค้ากว่าหนึ่งหมื่นชิ้น

## ของเล่นยุคใหม่ มาตรฐานความปลอดภัยเรื่องสำคัญ

แม้จะเป็นสินค้าชิ้นเล็ก ๆ การผลิตของเล่นไม้นั้นก็ต้องมีการผลิตตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่นกัน การปฏิบัติตามมาตรฐานโลก (World Regulations) เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะการส่งออกไปต่างประเทศ ในทุกอุตสาหกรรมต้องมีกฎระเบียบหรือ World Regulation เป็นปราการด่านแรกและเข้มงวดที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Safety Regulation หรือมาตรฐานความปลอดภัยจากยุโรปและอเมริกาซึ่งมักจะเพิ่มข้อบังคับต่าง ๆ มากขึ้นทุกปี SMEs ที่จะส่งออกต่างประเทศ จึงต้องศึกษากฎระเบียบเหล่านี้ที่อยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่มาตรการด้านความปลอดภัยเท่านั้น ปัจจุบันการตรวจสอบมาตรฐานทางสังคม (Social Audit) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities - CSR) เป็นเรื่องจำเป็นเช่นเดียวกัน ใครที่จะค้าขายกับยุโรปหรือสหรัฐอเมริกา ก่อนที่จะมาคุยเรื่องค้าขาย คู่ค้าต่างประเทศจะต้องขอตรวจสอบโรงงานก่อนว่าโรงงานนั้นผ่านมาตรฐานทางด้านสังคม หรือมาตรฐานการดูแลภายในบริษัทหรือไม่

## สร้างแบรนด์จากประสบการณ์

หลายต่อหลายครั้ง ผู้บริโภคยอมที่จะเลือกซื้อสินค้าชิ้นหนึ่งที่ราคาแพงกว่า เพราะชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับมากกว่า ตราสินค้า และเสียงลือเสียงเล่าอ้างที่ตราตรึงอยู่ในใจของผู้บริโภค จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขายสินค้าและเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า การสร้างตราสินค้าหรือแบรนด์ (Brand) ไม่ใช่เรื่องของบริษัทใหญ่ ๆ เสมอไป SMEs ที่อยากเติบโตจึงต้องหันมาใส่ใจแบรนด์ โดยเริ่มสร้างที่ละนิด จากการเป็น OEM<sup>1</sup> (Original Equipment Manufacturer) จนมีดีไซน์เป็นของตัวเอง กลายเป็น OBM<sup>2</sup> (Original Brand Manufacturer) เมื่อเริ่มผลิตสินค้า ผู้ประกอบการต้องเริ่มคิดว่าทางบริษัทจะทำสินค้าให้เป็นที่รู้จักได้อย่างไร ถ้าจะค้าขายไปยังต่างประเทศ แต่ไม่มีเงินทุนในการทำการประชาสัมพันธ์ การมีเรื่องราวและการทำกิจกรรมในบริษัทก็น่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการเริ่มต้นทำการประชาสัมพันธ์องค์กรได้ ซึ่ง Wonderworld ได้ใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้ในการสะสมแบรนด์

<sup>1</sup> OEM ย่อมาจาก Original Equipment Manufacturer ซึ่งหมายถึงการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด โดยใช้การผลิตของเราวมถึงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตด้วย มักจะเป็นโรงงานเปิดใหม่ ๆ หรือโรงงานที่ไม่เน้นการสร้างแบรนด์ของตนเอง

<sup>2</sup> OBM ย่อมาจากคำว่า Original Brand Manufacturer หมายถึงการผลิตที่นอกจากจะมีกรอบแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตัวเอง ยังมีการสร้างแบรนด์ของตัวเองด้วย



1. การสร้างธีมและคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ Wonderworld ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเล่นให้มีเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากับสโลแกน “เล่นสนุก ปลอดภัย ได้ความรู้” โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ “ได้ความรู้” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพัฒนาการที่เหมาะสม บริษัทฯ สร้างสรรค์ชุดของเล่นที่มีเรื่องราวต่าง ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้และปลูกฝังสิ่งที่ดีให้แก่เด็ก ๆ เช่น ชุดของเล่น EcoSeries ที่แถมของเล่นเมล็ดพืช “My First Tree” ให้เด็ก ๆ นำไปปลูก นอกจากจะทำให้เด็กมีความรู้ในการปลูกต้นไม้แล้ว กิจกรรมนี้ยังช่วยฝึกความอดทนและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วย

2. รางวัลการันตีชื่อเสียง การได้รางวัลไม่ใช่การล่าเพื่อความภาคภูมิใจ แต่เป็นการผูกเรื่องราวเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าช่องทางหนึ่งที่น่าไปทอดยอดทำการตลาดได้ รางวัลอะไรเชื่อถือได้ เชื่อถือไม่ได้ แต่ละประเทศที่เป็นคู่ค้าในธุรกิจเดียวกันย่อมรู้ดี



รางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับ สามารถนำมาสร้างแบรนด์ได้

3. การใช้เรื่องเล่า หรือ Storytelling ได้แก่ การสะสมเรื่องราวของบริษัท ตั้งแต่จุดเริ่มต้นการทำธุรกิจอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ทำในบริษัท ซึ่งนอกจากจะทำให้ได้รู้จักความเป็น Wonderworld แล้ว ผู้บริโภคจะเชื่อมโยงคุณภาพและความคุ้มค่าที่พวกเขาจะได้รับ เมื่อเทียบกับความทุ่มเทและใส่ใจในการผลิต ยกตัวอย่างเช่น

- โครงการ Tree Plus ซึ่งเป็นการปลูกต้นไม้ทดแทนต้นไม้ที่ทาง Wonderworld ใช้ในการผลิตของเล่น โดยทาง Wonderworld จะปลูก 1 ต้น และร่วมปลูกโดยชาวสวนอีก 1 ต้น ซึ่งระบบนี้นิยมใช้กันมากในประเทศเยอรมันนี่ คุณสุทธิชัยเล่าความประทับใจของลูกค้าที่มีต่อโครงการ Tree Plus ให้เราฟังว่า “ครั้งหนึ่งบริษัท Mark&Spencer ของอังกฤษ ซื้อของผ่านพ่อค้าคนกลางที่เป็นลูกค้าของเรา พอพ่อค้าคนกลางเปลี่ยน เขาก็อยากจะเปลี่ยนไปใช้โรงงานในเครือซึ่งไม่ผ่านการตรวจสอบภายใน มีกระบวนการใช้ไม้ที่ไม่ถูกต้อง ผู้ซื้อก็แนะนำให้ไปใช้โรงงานของเราเหมือนเดิมเพราะมีโปรแกรม Tree Plus เขาเองก็ใช้ตรงจุดนี้ ไปสร้าง Storytelling ให้กับลูกค้าของเขาต่อ เป็นแรงจูงใจให้ซื้อ ซึ่งนอกจากเขาจะซื้อแล้วยังมาร่วมกับโครงการกับทางบริษัทโดยใช้ชื่อว่า Tree Plus Plus อีกด้วย”

- Green Dot หรือการเสียภาษีในการกำจัดหีบห่อ (Packaging) ของผู้นำเข้า เป็นแนวคิดที่ว่าถ้าใครเริ่ม “เปิด” บัญชีผลกระทบของการใช้ทรัพยากร คนนั้นก็ต้องเป็นผู้ “ปิด” หรือรับผิดชอบ ลูกค้าเห็นก็พอใจ เป็นการให้ผลทางด้านภาพลักษณ์

จะเห็นได้ว่าทั้งหมดเป็นห่วงโซ่ของเรื่องราวที่ทางบริษัทคิดว่าสามารถไปต่อยอดใช้ในการประชาสัมพันธ์ได้ ผลของการทำงานของทุกฝ่ายทำให้ออกจากจะมีแบรนด์ที่ได้รับความนิยมไว้วางใจจากผู้บริโภค ทางบริษัทยังได้รับรางวัลมากมาย เช่น Prime Minister Award, Toy Awards และ Toys Innovation Awards เป็นเครื่องหมายการันตีความสำเร็จ

## วางตำแหน่งของสินค้าให้เหมาะสม

ในการวางตำแหน่งของสินค้าในตลาดหรือการวาง Positioning นั้น SMEs ต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่า ลูกค้าน่าคาดหวังคุณภาพจากคุณแค่ไหน อย่าตอบสนองความคาดหวังต่ำกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง อย่างน้อย ๆ ให้เท่ากันหรือมากกว่า ได้ดีหน่อย เพราะถ้ามากเกินไป จะทำให้ตั้งราคาไม่ได้และเกิดการขาดทุน ผู้ประกอบการควรตั้งราคาและคุณภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่งสินค้า แต่ต้องผ่านมาตรฐานทุกชั้นเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ ส่วนคุณภาพคือความพึงพอใจที่ลูกค้าคาดหวัง อุตสาหกรรมของเล่นต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีนวัตกรรม และการออกแบบใหม่ ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง จะเห็นได้ว่า เส้นทางการผลิตของเล่นของ Wonderland ไม่ใช่แค่ของเล่นไม่อย่างเดียวนะ แต่พัฒนาต่อยอดเป็นแบรนด์ซอฟต์แวร์ เป็นข้าวของเครื่องใช้ในโรงเรียน เป็นเกมและชุดของเล่น EcoSeries ในแต่ละช่วงปีและช่วงเวลา จึงหมายถึงเรื่องราวความเป็นมาที่น่าสนใจ และลูกค้าจะพอใจกับความไม่หยุดนิ่งของคุณ

## อยู่ให้ได้...ในภาวะวิกฤติ

แม้ ณ วันนี้บริษัทจะเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก มีโรงงานเป็นมาตรฐานสากล และมีพนักงานมากกว่า 500 ชีวิต แต่ Wonderland ก็เหมือนกับ SMEs อื่น ๆ ที่ได้เคยผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมาแล้วหลายต่อหลายครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการลดค่าเงินบาท บริษัทนำเข้าและบริษัทส่งออกหริมหทรัพย์จะได้รับผลกระทบเต็ม ๆ เพราะข้าวของมีราคาแพงขึ้น และบริษัทที่ได้รับผลกระทบจะตัดค่าใช้จ่ายด้วยการลดจำนวนพนักงาน แต่ทางออกในการแก้ปัญหาเรื่องพนักงานไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเลิกจ้างหรือลดเงินเดือนเสมอไป ที่ Nichiworld ซึ่งเป็นบริษัทนำเข้าเกออร์รอยเปอร์เซนต์ ใช้วิธีแบ่งคนออกไปจำนวนหนึ่ง และศึกษาข้อมูลเพื่อหาตลาดอื่น ๆ รองรับ ในขณะนั้นกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เข้ามาจัดการงบประมาณ ซึ่งรวมถึงงบประมาณด้านการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการที่อัดฉีดงบประมาณโดยไม่ได้ตัดส่วนใดออก ทางบริษัทจึงหลู่ทางเข้าไปจับธุรกิจของเล่นเพื่อการเรียนรู้ หรือการผลิตเครื่องเขียน และของเล่นเพื่อการเรียนรู้เพื่อป้อนสู่โรงเรียนต่าง ๆ SMEs จึงต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและสร้างความสามารถในการปรับตัวท่ามกลางอุปสรรคต่าง ๆ “SMEs ต้องอยู่ให้ได้เหมือนปลาในกระแสน้ำเมื่อพายุเข้า ถ้าไม่ว่ายทวนน้ำก็ต้องหลบหลังก้อนหินเพื่ออยู่รอด” คุณสุทธิชัยกล่าว

## หาช่องทางใหม่ๆ และขยายผลผลิตผลพลอยได้ (Byproducts)

จากกรณีที่ Wonderworld หันมาซื้อขายสินค้าจำพวกของเล่นเพื่อการเรียนรู้ ทางบริษัทจึงมีโอกาสได้ซื้อขายหนังสือเรียนด้วย และพบว่าหนังสือที่ขายอยู่ในโรงเรียนและในห้องสมุดต่าง ๆ มีคุณภาพต่ำทั้งในแง่เนื้อหาและการผลิต อีกทั้งปัญหาคอร์ปชั่นยังเป็นปัญหาใหญ่ของประเทศไทย หนังสือที่ขายเป็นจึงหนังสือเฉพาะกิจเพื่อการศึกษาที่ผลิตออกมาเพื่อให้มีความหนา ราคาถูก แต่ไม่มีคุณภาพ คุณสุทธิชัยจึงคิดว่าน่าจะทำสำนักพิมพ์ เลยเป็นที่มาของสำนักพิมพ์ปาเจรา ทางบริษัทซื้อลิขสิทธิ์หนังสือจากต่างประเทศ ไม่ว่าจะจาก DK, Oxford, Cambridge และอื่น ๆ เพื่อแปลเป็นภาษาไทย และจำหน่ายในราคาที่พอจะอยู่ได้

ในปี พ.ศ. 2548 ทางบริษัทพบว่าเมื่อไปขายหนังสือให้กับตามโรงเรียนหรือหน่วยราชการ ตลาดหนึ่งที่ทางบริษัทสามารถหาช่องทางได้ก็คือ การนำเข้าสนามเด็กเล่นที่มีคุณภาพ ทางบริษัทจึงติดต่อหาคู่ค้า คือ จีน และมาเลเซีย เพื่อนำเข้าสนามเด็กเล่น ซึ่งการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) ที่เป็นอาเซียนด้วยกัน จะทำให้ประเทศคู่ค้าได้ผลประโยชน์ทางด้านของฟอรมติ (การส่งออกโดยใช้สิทธิพิเศษทางการค้าภายในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน) ที่ไม่จำเป็นต้องเสียภาษีในการนำเข้า

## SMEs จะได้อะไรจาก CSR

SMEs มักละเลยการทำธุรกิจเพื่อสังคมหรือ Corporate Social Responsibility (CSR) เพราะคิดว่าเป็นเรื่องของบริษัทใหญ่ ๆ และเป็นเรื่องของการทำบุญทำกุศลที่ธุรกิจที่ร่ำรวยต้องทำเท่านั้น ในความเป็นจริงแล้ว CSR ไม่ใช่แค่การทำบุญ แต่ยังมีหมายถึงสูตรสำเร็จของโอกาสทางธุรกิจ คือ

**Opportunity – CSR = CRISIS** ยกตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตที่ผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐานในประเทศจีน เป็นต้นว่ามีสารเมลามีนปนเปื้อนในยาปลอม นมผงปลอม ทั้งหมดคือเรื่องของความคำนึงถึงผู้บริโภค ถ้าคุณผลิตโดยไม่คำนึงถึงผู้บริโภค การส่งสินค้าไปขายที่ยุโรปหรือสหรัฐอเมริกาไม่ค่อยมีโอกาสเป็นครั้งที่สองให้แก้ตัว ในประเทศไทยอาจจะไม่ค่อยเจอวิกฤติ แต่ในตอนนี้ความรู้อุบัติการณ์ในเรื่องของสิทธิผู้บริโภคมีมากขึ้น ถ้าบริษัทไม่รับผิดชอบ แบรนต์ของคุณอาจตายได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

**CRISIS + CSR = Opportunity** ในทางกลับกันถ้าใช้ Crisis มาสร้างโอกาสในการพัฒนาคุณภาพโดยคำนึงถึงผู้บริโภค ก็จะทำให้เกิดผลดีมากกว่าเสีย ถ้าสินค้าที่มีมาตรฐานในประเทศไทยมีมากกว่าประเทศจีน ก็จะเป็นโอกาส เพราะผู้ซื้อเริ่มหันกลับมาประเทศไทยมากขึ้น แต่ก็ต้องรู้มาตรการต่าง ๆ ด้วยเพราะเป็นปรากฏการณ์แรกๆ จะทำการค้าขายกัน

ใน ISO 26000 ซึ่งเป็นมาตรฐานทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility – CSR) ได้ระบุหลักปฏิบัติ 7 หัวข้อ อันได้แก่

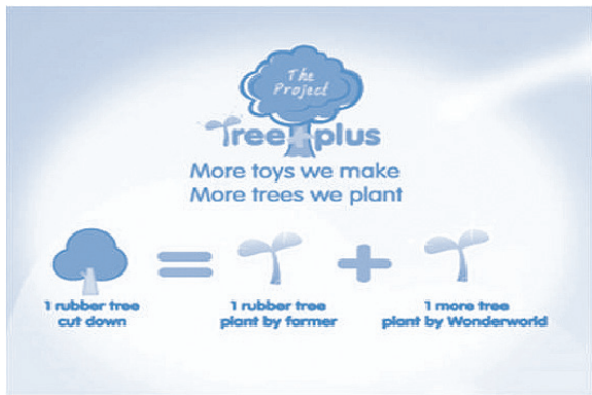
1. **Corporate Governance** คือ การที่องค์กรมีธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย และตรวจสอบได้ ธรรมาภิบาลที่ดีทำให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน

2. **Human Right** หรือสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การเคารพสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน และความเป็นธรรมในการทำงาน

3. **Labor Standard** หรือมาตรฐานด้านแรงงาน เช่น การตรวจสอบค่าล่วงเวลาว่ามีการเบิกจ่ายถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ บริษัทที่จะค้าขายกับยุโรป ต้องถูกตรวจสอบว่าชั่วโมงทำงานถูกต้องหรือไม่ ค่าแรงที่จ่ายถูกต้องหรือไม่ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างไร

4. **Consumer Concern** คือ ความใส่ใจต่อผู้บริโภค และการแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สินค้า เป็นการสร้างแบรนด์ในระยะยาว

5. **Environment Concern** คือ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมต้องคำนึงถึงภายในและภายนอก เพราะมีผลต่อการทำการตลาด เช่นที่ Wonderworld ทำเรื่อง Green Procurement คือ ใช้ไม้ยางพาราเป็นวัสดุในการผลิต ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากต้นยางที่ไม่สามารถผลิตน้ำยางได้อีก ใช้กระดาษรีไซเคิลไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และสีที่ใช้ในการผลิตเป็นสีน้ำ (Water-Based) ไม่ทำอันตรายต่อผู้บริโภค ไม่ปล่อยสารระเหยออกมาเป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อมและไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาเรือนกระจก (Green House Effect) ซึ่งได้ผลดี และเกิดการสร้างเรื่องราว (Storytelling) ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ได้



ชุดของเล่น EcoSeries และโครงการ Tree Plus

6. Fair Trade ในแง่ของการทำการค้าอย่างเป็นธรรม ส่วนใหญ่ SMEs จะถูกเอาเปรียบจากผู้ค้ารายใหญ่มากกว่า แต่ทางบริษัทป้องกันไม่ให้ถูกเอาเปรียบได้ ด้วยการเรียนรู้กฎหมายและรู้สิทธิของตนเอง เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องต่อรองกัน ประเทศคู่ค้าจะเกิดความเกรงใจทางบริษัท เพราะเขารู้ว่าเรารู้สิทธิต่าง ๆ ของตนเอง

7. Philanthropy or Giving การสร้างจิตอาสา และการทำ CSR ในองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสร้างโรงงานสีชาวน การบริจาคโลหิต และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์อื่น ๆ การฝึกจิตอาสาที่ดีเป็นสิ่งที่จำเป็น สำหรับทุกองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก เพราะถ้าพนักงานมีจิตอาสาที่ดี ผลที่ดียิ่งอื่นก็จะตามมา เช่น ความภักดีกับองค์กร การคิดดีและการทำดีกับองค์กร การให้ความรู้แก่พนักงานก็ถือเป็นการทำ CSR ที่ดีอย่างหนึ่ง เช่นที่ Wonderworld จะมีห้องสมุดกลาง ที่พนักงานสามารถยืมหนังสือออกไปให้ลูกหลานอ่านได้

### เพียงพอ...ด้วยวิถีแห่งความพอเพียง

นอกจากจะเป็นองค์กรตัวอย่างที่คำนึงถึงผู้บริโภคแล้ว Wonderworld ยังคำนึงถึงสวัสดิภาพและสวัสดิการที่ดีของพนักงาน ที่ไม่เพียงแค่อำศัยการบริหารจัดการที่ดี แต่ยังหมายถึงความเอาใจใส่และเป็นห่วงเป็นใย เพื่อให้พวกเขามีความสุขกับทุก ๆ วันในการทำงาน เกิดความหวงแหนและภักดีต่อองค์กรและมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ของเล่นคุณภาพชิ้นใหม่ ๆ ออกสู่ผู้บริโภค



โรงงานและสำนักงานของ Wonderworld เป็นโรงงานสีชาวน ปลอดอนุหรื เหล้า และยาเสพติดทุกชนิด บริษัทยังสร้างจิตสำนึกเรื่องความพอเพียงโดยคำนึงถึงความสำคัญของการดำเนินชีวิตตามวิถีแห่งเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผ่านโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตซึ่งดำเนินการมา 7 - 8 ปีแล้ว มีการสอนบัญชีครัวเรือน การทำกระแสเงินสด (Cash Flow) การฝึกให้มีการออมเงิน และมีร้านค้ากลางที่ซื้อของเหมาไหลแล้วมาจำหน่ายให้พนักงานในราคาที่ถูกลงโดยไม่ต้องไปร้านสะดวกซื้อ นอกจากนี้ยังมีโครงการการจัดเงินกู้ธนาคารแบบ โดยให้พนักงานกู้กับทางบริษัทโดยตรง และให้ฝ่ายบัญชีดูว่าพนักงานจะสามารถใช้หนี้ในระยะเวลากี่ปี โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย

.....

## หนทางสู่ความสำเร็จที่ไม่มัววันสิ้นสุด (Success is a journey, not destination)

ข้อคิดอีกอย่างหนึ่งจากคุณสุทธิชัย คือ SMEs ต้องไม่คิดว่า “ความสำเร็จ” เป็นจุดหมายปลายทางสุดท้ายในการทำธุรกิจ เพราะจะทำให้เราหยุดอยู่กับที่ แต่บริษัทจะต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง และอย่าหยุดที่คำว่าความสำเร็จ ต้องก้าวต่อไป และมีความสุขกับทุก ๆ ก้าวของการเติบโตจากประสบการณ์ การที่บริษัทจะประสบความสำเร็จได้ก็จะต้องรักษาความสามารถในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งคุณสุทธิชัยได้ชี้กลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ที่ Paw Wonderland เดินหน้าสู่ความสำเร็จ ได้แก่

**1. การตั้งราคาให้เหมาะสม (Right Price)** อุตสาหกรรมของเล่นเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมาก (Labor-Intensive Industry) ค่าแรงมีผลมากต่อความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งความสามารถในการแข่งขันจะทำให้ทางบริษัทสามารถตั้งราคาที่เหมาะสมได้ ทางบริษัทจะต้องใช้ราคาที่เหมาะสม ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกหรือแพง แต่ขึ้นอยู่กับการวางตำแหน่งของตัวสินค้าว่าอยู่ตรงไหน ถ้าวางไว้สูง คุณขายถูกไม่ได้

**2. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** ต้องมีทั้งการออกแบบตัวสินค้าและบรรจุภัณฑ์ (Product Design & Packaging Design) โดยในประเทศไทยทางบริษัทมีพนักงานแนะนำสินค้า แต่เมื่ออยู่ในห้างสรรพสินค้าต่างประเทศซึ่งไม่มีพนักงานขาย นอกจากบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม สินค้าที่อยู่บนชั้นวางจึงต้องมีฉลากที่สามารถบอกได้ว่า ลูกคากำลังซื้อของเล่นอะไร มีวิธีใช้และประโยชน์ให้สอยอย่างไร

**3. สร้างช่องทางจำหน่าย (Product Accessibility หรือ Outlet)** SMEs ต้องตอบคำถามที่ว่า ถ้าคุณขายต่างประเทศ คุณขายไปแล้วกี่ประเทศ แล้วในแต่ละประเทศผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายครบหรือไม่ คุณขายเฉพาะร้านค้าส่ง ห้างสรรพสินค้า หรือตลาดทั่ว ๆ ไปหรือไม่ และการวางตำแหน่งสินค้า (Positioning) ของคุณเป็นอย่างไร จำเป็นต้องขายผ่านช่องทางอื่น ๆ หรือเปล่า ถ้า SMEs ต้องการขยายตลาดต่างประเทศ ควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

- เพิ่มจำนวนประเทศ
- ต้องเจาะลึกในแต่ละประเทศว่า ช่องทางในการจัดจำหน่ายครบหรือไม่
- มีระบบการบริหารจัดการที่ดี

**4. การทำโปรแกรมลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management – CRM) ให้ดี** การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จะช่วยให้เรามีรายละเอียดที่ลึกถึงในแต่ละช่องทางจำหน่าย คนซื้อสินค้าของบริษัทไม่ใช่แค่ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้นำเข้า บางครั้งทางบริษัทสามารถโน้มน้าวผู้นำเข้าให้เป็นตัวแทนจำหน่ายของบริษัทได้ สินค้าของบริษัทจึงต้องดีพอที่จะให้ตัวแทนจำหน่ายไปขายต่อให้ร้านค้า และต้องดียิ่งขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งคือร้านค้าที่รับซื้อไปต้องขายผู้บริโภคได้

**5. ใช้สื่อโฆษณาที่คุ้มค่า (Use “Below the Line” Strategy)** ในเรื่องของการโฆษณาสินค้า ถ้าผู้ประกอบการซื้อสื่อโฆษณาใหญ่ ๆ ไม่ไหว หรือลงในนิตยสารทั่วไปไม่ได้เพราะราคาสูง ให้เปลี่ยนไปลงนิตยสารการค้า (Trade Magazine) แทน ซึ่งค่าใช้จ่ายในการลงโฆษณาจะถูกกว่า และเราสามารถเจาะใจให้ตัวแทนจำหน่ายและผู้นำเข้าจัดการลงโฆษณาให้เราได้

6. ทำธุรกิจภายใต้ความเชื่อที่ว่าธุรกิจของเรา “เล็กแต่สวยงาม” ธุรกิจของเล่นไม้ ไม่มีวันไปเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นได้เลย โดยเฉพาะกับอุตสาหกรรมของเล่นพลาสติก เพราะของเล่นไม้มีส่วนแบ่งตลาดแค่ 5% ของตลาดโลก ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เล็กมาก ทางบริษัทก็ต้องเตือนตนเองว่า บริษัทมีขนาดเล็ก ทำอะไรต้องระมัดระวังตัวเอง แต่ธุรกิจของ Wonderworld นั้นสวยงาม ตรงที่เรากำหนดวิถีชีวิตตัวเอง ตั้งแต่การออกแบบ การสร้างแบรนด์ การเลือกตัวแทนจำหน่าย และการกระจายความเสี่ยงไปยัง 40 กว่าประเทศ Wonderworld เชื่อว่าการออกแบบที่ดี นำลูกค้าใหม่มาให้ และการรักษาคุณภาพเป็นการรักษาฐานลูกค้าเก่าเอาไว้

7. จ่ายค่าแรงตามผลงาน เมื่อค่าครองชีพแพงขึ้น ลูกจ้างก็อยู่ไม่ได้ ทำอย่างไรทางบริษัทจึงจะยังคงประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น โดยจ่ายค่าแรงที่มากกว่าค่าแรงขั้นต่ำ คำตอบก็คือคุณต้องมีรายรับมากพอที่จะจ่ายรายรับต้องมาจากประสิทธิภาพ ทางบริษัทต้องเพิ่มประสิทธิภาพ วัดประสิทธิภาพ และจ่ายค่าแรงตามประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากประสิทธิภาพในการผลิตแล้ว ยังหมายถึง การออกแบบที่ดี ต้นทุนถูก และใช้วัสดุน้อยลง

8. มีการแบ่งงานกันทำ ถ้าบริษัทขยายตัว และไม่สามารถจัดการทุกอย่างด้วยตัวเองจริง ๆ ก็ต้องจ้างผลิต (Outsource) กันไปบ้าง นี่คือการจำเป็นของการรวมเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทางบริษัทไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่างในประเทศไทย แต่ทางบริษัทต้องมีติดอยู่กับตัว คุณมีแบรนด์ของคุณเอง และแบ่งการผลิตกันในอาเซียน ก็จะเอื้อประโยชน์ในเรื่องการนำเข้า ภาษี นอกจากนี้ ถ้า SMEs มีหน่วยงานของรัฐที่พยายามสนับสนุนให้ ดังเช่น การให้ความรู้แก่ SMEs ในงานสัมมนา “กูรูอาเซียน ชี้ช่อง SMEs ไทย ก้าวไกลสู่ตลาดโลก” ในครั้งนี้ ก็จะเป็นการช่วยผลักดัน SMEs ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมมือกันในประชาคม และเตรียมความพร้อมสู่การแข่งขันในตลาดที่กว้างขึ้นอย่างอาเซียนอีกด้วย

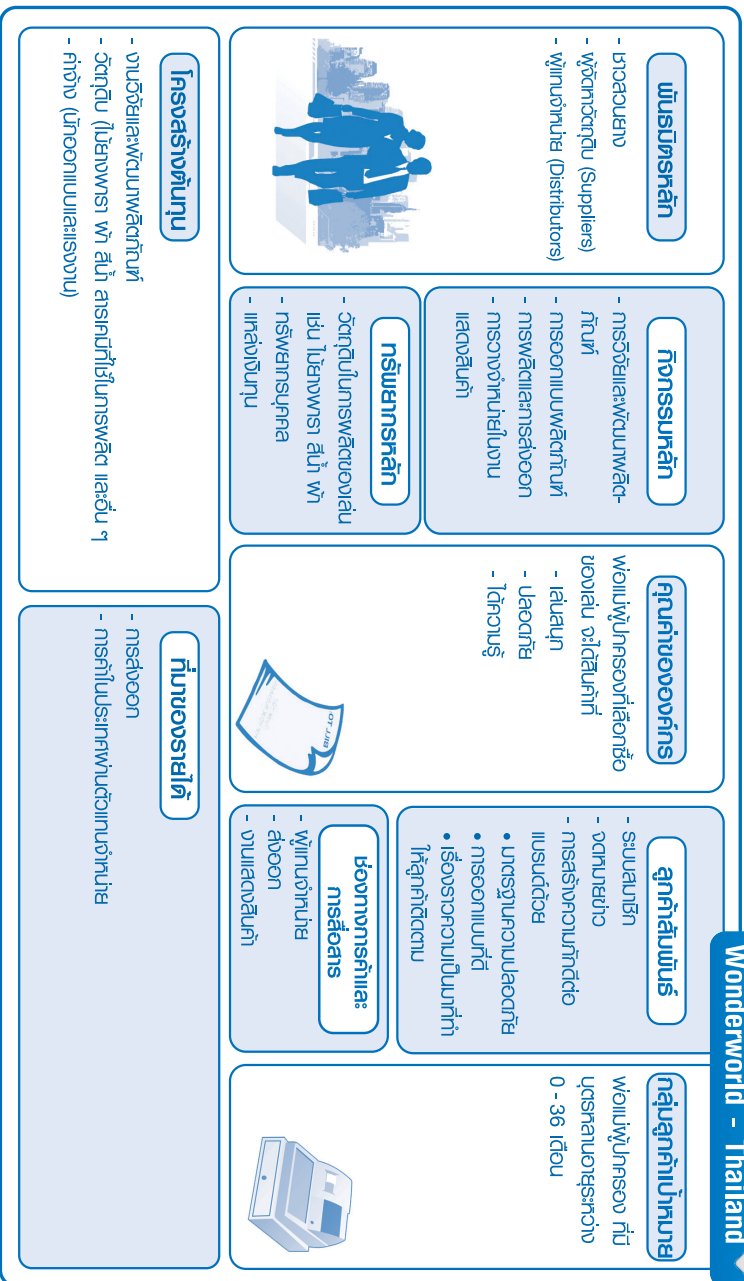
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ Wonderworld

SWOT Analysis ของ Wonderworld	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการบริหารจัดการและปฏิบัติตามมาตรฐานโลก (World Regulations) ทำให้สินค้าได้รับความไว้วางใจจากประเทศคู่ค้า</li> <li>มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ทางธุรกิจสูง ทำให้ไม่ค่อยได้รับผลกระทบเมื่อประสบวิกฤติเศรษฐกิจ</li> <li>ราคาต่อชิ้นที่ถูกกว่าคู่แข่งแถบยุโรป</li> <li>ชื่อของ Wonderworld เป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับทัดเทียมกับผู้ผลิตชั้นนำรายอื่นของโลก</li> <li>การมีความรับผิดชอบต่อสังคมทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีเงินทุนมากเท่าบริษัทใหญ่ ต้องสู้เท่านั้น</li> <li>มีส่วนแบ่งการตลาดที่ต่ำเมื่อเทียบกับของเล่นที่ผลิตจากวัสดุอื่น ๆ</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างคนให้เก่งและดี สร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่ดีเสมอ</li> <li>มีการศึกษาและพัฒนาการออกแบบและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า</li> <li>ของเล่นเป็นสินค้าเชิงสร้างสรรค์ สามารถสร้างเรื่องราวต่าง ๆ ให้ของเล่น เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์ได้</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยทางเศรษฐกิจโลก GDP เงินเพื่อเติบโต</li> <li>ความนิยมในของเล่นพลาสติกที่มีราคาถูกกว่า</li> <li>มาตรการด้านความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะจากยุโรปและอเมริกา</li> </ul>

การที่จะแข่งขันธุรกิจของเล่นไม่ในตลาดโลก จำเป็นต้องสร้างแบรนด์ให้เป็นที่ยอมรับและมีการพัฒนารูปแบบของสินค้า ใส่ความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้ภาวะเยียบข้อบังคับต่าง ๆ ของประเทศคู่ค้าที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการที่บริษัทและพนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ให้สินค้าของบริษัทสร้างผลกระทบต่อเด็กหรือสังคม ทำให้บริษัทสามารถสร้างชื่อเสียงจนทุกคนยอมรับ มีผลประกอบการที่ดี และยืนหยัดอยู่ในตลาดของเล่นระดับโลกได้ เช่นเดียวกับที่ Wonderworld ทำสำเร็จมาแล้ว



รูปแบบธุรกิจของไทย  
Wonderworld - Thailand



# PT Retota Sakti

## หัตถกรรมฝีมือเลอคุณค่าจากอินโดนีเซีย

PT Retota Sakti ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 จนปัจจุบันเปิดดำเนินการมาแล้ว 20 ปี PT Retota Sakti เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าตกแต่งภายใน และส่งออกผลิตภัณฑ์ที่ทอจากเส้นใยธรรมชาติที่มีคุณภาพ ด้วยช่างฝีมือที่เชี่ยวชาญ ประณีต ให้ความสำคัญกับทั้งคุณภาพและการออกแบบที่สวยงาม โดยมีแรงบันดาลใจจากความงดงามของวัฒนธรรมดั้งเดิมของอินโดนีเซีย ทำให้ PT Retota Sakti มีความโดดเด่นและไม่เหมือนใคร จนกลายเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า สามารถขยายตลาดจากเฉพาะภายในประเทศไปสู่การส่งออกยังตลาดต่างประเทศ ในหลาย ๆ ประเทศ อาทิ ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลี เม็กซิโกและสหรัฐอเมริกา

### เริ่มต้นธุรกิจจากบุคลากรเพียงไม่กี่คน

ในปี พ.ศ. 2531 Aryantie Saryanto, Saryanto Sarbini และ Sri Susilodewi Aryadini ร่วมกันก่อตั้ง PT Retota Sakti ขึ้น จากการเป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ขายสินค้าประเภทสินค้าทอมือสำหรับตกแต่งสำนักงาน และโรงแรม เช่น ผ้าม่าน ผ้าคลุมเตียง ผ้าเช็ดปาก ฯลฯ ในช่วงแรกนั้น PT Retota Sakti มีคนงานเพียง 5 - 10 คนเท่านั้น จึงใช้วิธีการซื้อวัตถุดิบธรรมชาติมาผลิตเองบางส่วน และบางส่วนก็ซื้อจากช่างฝีมือในจาร์ต้า แต่ก็มีลูกค้าจำนวนหนึ่งที่ชื่นชอบในสินค้า และเล่าขานกันแบบปากต่อปากไปยังลูกค้ารายอื่น ๆ

### มองเห็นโอกาส และกล้าตัดสินใจลงทุน

จากชื่อเสียงที่เป็นที่ยอมรับ ทำให้ในปี พ.ศ. 2533 PT Retota Sakti ได้รับการคัดเลือกจากโรงแรม Hyatt Hotel Bali ให้เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการตกแต่งโรงแรมที่ผลิตด้วยเส้นใยจากธรรมชาติ ซึ่งกลายเป็นแรงบันดาลใจ และทำให้ PT Retota Sakti พบโอกาสในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น หลังจากนั้น PT Retota Sakti ยังได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ตกแต่งโรงแรมอีกหลายแห่งในอินโดนีเซีย ทั้งในดาอีตี จาร์ต้า และบาห์ลี อย่างต่อเนื่อง

PT Retota Sakti จึงวางแผนที่จะขยายตลาดให้กว้างขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ด้วยการลงทุนเพิ่ม ทั้งอุปกรณ์ในการทอผ้า และการใช้แรงงานช่างฝีมือท้องถิ่นใน Pekalongan มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็เกิดปัญหาในเรื่องของคุณภาพและระยะเวลาการผลิต ซึ่งเป็นผลทำให้ PT Retota Sakti ตัดสินใจตั้งโรงงานของตัวเองใน Pekalongan และจัดการด้านการบริหารการผลิตด้วยตัวเอง โดยมีการกำหนดตำแหน่งในตลาด (Positioning) ของตัวเองในการเป็นผู้ผลิตสินค้าตกแต่งบ้านทอมือที่มีคุณภาพสูง และร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการเข้าร่วมงานนิทรรศการแสดงสินค้าต่าง ๆ

## ใช้ระยะเวลาเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ตลาดโลก

ในปี พ.ศ. 2536 Mr. Toshio Asakawa นักธุรกิจจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้รู้จัก PT Retota Sakti จากหน่วยงานส่งเสริมการส่งออกแห่งชาติอินโดนีเซีย (NAFED : National Agency for Export Development) ได้ทาบทามให้ PT Retota Sakti ส่งออกสินค้าไปยังตลาดญี่ปุ่น โดยได้มีการเซ็นสัญญาทำการค้า และมีการเปิด Letter of Credit<sup>3</sup> เพื่อให้ PT Retota Sakti ส่งออกสินค้าไปญี่ปุ่นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2537 ซึ่ง PT Retota Sakti ใช้ระยะเวลาถึงหนึ่งปีเต็มในการศึกษาเรียนรู้และปฏิบัติตามมาตรฐานทั้งด้านคุณภาพ ระยะเวลาการผลิต และการออกแบบให้ตรงกับความต้องการและเป็นที่ยอมรับของตลาดญี่ปุ่น

ตั้งแต่นั้นมา PT Retota Sakti จึงกลายเป็นผู้ผลิตสินค้าหัตถกรรมจากเส้นใยธรรมชาติเพื่อการส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ซึ่งในการเปิดตลาดแต่ละประเทศ PT Retota Sakti ต้องใช้เวลาในการศึกษา ออกแบบ และปฏิบัติตามมาตรฐานความต้องการของแต่ละประเทศนานเกือบปี ก่อนที่จะสามารถผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกได้จริง

## วิสัยทัศน์ของ PT Retota Sakti ไม่ใช่แค่เพียงธุรกิจ

วิสัยทัศน์ของ PT Retota Sakti คือ Empowering the **PEOPLE** enables PT RETOTA SAKTI to craft an excellent **PRODUCT** that will bring **PROFIT**. It will be done responsibly to preserve the **PLANET** for our future generation นั่นคือการให้ความสำคัญกับ 4P's ที่แตกต่างจาก 4P's ทั่วไป คือ People, Product, Profit และ Planet ซึ่งหมายความว่า นอกจากการสร้างพลังและความสามารถให้กับคนเพื่อผลิตสินค้าที่ดีเลิศ อันนำมาซึ่งผลกำไรแล้ว PT Retota Sakti ยังเล็งเห็นถึงการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการปกป้องรักษาโลก และสิ่งแวดล้อมเพื่อคนรุ่นต่อไปอีกด้วย

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว PT Retota Sakti จึงมีภารกิจที่จะต้องกระทำทั้งในแง่ของการดำเนินธุรกิจและเพื่อสังคมควบคู่กัน คือ

1. เป็นผู้นำสินค้าที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาติระดับโลก โดยการใช้ความได้เปรียบจากอินโดนีเซียในด้านต่าง ๆ มาสร้างให้กลายเป็นจุดเด่นของสินค้า
2. การทำงานร่วมกับชุมชนในการผลิตสินค้า เพื่อเพิ่มรายได้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นให้กับชุมชน อีกทั้งยังมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

<sup>3</sup> Letter of Credit หรือ L/C เป็นเอกสารที่ใช้ในการทำธุรกิจระหว่างประเทศที่ออกโดยธนาคารแห่งหนึ่งส่งไปยังธนาคารใด ๆ เพื่อรับรองว่าผู้ค้าพร้อมที่จะจ่ายค่าสินค้าตามวงเงินที่ปรากฏใน L/C

## แนวทางดำเนินธุรกิจของ PT Retota Sakti

PT Retota Sakti นั้นมีแนวทางในการทำธุรกิจของตัวเอง โดยสามารถกำหนดเป็นรูปแบบในการทำธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ 4 ส่วนด้วยกัน คือ



### 1. เน้นความเป็นพรีเมียม

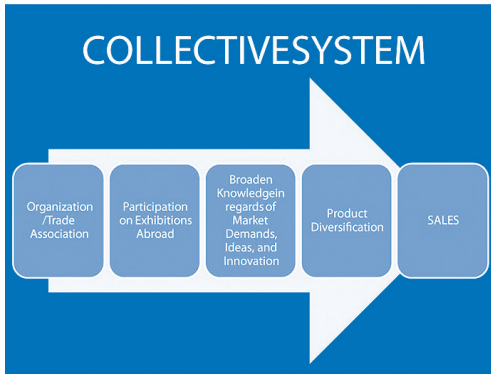
- สินค้าคุณภาพสูงและมีตลาดเฉพาะกลุ่ม (High Quality Product and Niche Market)

PT Retota Sakti เลือกที่จะจับกลุ่มเป้าหมายระดับบน (High End) โดยผลิตสินค้าคุณภาพสูงสู่ท้องตลาดด้วยวัตถุดิบธรรมชาติคุณภาพสูงที่ปลูกในประเทศอินโดนีเซีย และออกแบบโดยอาศัยแรงบันดาลใจจากวัฒนธรรมความเป็นอยู่ท้องถิ่นของประเทศที่หลากหลาย ซึ่งทำให้ PT Retota Sakti แตกต่างจากสินค้าหัตถกรรมยี่ห้ออื่น ๆ และมีตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่ชัดเจน

- บริการที่ดีเลิศ เพื่อสร้างผลกำไรที่สูง (Excellent Service for High Profit Margin)

PT Retota Sakti มุ่งเน้นการบริการที่ดีเยี่ยม เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพสินค้า ความคงทนและความประณีตในการผลิต ซึ่งจะทำให้สามารถขายสินค้าในราคาสูงและได้ผลกำไรที่สูงตาม

## 2. ให้ความสำคัญกับทุกส่วนงาน และทำงานกับส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ



PT Retota Sakti นั้นให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับทุกส่วนอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐหรือสมาคมการค้าต่าง ๆ เพื่อการสนับสนุนและช่วยเหลือกันในการเปิดตลาด การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ ซึ่งเป็นช่องทางให้ตัวแทนจำหน่ายจากประเทศต่าง ๆ ได้รู้จัก PT Retota Sakti รวมไปถึงการได้เรียนรู้ความต้องการของตลาด แนวคิดการออกแบบ และนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่ง PT Retota Sakti สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและผลิตสินค้าที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น กระทั่งถึงขั้นตอนการขายที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

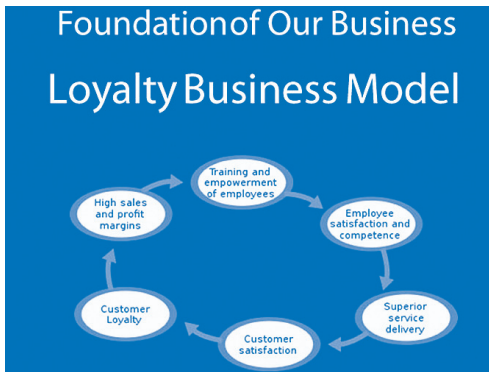
ทั้งนี้ PT Retota Sakti เห็นว่าสิ่งที่ทำให้สินค้าขายได้จะมีองค์ประกอบไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การทำวิจัยตลาด การมีสินค้าที่หลากหลาย และการเข้าร่วมในงานแสดงสินค้านั้นเอง



### 3. การขายผ่านตัวแทนจำหน่าย

เนื่องจากความแตกต่างของวัฒนธรรม กฎ ระเบียบเงื่อนไขต่าง ๆ รวมไปถึงความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา มักจะนิยมสินค้าที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาติ แต่ในขณะที่ประเทศไทยนิยมสินค้าที่ทันสมัย และผลิตจากวัสดุประเภทอื่นมากกว่า ดังนั้น PT Retota Sakti จึงเห็นว่าการผลิตสินค้า และขายผ่านตัวแทนจำหน่าย มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในระยะเริ่มแรก เพราะตัวแทนจำหน่ายจะมีบทบาทในการควบคุมรูปแบบและมาตรฐานการผลิตเพื่อให้ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งหาก PT Retota Sakti จะเข้าสู่ตลาดต่างประเทศโดยตรงโดยไม่อาศัยตัวแทนจำหน่าย อาจจะต้องใช้การลงทุนที่สูงและใช้ระยะเวลาอย่างมากในการค้นหาความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

### 4. สร้างความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) และบริษัท โดยการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน



PT Retota Sakti เห็นว่าวงจรของการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นตราสินค้า (Brand Loyalty) และบริษัทนั้น จะเริ่มจากการฝึกอบรมและสร้างคุณค่าให้กับพนักงานและลูกค้าของบริษัท เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ก็จะทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการให้บริการหรือทำงานได้ดีกว่า ซึ่งเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่เป็นที่พึงพอใจ ลูกค้าก็จะเกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการ ทำให้บริษัทมียอดขายและผลกำไรสูง สุดท้ายเมื่อบริษัทมีกำไรสูงก็จะนำเงินที่ได้ไปลงทุนในการฝึกอบรมและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน อันเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจที่ต่อเนื่อง

แนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสมดุลระหว่างตัวเลขรายได้กับการช่วยเหลือสังคม ซึ่งเริ่มตั้งแต่พนักงานคนงาน รวมไปถึงผู้จัดหาและผลิตวัตถุดิบให้กับ PT Retota Sakti

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ PT Retota Sakti

SWOT Analysis ของ PT Retota Sakti	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ามีคุณภาพมาตรฐานสูง</li> <li>• เน้นการใช้นวัตกรรมในด้านการออกแบบ</li> <li>• มีการใช้อุปกรณ์ในกระบวนการผลิตร่วมกันเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>• เลือกใช้วัตถุดิบในประเทศอินโดนีเซียที่มีความหลากหลาย</li> <li>• มีการควบคุมการผลิตวัตถุดิบ เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐาน</li> <li>• สินค้ามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นได้แรงบันดาลใจจากงานหัตถกรรมและสินค้าทอมือในรูปแบบของประเทศอินโดนีเซีย</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ข้อจำกัดเรื่องพื้นที่และปัจจัยทางธรรมชาติเนื่องจาก PT Retota Sakti เลือกใช้วัตถุดิบซึ่งเป็นเส้นใยธรรมชาติที่ปลูกภายในประเทศอินโดนีเซีย ในบางครั้งอาจเกิดปัญหาในเรื่องของความแปรปรวนทางธรรมชาติ ซึ่งก็จะทำให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพไม่ดีพอหรืออาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตในทางใดทางหนึ่งได้</li> <li>• แหล่งวัตถุดิบในบางพื้นที่ ยังเป็นแหล่งที่อยู่ห่างไกลในชนบท ทำให้การขนส่งค่อนข้างมีปัญหา ซึ่งก็จะทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตอีกด้วย</li> <li>• วัฒนธรรมการดำรงชีวิตของคนอินโดนีเซียที่ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบทำงานหนักและไม่นิยมทำงานล่วงเวลา ดังนั้น จึงอาจจะส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้า โดยเฉพาะในเรื่องของระยะเวลาการผลิต</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตลาดมีความต้องการสินค้าที่ผลิตจากวัตถุดิบจากธรรมชาติสูง</li> <li>• สินค้าที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาตินั้นมีหลากหลาย</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คู่แข่งเสนอราคาขายที่ต่ำกว่า</li> <li>• วัฒนธรรมและความต้องการของลูกค้าแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน</li> </ul>

**ตลาดสินค้าหัตถกรรมที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาติ**

สินค้าหัตถกรรมที่ผลิตจากเส้นใยธรรมชาติมีมากมายหลายประเภท ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ความต้องการ และรสนิยมของผู้ซื้อในแต่ละประเทศ ทั้งในระดับที่เป็นสินค้าราคาสูง ราคาปานกลาง และราคาต่ำ ทั้งนี้สำหรับ PT Retota Sakti นั้น จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าระดับบน (High End) ที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วยวัตถุดิบที่เป็นเส้นใยธรรมชาติพื้นเมืองที่ดีเยี่ยม ซึ่ง PT Retota Sakti ถือเป็นผู้ผลิตสินค้าในระดับบนเพียงรายเดียวในประเทศอินโดนีเซีย

.....

โดยในตลาดสินค้าหัตถกรรมระดับนานาชาตินั้น สินค้าหัตถกรรมของประเทศเกาหลี เวียดนาม จีน และได้วัน  
ถือเป็นคู่แข่งกับ PT Retota Sakti เพราะมีเป้าหมายอยู่ในตลาดเดียวกัน โดยเฉพาะตลาดสหรัฐอเมริกา แต่จัดอยู่คนละ  
ระดับกับ PT Retota Sakti เพราะขายสินค้าในราคาที่สูงกว่า และ PT Retota Sakti ก็มีข้อแตกต่างในเอกลักษณ์เฉพาะตน

## กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของ PT Retota Sakti

### 1. มองหาจุดเด่น สร้างความได้เปรียบ

PT Retota Sakti ก่อตั้งขึ้นจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเส้นใยธรรมชาติ ดังนั้น PT Retota Sakti จึงพยายามมอง  
หาจุดเด่นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเข้าสู่ตลาดโลก โดยการนำความได้เปรียบของประเทศอินโดนีเซียมา  
ใช้ให้เป็นประโยชน์ ทั้งทรัพยากรดินที่อุดมสมบูรณ์และความเป็นภูมิประเทศเมืองร้อน ทำให้สามารถผลิตเส้นใยธรรมชาติ  
พื้นเมืองที่มีคุณภาพ และนำเอาเอกลักษณ์ที่โดดเด่นทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีความหลากหลายในประเทศอินโดนีเซีย  
มาเป็นแรงบันดาลใจในการออกแบบสินค้า

### 2. เน้นการพัฒนาและวิจัยสินค้า แก้ปัญหาลูกค้าที่ต่างวัฒนธรรม และเพิ่มยอดขาย

การวิจัยและพัฒนาสินค้า ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการผลิตสินค้าสู่ตลาดโลกของ PT Retota Sakti  
เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศมีความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อความปลอดภัย PT Retota Sakti จึงต้องมี  
การตรวจสอบ ศึกษาตลาดและกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศก่อนล่วงหน้า โดยมี  
ขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบตลาดเป้าหมาย และศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้า (Pre-Market Research)
  2. ทำวิจัยตลาด (Market Research)
  3. ออกแบบสินค้าที่ตรงกับความต้องการ โดยเน้นนวัตกรรมและการออกแบบที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อลดจำนวน  
คู่แข่งให้น้อยที่สุด
  4. ทำต้นแบบสินค้าและทำการทดลองการผลิต (Production Test) เพื่อให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเกิด  
จากการผลิตสินค้าที่แตกต่างกัน
- ในขั้นตอนของการทดลองผลิตนี้ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะ PT Retota Sakti เน้นความสำคัญของคุณภาพ  
และความคงทน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
5. โพรโมทสินค้าในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ
- โดย PT Retota Sakti เห็นว่าการพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลายนั้น เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการเพิ่ม  
ยอดขายให้มากขึ้น และนำสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

PT Retota Sakti เห็นว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ส่วนใหญ่นั้น มักจะหยุด  
พัฒนาเมื่อถึงจุดที่ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังแล้ว แต่สำหรับ PT Retota Sakti เห็นว่ายังมีคู่แข่งอีกหลายประเทศ  
ที่พยายามขยายตลาดสู่กลุ่มเป้าหมายระดับบน ดังนั้น การสำรวจตลาด การศึกษาคู่แข่ง การเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ  
รวมไปถึงการพัฒนา ยังคงต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง



### 3. ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การออกแบบ และการจัดการ

PT Retota Sakti เห็นว่านวัตกรรมด้านการออกแบบนั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการผลิตสินค้า รองจากเรื่องคุณภาพของสินค้า เพราะการใช้นวัตกรรมในการออกแบบเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สินค้าแตกต่างจากคู่แข่งและสามารถอยู่ในกลุ่มสินค้าระดับพรีเมียมได้ แต่อย่างไรก็ตาม PT Retota Sakti ยังเห็นว่าการใช้นวัตกรรมที่มากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเช่นกัน นอกจากนี้แล้ว PT Retota Sakti ยังให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในเรื่องการลดความสูญเสียดังกล่าว โดยใช้แนวคิด Zero Waste Production เพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด PT Retota Sakti เห็นว่าวัตถุดิบทุกชิ้นสามารถนำไปใช้ในการผลิตสินค้าที่แตกต่างกัน ถ้ามีวัตถุดิบที่เสียและไม่สามารถใช้ในการผลิตสินค้าเกรด A ได้ ก็จะไปใช้ผลิตสินค้าระดับรองลงมา ซึ่งทำให้ต้องอาศัยการบริหารจัดการไลน์ในการผลิตสินค้าเป็นสำคัญ

### 4. เน้นคุณภาพ และนวัตกรรม ลดอุปสรรคด้านราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง

จากการที่ PT Retota Sakti จับกลุ่มเป้าหมายระดับบน และสินค้ามีราคาค่อนข้างสูง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดที่เสนอราคาขายที่ต่ำกว่า PT Retota Sakti จึงต้องใช้กลยุทธ์ในการควบคุมการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพที่ยอดเยียม สินค้าทุกชิ้นของ PT Retota Sakti จึงต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานก่อนการขาย และด้วยคุณภาพที่ดีเยี่ยมผสมกับการใช้นวัตกรรมในการออกแบบ ทำให้ PT Retota Sakti สามารถจับกลุ่มลูกค้าที่ไม่สนใจในเรื่องของราคาได้ โดยสร้างความรู้สึกราคาและเหมาะสมแทน

### 5. บริหารปกครองแบบคนในครอบครัว ลดจุดอ่อน

เพราะ PT Retota Sakti ต้องอาศัยแรงงานและช่างฝีมือจำนวนมาก ทั้งในส่วนของโรงงานและส่วนของการจัดหาและผลิตวัตถุดิบเส้นใยธรรมชาติ ทำให้ PT Retota Sakti ต้องอาศัยการบริหารจัดการคนจำนวนมากที่ไม่ใช่แค่เพียงพนักงานของบริษัทเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของการขยายตลาดเข้าสู่ตลาดโลก และต้องมีการศึกษาเรียนรู้ถึงความแตกต่างของความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเทศ ซึ่งใช้ระยะเวลาประเทศละเกือบปี ทำให้เป็นช่วงที่ยังไม่มีรายได้จากการขาย การบริหารคนจึงกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

PT Retota Sakti ใช้หลักในการบริหารคนแบบครอบครัว โดยการทำความเข้าใจกับคนงาน มีการพูดคุยและให้คำปรึกษาต่าง ๆ ดูว่าเขาต้องการอะไร รับฟังปัญหา และเปิดโอกาสให้มีการพูดคุยได้ตลอดเวลา ไม่มีสายบังคับบัญชา รวมทั้งหาแรงจูงใจมากระตุ้น จัดให้มีการฝึกอบรม สร้างคุณค่าและความสามารถให้กับคนงาน ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ซึ่ง PT Retota Sakti เห็นว่าการบริหารคนเช่นนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความภักดีต่อบริษัท ทำให้คนงานยินดีทำงานให้เต็มที่

## 6. รู้ว่าจะเข้าสู่ตลาดได้อย่างไร และจะต้องประสบกับปัญหาใดบ้าง

นอกจากความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ PT Retota Sakti รู้ว่าจำเป็นต้องเผชิญเมื่อเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ คือ กฎ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเทศนั้น ๆ ซึ่งมี รายละเอียดค่อนข้างมาก ดังนั้น ในการเปิดตลาดแต่ละแห่ง PT Retota Sakti จะต้องมีการศึกษาถึงกฎหมายและข้อบังคับ รวมไปถึงเรื่องของสิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิที่ควรจะได้รับต่าง ๆ ในการทำธุรกิจกับแต่ละประเทศอีกด้วย

บ่อยครั้งที่ PT Retota Sakti ต้องมีการปรึกษากับทนาย และขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุน และภาครัฐ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งที่ PT Retota Sakti จะต้องปฏิบัติเป็นประจำ คือ การจดลิขสิทธิ์สินค้าเมื่อมีการออกแบบและผลิตสินค้าใหม่ขึ้นมา เพื่อไม่ให้เกิดการลอกเลียนแบบ และสำหรับในบางประเทศ เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการนำเข้าสินค้าจากเส้นใยธรรมชาติจะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบก่อน PT Retota Sakti จึงจำเป็นต้องเตรียมเอกสารแสดงแหล่งที่มาของวัตถุดิบ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการในการผลิตไม่ได้ก่อให้เกิดการทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ PT Retota Sakti ต้องขอความช่วยเหลือในการรับรองเอกสารจากทางภาครัฐ

## 7. ให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ (Brand) ด้วยสินค้าและบริการที่ตีเยี่ยม

PT Retota Sakti ไม่ได้เน้นการใช้โฆษณาหรือประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านทางสื่อต่าง ๆ หรือที่เรียกกันว่า Above the Line ในการทำการตลาดหรือการสร้างตราสินค้า แต่อาศัยการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในต่างประเทศเป็นหลัก ส่วนตลาดภายในประเทศ PT Retota Sakti มีโชว์รูมสำหรับแสดงสินค้า 2 แห่งในจकारีต้า และอีก 1 แห่งในบาห์ลี และที่เหลือเป็นร้านอยู่ในห้างสรรพสินค้าอีก 4 แห่ง โดยยังไม่มีมีการเปิดสาขา หรือร้านค้าในต่างประเทศ

PT Retota Sakti สร้างแบรนด์ด้วยการนำเสนอให้เห็นถึงความตั้งใจในการตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการผลิตสินค้าที่ประณีต พิถีพิถัน สวยงาม ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งพยายามสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับลูกค้า เพื่อขึ้นสู่ความเป็นอันดับหนึ่งในใจลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นตัวแทนจำหน่ายของแต่ละประเทศ

## แนวโน้มในอนาคตและการรับมือ

PT Retota Sakti ไม่เพียงแต่เห็นความสำคัญในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมองไปถึงอนาคต เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนจะทำให้ธุรกิจมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพราะเล็งเห็นถึงศักยภาพและคุณภาพของวัตถุดิบที่มีอยู่ แต่ก็มองสู่ทางอื่น ๆ ในอนาคตที่อาจจะมีการผันผวนด้วยเช่นกัน เช่น หากการผลิตด้วยเส้นใยธรรมชาติมีแนวโน้มลดความนิยมลง PT Retota Sakti ก็จะหาทางผลิตสินค้าประเภทอื่น ๆ เพิ่ม ทำให้สินค้ามีความหลากหลาย และที่ขาดไม่ได้ คือ การขยายตลาดให้กว้างยิ่งขึ้น ทั้งในประเทศ อังกฤษ ฝรั่งเศส และสหรัฐอเมริกา โดยพยายามตัดตัวกลางที่เป็นตัวแทนจำหน่ายออก แต่จะขายตรงสู่ลูกค้าที่เป็นสถาบันหรือนักออกแบบตกแต่งมากขึ้น

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า PT Retota Sakti ให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. รู้ว่าจะเข้าสู่ตลาดได้อย่างไร
2. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
3. มีนวัตกรรมด้านการออกแบบ เนื่องจากเป็นสินค้าในตลาดที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์




## บทสรุปแห่งความสำเร็จ

PT Retota Sakti เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจประกอบด้วย

1. คุณภาพสินค้า ซึ่งมีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นเหตุผลว่าทำไมลูกค้าถึงซื้อสินค้าของ PT Retota Sakti
2. การสร้างสรรค์และออกแบบผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ ๆ และไม่หยุดพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า
3. การรักษาระดับความพึงพอใจของทุกคนที่มีส่วนร่วมกับบริษัท โดย PT Retota Sakti มีความมุ่งมั่นอย่างยิ่งในการทำให้พนักงานและแรงงานทุกคนและทุกระดับผูกพันกับบริษัทให้นานที่สุด และสิ่งที่ไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจของ PT Retota Sakti คือ
4. การกระตุ้นให้พนักงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก
5. การปรับปรุงและพัฒนาเครื่องจักรอยู่เสมอ โดยเริ่มจากกระบวนการด้านวัตถุดิบ
6. การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา
7. การสร้างมูลค่าและคุณภาพให้กับพนักงาน ครอบครัว เพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อบริษัท

รวมระยะเวลากว่า 20 ปี จากการเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมหรือ SMEs ที่มีคนงานไม่กี่คน ถึงปัจจุบัน PT Retota Sakti มีคนงานกว่า 200 คน ที่เป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ร่วมกันผลิตสินค้าहतกรรมจากเส้นใยธรรมชาติเพื่อส่งออกไปยังตลาดโลก ด้วยความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าที่เปี่ยมคุณภาพ การออกแบบสวยงาม รวมไปถึงการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า อันมาจากประสบการณ์และการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ PT Retota Sakti ยังคงครองความเป็นอันดับหนึ่งในใจของลูกค้าเดิม และจะขยายสู่ลูกค้าใหม่ ๆ ในอนาคตอย่างไม่หยุดยั้ง



**เป็นบริษัทหลัก**

- ผู้ผลิตวัตถุดิบ
- ผู้ให้บริการไทย
- รัฐบาลและสมาคมการค้า

**กิจกรรมหลัก**

- การวิจัยตลาด ภายนอก
- แสดงสินค้า
- การอบรมและพัฒนาระบบชีวิตแรงงาน

**ทรัพยากรหลัก**

- โรงงาน
- แรงงาน
- วัตถุดิบ
- ทรัพย์สินทางปัญญา ของสินค้า (accedat)

**คุณค่าขององค์กร**

- สินค้าที่มีคุณภาพ
- ใต้มาตรฐาน และมีมาตรฐาน
- งานที่ท้าทายที่มีความประณีตและละเอียด
- การถ่ายทอดคุณค่าศิลปะ: กิ่งงาของประเทศไทย
- มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

**ลูกค้าสัมพันธ์**

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนจำหน่ายและลูกค้าผ่านทาง

- การให้บริการที่ดี
- สร้างความไว้วางใจต่อผลิตภัณฑ์ ด้วยมาตรฐานสินค้าที่ดี มีคุณภาพ

**ช่องทางจำหน่ายและ การสื่อสาร**

- พานงาแสดงสินค้าบริเวณใต้
- ร้านค้าในประเทศ 7 แห่ง

**กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**




- ลูกค้า: เป็นนักท่องเที่ยวและต่างประเทศ
- โรงเรียน

**โครงสร้างต้นทุน**

- การพัฒนาและวิจัย
- งานออกแบบและผลิตสินค้าต้นแบบ
- กำกับดูแลสินค้า วัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตแล้ว
- การอบรมและพัฒนาระบบชีวิตแรงงาน

**ที่มาของรายได้**

- จำหน่ายและส่งออกของงานพิธีกรรม/สินค้าทางศา พานงาผู้แทนจำหน่าย (ตัวตราส่วน การส่งออกและการค้าในประเทศอยู่ที่ ร้อยละ: 90:10)
- จำหน่ายปลีกผู้ซื้อโดยตรง
- การผลิตตามคำสั่งลูกค้า

# The Soap Farm

## หลากไอเดียสร้างสรรค์จากสบู่มะพร้าว

“สบู่” ในปัจจุบันไม่ได้เป็นแค่เพียงผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการชำระล้างร่างกาย หรือตอบสนองทางกายภาพเพียงด้านเดียว แต่ยังถูกพัฒนาให้มีความหลากหลายทั้งในด้านรูปลักษณ์ ขนาด สี และกลิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการที่ละเอียดอ่อน โดยเฉพาะในด้านความรู้สึกหรือจิตใจของมนุษย์มากยิ่งขึ้น

ถึงแม้จะมีผู้ผลิตสบู่ให้มีความหลากหลายทั้งประเภทและรูปแบบ แต่ผู้ผลิตสบู่ที่ใช้นวัตกรรมสร้างสรรค์ในการออกแบบเพื่อสร้างความแตกต่างและโดดเด่นจากผู้ผลิตอื่น ๆ ในตลาดกลับมีไม่มากนัก โดยเฉพาะการผลิตและประดิษฐ์สบู่ให้มีรูปลักษณ์ต่าง ๆ ด้วยมือ ในลักษณะสินค้าหัตถกรรม หรือ Hand-Made ที่แตกต่างจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ

จึงเป็นที่มาของ The Soap Farm ผลิตภัณฑ์ของบริษัท Asian Link Bath and Body Essentials สัญชาติฟิลิปปินส์ ที่นำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาสบู่ที่ผลิตจากน้ำมันมะพร้าว ให้เป็นสินค้าที่มีคุณค่า (Value) มากกว่าการเป็นเพียงสบู่ธรรมดา ด้วยการประยุกต์ความสามารถด้านการปรุงอาหารและขนม มาสู่การปรุงแต่งรูปแบบของสบู่ให้มีลักษณะคล้ายคลึงขนมและเบเกอรี่ที่มีสีสันน่ารับประทาน กระทั่งเป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศภายในระยะเวลาอันสั้น

### ก่อนจะเป็น The Soap Farm

The Soap Farm คือ ตราสินค้าหนึ่งของผลิตภัณฑ์สบู่ของบริษัท Asian Link Bath and Body Essentials ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารและจัดการนับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการของ Ms. Mary Grace Pauline S. Llamas ชาวฟิลิปปินส์ แต่ Mary Grace ไม่ได้เริ่มต้นธุรกิจส่วนตัวด้วยการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสบู่ในนาม The Soap Farm

เพราะหากย้อนเวลากลับไปในปี พ.ศ. 2548 จะพบว่า Mary Grace ได้ผ่านประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ก่อนจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจรับจัดงาน (Event Organizer) ในชื่อบริษัท Asian Link Events ในประเทศฟิลิปปินส์ โดยในปีเดียวกันนี้ Asian Link Events ได้รับมอบหมายจาก The Department of Trade and Industry อันเป็นหน่วยงานหนึ่งของส่วนราชการฟิลิปปินส์ ให้เป็นผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมการผลิตสบู่ให้แก่ชาวฟิลิปปินส์

จึงเป็นโอกาสที่ Mary Grace ได้ทดลองเข้าร่วมฝึกอบรมทำสบู่ของตนเองด้วยเป็นครั้งแรก และเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้เธอหันมาสนใจ และทดลองทำสบู่ด้วยตนเองในเวลาต่อมา แต่ยังเป็นสบู่ที่มีรูปแบบไม่แตกต่างจากสบู่ของผู้ผลิตรายอื่น ๆ ด้วยยังไม่พบตัวตนและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริง ที่จะพัฒนาสบู่ที่ผลิตได้ด้วยตนเอง ให้เป็นธุรกิจที่มีอนาคต

แต่เพราะไม่หยุดนิ่ง แนวคิดใหม่ที่จะนำความสามารถในการทำเบเกอรี่ที่เธอถนัดมาประยุกต์กับการประดิษฐ์สบู่ที่เธอสนใจในช่วงใกล้เทศกาลคริสต์มาสและวันขึ้นปีใหม่ โดยตั้งใจประดิษฐ์สบู่จากน้ำมันมะพร้าวให้มีรูปแบบและสีล้นคล้ายคลึงกับเบเกอรี่ชนิดต่าง ๆ เพื่อนำไปมอบเป็นของขวัญวันคริสต์มาสและขึ้นปีใหม่ แก่ครอบครัวเพื่อนและลูกค้าของ Asian Link Events

ซึ่งผลตอบรับนั้น ถือเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญและแสดงให้เห็น Mary Grace ทราบดีว่า ตนเองได้เดินมาบนเส้นทางที่ถูกต้องแล้วสำหรับธุรกิจใหม่ที่เธอสนใจ เพราะความแปลกใหม่ของสบู่ที่เธอประดิษฐ์ขึ้นได้กลายเป็นที่กล่าวขานกันในลักษณะปากต่อปากและพัฒนาเป็นยอดสั่งซื้อสบู่ของเธอเป็นจำนวนมาก จนต้องทุ่มเทพยายามทั้งหมด โดยเฉพาะ “เวลา” เพื่อการผลิตสบู่ให้ทันต่อความต้องการในเวลานั้น แม้กระทั่งพนักงานใน Asian Link Events ยังต้องมาช่วยเหลือด้านการบรรจุหีบห่อและการจัดส่งอีกด้วย

และเพื่อให้ “เวลา” กับธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความพอใจส่วนตัวได้อย่างเต็มที่ Mary Grace จึงเปิดบริษัท Asian Link Bath and Body Essentials เพื่อทำหน้าที่บริหารผลิตภัณฑ์สบู่จากความคิดสร้างสรรค์ของเธอในนาม The Coconut Health Farm ให้สามารถดำเนินการเป็นธุรกิจอย่างจริงจัง พร้อมทั้งได้เพิ่มความหลากหลายเกี่ยวกับชนิดประเภท และรูปแบบของสบู่ ทั้งสบู่ก้อน และสบู่ที่เลียนแบบเบเกอรี่ที่สร้างสรรค์ขึ้นจากจินตนาการของเธอ

ถึงแม้ว่าจะมีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น แต่สำหรับวัตถุดิบในการผลิตสบู่นั้นยังคงถูกกำหนดไว้อย่างเข้มงวดให้เป็นผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติเท่านั้น โดยเฉพาะจากน้ำมันมะพร้าวที่มีคุณภาพและมีอยู่อย่างดาษดื่นในประเทศฟิลิปปินส์

และเพื่อให้ธุรกิจใหม่ และตัวเธอเองมีความพร้อมยิ่งขึ้น Mary Grace จึงเริ่มต้นการศึกษา วิจัย หรือแม้แต่การเข้าร่วมฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสบู่ ทั้งในด้านการผลิตสบู่จากวัตถุดิบธรรมชาติ รวมถึงการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ฉลากสินค้า และการตลาดก่อนจะเริ่มกิจกรรมการตลาดให้กับ The Coconut Health Farm ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีในเวลาต่อมา

ในปี พ.ศ. 2550 Mary Grace ได้เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจจากเครือข่ายสังคม (Social Network) บนสื่ออินเทอร์เน็ต จึงเปิดร้านค้าใน [www.multiply.com](http://www.multiply.com) ให้กับ The Coconut Health Farm เพื่อเป็นช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายสบู่ ข้ามขีดชั้นของข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา ให้แก่ลูกค้าที่สนใจสบู่หน้าตารับประทานของเธอ ทั้งยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญที่ทำให้เธอได้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับสบู่ ทั้งในรูปแบบของสบู่เพื่อการชำระล้าง และสบู่ในรูปแบบของของที่ระลึก พร้อมกับการสร้างคำขวัญ ที่มีนัยมากกว่าความเป็นเพียงสบู่ให้กับ The Coconut Health Farm ว่า “Soaps that look good enough to eat”

ด้วยความแปลกใหม่จากความคิดสร้างสรรค์ และการเลือกใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก โดยเฉพาะน้ำมันมะพร้าว จึงส่งผลให้ The Coconut Health Farm ได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์ดีเด่นจากมะพร้าว หรือ The Best Coconut-

Based Product of 2007 จาก The Consumers' Choice Awards of the Philippines ซึ่งเป็นรางวัลแห่งความภาคภูมิใจ รางวัลแรกของ Mary Grace ที่ได้รับจากการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงชีวิตและธุรกิจของตนเมื่อกว่า 2 ปีที่ผ่านมา

เมื่อธุรกิจเริ่มมีรากฐานที่มั่นคงภายในประเทศ ทั้งด้านการผลิต การจัดการและการตลาด การก้าวสู่ตลาดระดับนานาชาติจึงไม่ใช่เรื่องยากสำหรับ Mary Grace เนื่องจากมีช่องทางการสื่อสารที่กว้างไกลด้วยเครือข่ายสังคมบนสื่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ The Coconut Health Farm เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย แต่ตราสินค้าดังกล่าวไม่สามารถสื่อสารให้ลูกค้าในตลาดต่างประเทศที่มีสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่แตกต่างจากฟิลิปปินส์ ได้เข้าใจถึงคุณลักษณะเฉพาะของสบู่ที่เธอพัฒนาขึ้นในนาม The Coconut Health Farm ได้เท่ากับชาวฟิลิปปินส์ เธอจึงตัดสินใจสร้างชื่อตราสินค้า (Brand) ในนาม "The Soap Farm" ที่สั้น กระชับ และสามารถสื่อถึงความเป็นสบู่ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นอีกตราสินค้าหนึ่งให้กับ Asian Link Bath and Body Essentials เพื่อสร้างความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของเธอ ให้เป็นที่รู้จักแก่ลูกค้าทั้งภายใน และต่างประเทศยิ่งขึ้น

โดยชื่อตราสินค้า The Soap Farm ได้เริ่มใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2552 และสามารถสร้างการรับรู้ กระทั่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในกลุ่มลูกค้าที่ต้องการความแปลกใหม่จากสบู่เพื่อการชำระล้าง และสบู่ในรูปแบบของของที่ระลึก ทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ อังกฤษ แคนาดา สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย และจีน เป็นต้น

## หัวใจแห่งการสร้างสรรค์และมุ่งมั่น (Creative Mind and Stubborn Spirit)

The Soap Farm คงไม่ประสบความสำเร็จ หากขาดซึ่งความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นที่จะสร้างฝันให้เป็นจริงของ Mary Grace และเชื่อว่าหลายคนที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจส่วนตัว คงคิดว่าเธอต้องประสบกับความเหนื่อยยากในการคิดและเป็นผู้ลงมือพัฒนาสบู่รูปลักษณะใหม่ ๆ สู้ชั้นวางจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง ไม่นับรวมถึงบทบาทด้านการบริหารกิจการ ซึ่งย่อมต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคด้านการจัดการไม่แตกต่างจากกิจการทั่วไป

แต่เพราะมีใจรักที่จะสร้างสรรค์สบู่ให้เป็นมากกว่าสบู่ธรรมดาอย่างแท้จริง และมีความรู้สึกสนุก ตื่นเต้นที่จะได้พัฒนาสบู่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคงไม่ผิดไปจากใครหลาย ๆ คน ที่หากได้กระทำสิ่งใดที่รักหรือชอบย่อมไม่เคยรู้สึกเบื่อหน่ายหรือท้อแท้ยามที่ต้องประสบกับอุปสรรคบ้างในบางเวลา ตระกะข้างต้น และจากประโยคที่เธอได้เคยกล่าวไว้ "เมื่อตื่นขึ้นมาทุกเช้า ฉันจะเห็นภาพของสบู่รูปแบบใหม่ ๆ เสมอ ซึ่งมันทำให้ฉันรู้สึกตื่นเต้นที่จะได้พัฒนามันขึ้นมา แต่ถ้าบางครั้งที่ฉันยังไม่มีเวลาพอ ฉันจะบันทึกมันไว้ก่อน" จึงเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นได้ถึงคุณลักษณะของ Mary Grace และธุรกิจที่เธอกำลังดำเนินการได้เป็นอย่างดี



ด้วยหัวใจแห่งการสร้างสรรค์ที่มีอยู่เสมอของ Mary Grace จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของ The Soap Farm ซึ่งเป็นเพียงผลิตภัณฑ์ที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และยิ่งยากที่จะปกป้องธุรกิจจากการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งทางตรง และทางอ้อมในตลาด

ในประเด็นเกี่ยวกับการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm แม้จะเป็นปัญหาสำคัญ แต่เชื่อว่าด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งของ Mary Grace ย่อมสามารถพัฒนา และก้าวล้ำหน้าคู่แข่งที่คอยลอกเลียนแบบไปได้อย่างไม่น่าเชื่อ ดังพิจารณาได้จากความกล้าที่เธอยินดีจำหน่ายสบู่ให้แก่ผู้ซื้อที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่แปลก และแตกต่างของเธอ ไปจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของตนเอง (Private Label)

แต่ในประเด็นของการแข่งขันกับคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม นับเป็นสิ่งท้าทายความสามารถด้านการจัดการและการบริหารการตลาดของเธออย่างยิ่ง

ผลิตภัณฑ์สบู่ของ The Soap Farm จึงถูกกำหนดขึ้นให้มีความแตกต่างจากการเป็นเพียงสบู่เพื่อการชำระล้างให้มีสีสัน และรูปแบบที่หลากหลาย คล้ายคลึงเบเกอรี่และขนมที่น่ารับประทานชนิดต่าง ๆ ด้วยการสร้างสรรคของ Mary Grace สบู่ของเธอจึงสามารถใช้แทนของฝากหรือของที่ระลึก (Souvenir) ได้อีกด้วย

ดังนั้น คู่แข่งขันในตลาดของ The Soap Farm จึงไม่ถูกจำกัดเพียงผู้ผลิตสบู่กลุ่มต่าง ๆ แต่ยังหมายรวมถึงกลุ่มธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของที่ระลึก กลุ่มธุรกิจร้านอาหารและเบเกอรี่ กลุ่มธุรกิจของเล่น เป็นต้น

ซึ่งคู่แข่งในกลุ่มต่าง ๆ ข้างต้น ล้วนไม่สามารถก่อให้เกิดปัญหาทางการตลาดแก่ The Soap Farm และ Mary Grace มากนัก เพราะคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่แปลกและมีคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้าอย่างแท้จริง คือ อาวุธสำคัญ ที่เมื่อนำมาใช้ร่วมกับความมุ่งมั่นอันเป็นบุคลิกเฉพาะตัวอีกด้านหนึ่งของเธอ จึงสามารถสร้างผลงานทางการตลาด และธุรกิจให้นำหน้าคู่แข่งได้อยู่เสมอ

ทั้งคุณสมบัติด้านความคิดสร้างสรรค์และความมุ่งมั่นที่มีอยู่เต็มเปี่ยมในตัวของ Mary Grace แม้จะมีส่วนดีเป็นอันมาก แต่หากพิจารณาอย่างละเอียดจะพบถึงผลเสียที่ซ่อนอยู่อีกด้านหนึ่งด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงไม่แปลกที่เธอจะได้เคยให้ความเห็นถึงคู่แข่งคนสำคัญของเธอ คือ Mary Grace หรือตัวเธอเอง ที่จะต้องพยายามเอาชนะตนเองให้ได้อยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อต้องดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดใน The Soap Farm แต่กลับมีบทบาท และหน้าที่ที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจทั่วไป ดังจะพิจารณาได้ในโครงสร้างองค์กรของ The Soap Farm

โครงสร้างองค์กรของ The Soap Farm



จากรายละเอียดต่าง ๆ ของ The Soap Farm ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติและมีเอกลักษณ์เฉพาะที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งชนิด ๆ ในตลาด ล้วนทำให้ชวนคิดถึงขนาดขององค์กรใน The Soap Farm ที่เชื่อว่าจะต้องมีขนาดใหญ่ ทั้งในด้านโครงสร้างการจัดการและจำนวนบุคลากรที่มากมายอย่างแน่นอน

แต่จากโครงสร้างองค์กรของ The Soap Farm ภายใต้การบริหารของ Mary Grace ในตำแหน่ง Chief Executive Officer หรือ CEO กลับมีขนาดของกิจการที่เล็กเป็นอย่างยิ่ง และดูเหมือนว่าทุก ๆ ภารกิจของกิจการแห่งนี้ จะเป็นหน้าที่ของ CEO นับตั้งแต่การควบคุมงบประมาณ การเงิน การจัดซื้อ การออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขาย และการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และแม้กระทั่งการปรับปรุงเนื้อหาใน [www.coconuthealthfarm.multiply.com](http://www.coconuthealthfarm.multiply.com) อันเป็นร้านค้าบนสื่ออินเทอร์เน็ตแห่งแรกของ The Soap Farm เป็นต้น ส่วนงานสนับสนุนการดำเนินงานของ Mary Grace มีเพียง 3 ส่วนงาน คือ การผลิต การบริหารสินค้าคงคลังและการจัดส่งสินค้า ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรเพียง 6 คนเท่านั้น

หากวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานและโครงสร้างของ The Soap Farm ที่อยู่ภายใต้การบริหารของ Mary Grace จะพบข้อดีที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกันในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs ในทั่วโลก คือ เป็นกิจการที่มีความคล่องตัวในการบริหารและจัดการสูง ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและประการสำคัญ คือ ความสามารถหลักของกิจการจะพึ่งพาความสามารถและคุณสมบัติของผู้ประกอบการหรือผู้เป็นเจ้าของเป็นหลัก

แม้ปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบการจะส่งผลดีต่อการบริหารกิจการ แต่ก็สามารถส่งผลเสียต่อกิจการได้เช่นกัน เพราะหากเกิดความเปลี่ยนแปลงใด ๆ กับผู้ประกอบการ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อกิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่ง The Soap Farm และ Mary Grace มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้ด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ จากโครงสร้างองค์กรของ The Soap Farm คงมีคำถามตามมาเกี่ยวกับความสามารถด้านการผลิตสบู่ให้ทันต่อความต้องการของตลาดได้อย่างไร ด้วยบุคลากรที่มีเพียง 6 คนเท่านั้น

ทางออกที่ Mary Grace ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้านการผลิตให้แก่ The Soap Farm ทั้งยังสร้างทางเลือกให้แก่ชุมชนและสังคมภายในประเทศฟิลิปปินส์ คือ การอบรมการผลิตสบู่แก่กลุ่มสตรีและแม่บ้านในชุมชนต่าง ๆ ที่ไม่สามารถสร้างงานและรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัว ซึ่งเมื่อแต่ละชุมชนมีความสามารถด้านการผลิตสบู่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด เธอจึงจะดำเนินการว่าจ้างกลุ่มสตรีและแม่บ้านเหล่านี้ ให้เป็นผู้ผลิตสบู่ตามรูปแบบต่าง ๆ ที่เธอต้องการเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป ปัญหาเกี่ยวกับการผลิตจึงถูกแก้ไขไปได้ พร้อมกับการสร้างคุณประโยชน์ตอบแทนคืนสู่สังคมในลักษณะ Corporate Social Responsibility หรือ CSR ด้วยการสร้างงานที่มีคุณค่า เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศฟิลิปปินส์ได้ในเวลาเดียวกัน ด้วยวิธีการสร้างงานแก่สังคมของ Mary Grace และ The Soap Farm ซึ่งจะได้กล่าวถึงอีกครั้งหนึ่งในกลยุทธ์ 6P's ของเธอ

## สู่ความเป็นผู้นำตลาดและธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์ 6P's

ถึงแม้ Mary Grace จะต้องรับผิดชอบในแทบทุกบทบาทและหน้าที่ใน The Soap Farm แต่ด้วยใจรักและความมุ่งมั่น จึงมีเวลาสำหรับการสร้างสรรคกลยุทธ์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้แก่ The Soap Farm ได้อย่างน่าสนใจ และสามารถปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นที่ประจักษ์ได้ คือ กลยุทธ์ 6P's อันประกอบไปด้วย Product (ผลิตภัณฑ์), Price (ราคา), Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย), Promotion (การส่งเสริมการตลาด), Promote Entrepreneurship (การส่งเสริมผู้ประกอบการ) และ Provide Jobs (การสร้างงาน) โดยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมา นั้น มีขอบเขตครอบคลุมสาระการดำเนินงาน มากกว่าการเป็นเพียงกลยุทธ์ด้านใดด้านหนึ่งเช่นกิจการทั่วไป ดังนี้

### Product (ผลิตภัณฑ์)

ด้วยจุดเริ่มต้นอันเป็นที่มาของการยอมรับของตลาด จากความแปลกใหม่ในผลิตภัณฑ์สบู่ของ The Soap Farm ซึ่งได้สร้างจุดขาย (Selling Point) และตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) ให้เป็นสบู่ที่เป็นมากกว่าสบู่ธรรมดาทั่วไป โดยรูปลักษณ์ที่แตกต่าง คือ ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบให้เป็นสบู่ที่มีสีสันสวยงาม คล้ายคลื่นขนมหหรือเบเกอรี่ที่น่าทานอย่างต่อเนื่อง ไม่นับรวมถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่ล้วนเลือกใช้เฉพาะวัตถุดิบจากธรรมชาติ โดยเฉพาะจากน้ำมันมะพร้าว

นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับ Mary Grace ยังมีความหมายที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ การให้บริการ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm แก่ลูกค้าสูงสุด คือการให้บริการพัฒนา และออกแบบสบู่ให้มีรูปแบบต่าง ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

ทั้งหมดนี้ คือ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของ Mary Grace ที่จะเชื่อมต่อไปยังกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ต่อไป

### Price (ราคา)

ด้วยรูปแบบของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ The Soap Farm ถูกจัดให้เป็นผลิตภัณฑ์ในระดับพิเศษ (Premium Grade) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผลิตภัณฑ์ใด ๆ ที่ได้จัดวางตนเองอยู่ในระดับดังกล่าว ย่อมต้องกำหนดราคาจำหน่ายให้สูงด้วยเช่นกัน แต่สำหรับสบู่ของ The Soap Farm กลับเลือกที่จะกำหนดราคาโดยพิจารณาจากต้นทุนการผลิตเป็นสำคัญ ดังนั้น ราคาจำหน่ายสบู่ของ The Soap Farm จึงมีระดับราคาไม่สูง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งชั้นทุกรายในตลาดที่อยู่ในระดับเดียวกัน

นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านราคา ที่ Mary Grace ได้กำหนดขึ้น ยังพยายามเลือกใช้แนวทางที่สามารถสนับสนุน กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของ The Soap Farm ในอีกทางหนึ่ง เช่น การกำหนดราคาจำหน่ายตามน้ำหนักของสบู่ ที่ลูกค้าเลือกซื้อ และการให้ส่วนลดพิเศษสำหรับการสั่งซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมากต่อครั้ง ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายในระดับต่าง ๆ ที่ Mary Grace พยายามเพิ่ม และกระจายช่องทางการจัดจำหน่ายสบู่ให้ครอบคลุมตลาดมากที่สุดอีกด้วย

### Place (ช่องทางการจัดจำหน่าย)

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับ The Soap Farm ของ Mary Grace คือ การเน้นการกระจาย ตัวของผลิตภัณฑ์ให้ทั่วถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งภายในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ ที่ สอดคล้องและต่อเนื่องกัน ทั้งการสร้างร้านค้าเสมือนในสื่ออินเทอร์เน็ต ที่ [www.coconuthealthfarm.multiply.com](http://www.coconuthealthfarm.multiply.com) ที่ สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้ในทุกสถานที่ทั่วโลกและทุกเวลา โดยมีต้นทุนการดำเนินการต่ำเมื่อเทียบกับผล ตอรับที่กลับคืนมาในรูปแบบของการทำให้เป็นที่รู้จัก และที่สำคัญคือยอดขายสบู่ The Soap Farm ที่มีอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าที่ดำเนินการโดยภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ยังเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่ง ที่ Mary Grace เลือกใช้ ด้วยสามารถส่งผลทั้งในด้านการจัดจำหน่าย และที่สำคัญคือ เป็นโอกาสที่จะได้พบปะกับผู้ ที่มีความสนใจผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm และสามารถที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นตัวแทนจำหน่าย (Distributors) ผู้แทนขาย (Resellers) หรือแม้แต่มักลุ่มผู้ซื้อที่จะนำผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm ไปดำเนินการจำหน่ายภายใต้ ตราสินค้าของตนเองได้ต่อไป โดยมีจุดเด่นที่ความแปลกใหม่ และสามารถขายได้ด้วยตัวผลิตภัณฑ์เอง ไม่นับรวม การจูงใจด้วยกลยุทธ์ราคาจากส่วนลดที่เธอจะมอบให้เป็นพิเศษ

กระทั่งในปัจจุบัน The Soap Farm มีตัวแทนจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ กระจายตัวในประเทศฟิลิปปินส์ 3 แห่ง และในต่างประเทศอีก 7 แห่ง คือ แคนาดา อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ฮาวาย ใต้หวัน และจีน

### Promotion (การส่งเสริมการตลาด)

ในการส่งเสริมการตลาดให้แก่ The Soap Farm นั้น Mary Grace จะให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อที่เหมาะสม อาทิ ในสื่ออินเทอร์เน็ตที่ [www.coconuthealthfarm.multiply.com](http://www.coconuthealthfarm.multiply.com) และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ รวมถึงการใช้สื่อหลักอื่น ๆ ที่ไม่มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ในสมุดรายชื่อธุรกิจ (Business Directory) และการร่วมรายการโทรทัศน์ที่สนใจจะนำเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวเธอและ The Soap Farm ไปนำเสนอ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถที่จะพิจารณาได้ถึงเป้าหมายในกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของ Mary Grace คือ การสร้างการรับรู้ถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของ The Soap Farm ไปยังกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดเป็นสำคัญ และยอมจะสามารถส่งผลกระทบต่อเนื่องไปสู่การจัดจำหน่ายในช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ ของ The Soap Farm ได้ต่อไป

### Promote Entrepreneurship (การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ)

การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการ คือ กลยุทธ์ด้านหนึ่ง ที่ Mary Grace กำหนดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจหรือกิจการอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นการตอบแทนสังคม และสร้างการมีส่วนร่วมในสังคมของ The Soap Farm ซึ่งหมายถึง Corporate Social Responsibilities หรือ CSR

โดยกลยุทธ์ที่ Mary Grace เลือกใช้ คือการนำประสบการณ์จากการดำเนินงานใน Asian Link Bath and Body Essentials มาประยุกต์เป็นการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และธุรกิจ ให้แก่ผู้ประกอบการหรือผู้สนใจอย่างต่อเนื่อง โดยจะเชื่อมโยงเนื้อหาการอบรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของ The Soap Farm ทั้งในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบธรรมชาติ หรือแม้แต่การอบรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในธุรกิจกับ The Soap Farm ในสถานะต่าง ๆ เช่น ผู้รับจ้างผลิตสบู่ หรือการเป็นตัวแทนจำหน่ายของ The Soap Farm เป็นต้น

## Provide Jobs (การสร้างงาน)

นอกจากกลยุทธ์การส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการแล้ว The Soap Farm ยังมุ่งเน้นการเพิ่มทักษะการประกอบอาชีพแก่กลุ่มสตรีและแม่บ้านในชุมชนต่าง ๆ ในประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่ขาดโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมในประเทศฟิลิปปินส์ ให้มีโอกาสสร้างงานและรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัวเพิ่มขึ้นด้วยการเป็นผู้รับจ้างผลิตสบู่ให้แก่ The Soap Farm

แต่ก่อนที่ Mary Grace จะมอบหมายหรือว่าจ้างกลุ่มสตรีและแม่บ้านให้เป็นผู้รับจ้างผลิตสบู่ให้ The Soap Farm เธอจะจัดฝึกอบรมการผลิตสบู่ตามสูตรและรูปแบบที่เธอต้องการให้กลุ่มสตรีและแม่บ้านที่สนใจได้เรียนรู้และทดลองปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ สามารถผลิตสบู่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จึงดำเนินการว่าจ้างให้ผลิต

กลยุทธ์การสร้างงานของ Mary Grace จึงถือเป็นอีกหนึ่ง CSR ของ The Soap Farm ที่นอกจากจะสร้างความภาคภูมิใจแก่กลุ่มสตรีและแม่บ้านที่ได้รับกรว่าจ้างจาก The Soap Farm กระทั่งมีอาชีพและรายได้ให้แก่ตนเองและครอบครัวได้เพิ่มขึ้น ยังเป็นอีกหนึ่งความรู้สึกดีที่ลูกค้าของ The Soap Farm จะได้รับเมื่อรู้ว่าตนเองได้มีส่วนร่วมกับการยกระดับคุณภาพสังคมฟิลิปปินส์ด้วยเช่นกัน

## กลยุทธ์การสร้างตราสินค้าของ The Soap Farm

ทุก ๆ จังหวะก้าวในการดำเนินงานของ Mary Grace จะพบว่าล้วนมีส่วนสำคัญในการสร้างตราสินค้า The Soap Farm ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในตลาดผลิตภัณฑ์สบู่เพื่อการชำระล้างและผลิตภัณฑ์สบู่ในรูปแบบของของฝากหรือของที่ระลึก ที่มีความแปลกและแตกต่างจากคู่แข่งขั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยรูปลักษณ์ที่คล้ายเบเกอรี่หรือขนมหวานชนิดต่าง ๆ

กระทั้ง อาจกล่าวได้ว่า Mary Grace นอกจากจะมีสถานะเป็น CEO ของ The Soap Farm แล้ว ยังเป็นเสมือนทูตประจำตราสินค้า (Brand Ambassador) ของ The Soap Farm อีกตำแหน่งหนึ่ง ดังนั้นทุกสถานที่ที่เธอไป ทุกกิจกรรมที่เธอทำ จึงล้วนเป็นไปในนามของ The Soap Farm ที่ได้รับการยอมรับอย่างมากภายในระยะเวลาไม่นาน

แนวคิดข้างต้น ถือเป็นต้นแบบสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ในปัจจุบัน ที่จะต้องรู้จักผูกพันตัวตนกับตราสินค้าของตนเองอย่างมีนัย และด้วยกลยุทธ์ที่ชัดเจนเช่นเดียวกับที่ Mary Grace และ The Soap Farm ได้ดำเนินการเป็นตัวอย่าง

เมื่อตราสินค้าเป็นที่ยอมรับของตลาดแล้ว ย่อมหมายถึงความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจหรือการตลาดให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ต่อไป

## หนทางสู่ตลาดโลกของ The Soap Farm

ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศนั้น ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายและคุ้มค่าที่จะดำเนินการอย่างยิ่งสำหรับ The Soap Farm และรวมถึง ทุก ๆ กิจกรรมที่ต้องการเพิ่มขนาดของตลาดให้มากกว่าตลาดภายในประเทศ ซึ่งจะหมายถึงปริมาณธุรกรรมและผลตอบแทนจากการลงทุนที่จะเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

สำหรับ The Soap Farm อาจกล่าวได้ว่าได้กำหนดเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับการก้าวสู่ตลาดต่างประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 หรือตั้งแต่เปิดร้านค้าเสมือนใน [www.multiply.com](http://www.multiply.com) ซึ่งจะสามารถรองรับการเข้าชม ลิ้งค์ชื่อหรือแม้แต่การสอบถามรายละเอียดต่าง ๆ จากลูกค้าของ The Soap Farm ได้ในทุกสถานที่ทั่วโลก และทุก ๆ เวลาที่ลูกค้าต้องการรวมถึง การเข้าร่วมกิจกรรมการแสดงสินค้าที่มีการจัดขึ้นเป็นประจำ ทั้งโดยหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นโอกาสที่ Mary Grace จะได้พบปะและแนะนำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของ The Soap Farm ให้ตลาดโลกได้รู้จักเพิ่มขึ้น ซึ่งผลตอบรับจากการเปิดตัวสู่ตลาดต่างประเทศ คือ การสามารถขยายเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายไปยังประเทศต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของ The Soap Farm คือ แคนาดา อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย ฮาวาย ใต้หวัน และจีน ที่สามารถสร้างยอดการจัดจำหน่ายที่น่าพอใจแก่ The Soap Farm ในปัจจุบัน

ด้วยประสบการณ์จากการก้าวสู่ตลาดต่างประเทศของ Mary Grace จึงมีเรื่องราวที่น่าสนใจ และถือเป็นอุทาหรณ์สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการเปิดตลาดต่างประเทศจะได้ศึกษา คือ

1. ควรศึกษาให้รู้และเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจของแต่ละประเทศ โดยช่วงเวลาที่ผ่านมา The Soap Farm ได้พบกับอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดในบางประเทศ จากปัจจัยดังกล่าว เช่น ในประเทศอังกฤษ ที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Imitation Safety Regulation) โดยมีข้อห้ามในการผลิตผลิตภัณฑ์ใด ๆ เลียนแบบอาหาร เพราะไม่ต้องการให้ประชาชนเกิดความเข้าใจผิดจนเกิดอันตรายจากการใช้ผลิตภัณฑ์ขึ้นได้ ซึ่ง The Soap Farm เป็นผลิตภัณฑ์สบู่ที่ออกแบบให้มีความคล้ายคลึงขนมหวานหรือเบเกอรี่ชนิดต่าง ๆ ที่แม้จะมีฉลากระบุรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และวิธีการใช้อย่างละเอียด ยังไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวกับทางการประเทศอังกฤษได้ จนกระทั่งได้รับคำปรึกษาจากตัวแทนจำหน่ายในประเทศอังกฤษ ให้เปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การนำสบู่ที่ออกแบบให้เหมือนขนมหวานหรือเบเกอรี่ ผังตัวอยู่ในสบู่ก้อนได้อีกชั้นหนึ่ง จึงสามารถแก้ไขปัญหาการส่งออกสู่ตลาดประเทศอังกฤษได้

.....

2. ควรศึกษาวิธีการและต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการขนส่งระหว่างประเทศ ให้สามารถประเมินต้นทุนดำเนินการ เพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

3. การบริหารการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ (Economies of Scale) เมื่อหากสามารถดำเนินการได้ จะเพิ่มโอกาสทางการแข่งขันทางการตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

เหล่านี้คือประสบการณ์ที่ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดต่าง ๆ จะไม่สามารถค้นพบได้จากตำราเรียนหรือ การศึกษาในหลักสูตรใด ๆ แต่จะพบและค้นหาทางออกของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการได้ประสบกับปัญหานั้น ๆ ด้วยตนเอง ดังเช่น The Soap Farm และ Mary Grace ที่ได้ผ่านช่วงเวลานั้นมา และยังคงประสบกับความท้าทายเช่น นี้ อีกหลายบทในอนาคต



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ The Soap Farm

SWOT Analysis ของ The Soap Farm	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ล่าสุดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• มีเครือข่ายการรับจ้างผลิตจากกลุ่มสตรีและแม่บ้านในชุมชนต่าง ๆ</li> <li>• มีเครือข่ายตัวแทนจำหน่าย ทั้งภายในและต่างประเทศ</li> <li>• ผู้ประกอบการมีความรู้ ความเข้าใจกลยุทธ์การบริหารธุรกิจ และการตลาดระดับดี</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่มาก</li> <li>• ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งต้องอาศัยความประณีต ให้มีความแน่นอน</li> <li>• การบริหารสินค้าคงคลังและต้นทุนการผลิต</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติ เป็นที่ยอมรับของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศมากขึ้น</li> <li>• ตลาดของผลิตภัณฑ์ของที่ระลึกมีโอกาสเติบโตอย่างน่าสนใจ</li> <li>• ผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm สามารถขยายหรือก้าวข้ามไปสู่ตลาดอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงได้ง่าย</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ในตลาดมีผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น</li> <li>• ปัญหาด้านกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ ทางการค้าของแต่ละประเทศ</li> <li>• เสถียรภาพทางเศรษฐกิจโลก</li> </ul>

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จของ The Soap Farm

จากประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายในอดีต ร่วมกับประสบการณ์ในการบริหาร The Soap Farm ของ Mary Grace จึงสามารถประมวลปัจจัยแห่งความสำเร็จของ The Soap Farm ได้ ดังนี้

1. ตอบสนองความพอใจของลูกค้า ซึ่งอาจจะหมายรวมถึง การปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น เพื่อรองรับต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ
2. สร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากรของ The Soap Farm ซึ่งความสุขที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงคุณภาพและความคิดสร้างสรรค์ในตัวผลิตภัณฑ์ของ The Soap Farm ในที่สุด
3. บริหารต้นทุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับต่ำเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดแก่ The Soap Farm
4. สร้างเครือข่ายตัวแทนจำหน่ายในรูปแบบต่าง ๆ ให้ครอบคลุมพื้นที่การตลาดและทั่วโลก
5. ตอบแทนสังคม หรือ CSR ด้วยการยกระดับคุณภาพชีวิตแก่กลุ่มสตรีและแม่บ้านในชุมชนต่าง ๆ ด้วยการจ้างงานจาก The Soap Farm

เหล่านี้คือปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ของไทย ควรศึกษาและประยุกต์แนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อการบริหารธุรกิจหรือกิจการในความดูแลไปสู่ความสำเร็จในอนาคต เช่นที่ Mary Grace ได้ดำเนินมาแล้วกับ The Soap Farm

## ข้อเสนอแนะ : การเตรียมความพร้อมสู่ตลาดอาเซียนสำหรับ SMEs ไทย

ที่จะได้กล่าวถึงในส่วนนี้ คือ ข้อเสนอแนะของ Mary Grace สำหรับ SMEs ของไทย ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตลาดการค้าเสรีแห่งอาเซียน ที่มีประชากรรวมกันกว่า 600 ล้านคน ซึ่งเชื่อมั่นได้ว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของเธอจะเป็นประโยชน์สำหรับ SMEs ไทยได้อย่างแท้จริง อันประกอบด้วย

1. ฝันให้ไกล และต้องไปให้ถึง (Possibilities)
2. รักในสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่รัก (Passion)
3. สร้างความสุขให้กับผู้คนรอบข้าง ทั้งลูกค้า พันธมิตรธุรกิจ และบุคลากร (People)
4. ซื่อสัตย์ และไม่ทอดทิ้งความล้มเหลว (Personality)
5. ขอพรจากพระเจ้าหรือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ... บ้างในบางโอกาส (Pray)

และสุดท้ายนี่คือคำกล่าวของ Robert Schuller ที่ Mary Grace ใช้เป็นสิ่งที่เตือนใจตนเองอยู่เสมอ และเชื่อว่า จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการไทยได้บ้าง คือ “What great thing would you attempt to do if you knew you could not fail.” ซึ่งมีความหมาย คือ “เมื่อคุณรู้ว่าคุณแพ้ไม่ได้ คุณจะเลือกทำอะไรบ้าง”

ด้วยบุคลากร 6 คน กลยุทธ์ 6P's ภายในระยะเวลาเพียง 6 ปี The Soap Farm สามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำในตลาดสบู่ที่เป็นมากกว่าสบู่ได้อย่างน่าภาคภูมิใจ ซึ่งความสำเร็จที่เกิดขึ้น ล้วนเกิดจากความคิดในเชิงสร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นของ Mary Grace สุภาพสตรีเล็ก ๆ คนหนึ่ง ที่ไม่เคยปล่อยให้ประสบการณ์ และโอกาสต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตสูญหายไปโดยเปล่าประโยชน์ แต่กลับสะสม เพื่อรอโอกาสสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ในจังหวะและเวลาที่เหมาะสม กระทั่งเกิดเป็นผลงานที่น่าประทับใจและสามารถพัฒนาเป็นธุรกิจที่นำความสำเร็จมาสู่ตนเองได้ในวันนี้

# Pixio

## ผู้นำสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ระบบดิจิทัล แห่งมาเลเซีย



หากใครเคยไปกรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ย่อมได้พบเห็นสื่อโฆษณารูปแบบใหญ่ที่ปรากฏแก่สายตา ทั้งป้ายโฆษณาตามอาคารสูงหรือถนนสายหลักต่าง ๆ และสื่อโฆษณาที่ติดตั้งกับยานพาหนะประเภทต่าง ๆ เช่น รถโดยสารประจำทาง รถไฟฟ้า รถบรรทุก เป็นต้น ด้วยคุณภาพของงานพิมพ์และลักษณะการติดตั้งที่ไม่แตกต่างจากที่เราจะพบเห็นได้ในกรุงเทพมหานคร

และอาจจะดูเหนือความคาดหมายสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจโฆษณาและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย โดยเฉพาะธุรกิจงานพิมพ์ระบบดิจิทัล หากจะกล่าวว่า ผู้นำด้านธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้ง (Outdoor Advertising) และการพิมพ์ระบบดิจิทัลของประเทศไทย อยู่ภายใต้การบริหารและจัดการของนักธุรกิจชาวมาเลเซียผู้ซึ่งไม่เคยผ่านหลักสูตรการบริหารธุรกิจโฆษณาหรือหลักสูตรใด ๆ ที่เกี่ยวข้องมาก่อนแต่อย่างใด แต่เป็นบุคคลผู้พลิกผันตัวเองมาจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Flight Attendant) ของสายการบินหนึ่งในประเทศมาเลเซีย และเมื่อค้นพบความเป็นผู้ประกอบการในตัวเอง จึงลงงานประจำข้างต้น มาก่อตั้งกิจการกำจัดปลวก มด แมลง และสัตว์รบกวน (Pest Control) แต่ในที่สุดได้ขยายกิจการดังกล่าวนี้ เพื่อเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรการบริหารธุรกิจที่ฟากอล์ฟที่ตนเองสนใจในสถาบันกอล์ฟ (Golf College) แห่งหนึ่งในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา

ช่วงเวลาที่ยังศึกษาอยู่ในสหรัฐอเมริกา ทำให้ได้พบกับบุคคลสำคัญผู้หนึ่งที่ชักชวนนักธุรกิจผู้ที่มีมาสู่ธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้ง และบุกเบิกธุรกิจการพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศไทย กระทั่งปัจจุบัน Alexander Lim Jit Huang หรือ Alex Lim สามารถนำบริษัท Pixio Sdn Bhd ขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจที่มีมูลค่าการตลาดเฉพาะสื่อโฆษณากลางแจ้งกว่า 90 ล้านริงกิตของประเทศไทย

## Pixio ในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ระบบดิจิทัลแห่งมาเลเซีย



จากเส้นทางชีวิตข้างต้น เมื่อกลับจากสหรัฐอเมริกา Alex Lim ได้เริ่มต้นศึกษารูปแบบธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ในระบบดิจิทัลในทุก ๆ รายละเอียด ก่อนจะตัดสินใจก่อตั้ง Graphics Cal ในปี พ.ศ.2539 เพื่อดำเนินธุรกิจการพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซีย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 จึงได้จัดตั้ง Inksetters ขึ้นอีกธุรกิจหนึ่ง แต่ในที่สุดได้ควบรวม (Merger) กับ Graphics Cal Marketing เป็น Pixio Sdn Bhd ในปัจจุบันด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านริงกิต หรือประมาณ 10 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2550

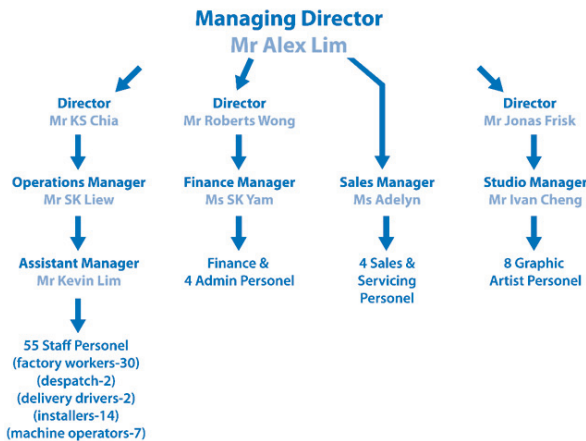
จากนั้น Pixio ภายใต้การนำของ Alex Lim จึงก้าวกระโดดขึ้นเป็นหมายเลขหนึ่งในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ระบบดิจิทัล ทั้งในรูปแบบงานโฆษณาบนสิ่งปลูกสร้างหรือป้ายโฆษณาบนอาคารสูง (Building Wrap) ป้ายโฆษณากลางแจ้งขนาดใหญ่ (Billboard) และสื่อโฆษณาเคลื่อนที่ที่ติดตั้งกับยานพาหนะประเภทต่าง ๆ (Moving Ads) เช่น รถโดยสารประจำทาง และรถไฟฟ้าในประเทศมาเลเซีย ด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ และอุปกรณ์การพิมพ์ที่ครบครันและทันสมัยที่สุดในประเทศมาเลเซีย

ด้วยความพร้อมในด้านประสบการณ์ บุคลากร และอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัยกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ทำให้ Alex Lim และ Pixio พร้อมประกาศตัวเป็นผู้ให้บริการงานพิมพ์ระบบดิจิทัล ที่สามารถตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า และเหนือกว่าคู่แข่งในในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านคุณภาพของงานพิมพ์ โดยเฉพาะความถูกต้องของสี และการส่งมอบผลงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นจุดแข็งประการหนึ่งของ Pixio สำหรับการดำเนินธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซียที่ยากสำหรับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันที่จะสามารถดำเนินการได้ ซึ่งปัจจัยด้านเวลาส่งมอบนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจงานพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยย่อมทราบถึงความยากในเงื่อนไขนี้เช่นกัน

นอกจากนี้ Pixio ยังเป็นเพียงผู้ให้บริการรายเดียวในประเทศไทยที่สามารถผลิตและติดตั้งชิ้นงานโฆษณาทั้งภายนอก ภายในรถไฟฟ้าและรถโดยสารประจำทางในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประเทศไทย ซึ่งยังไม่มีคู่แข่งในธุรกิจรายใดในประเทศไทยที่จะสามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกับ Pixio บริษัทจึงอาศัยระยะเวลาไม่นาน นับจากเริ่มก่อตั้ง Pixio ขึ้น จากการควบรวมกิจการของ Graphics Cal และ Inksetter ในปี พ.ศ. 2550 กระทั่งปัจจุบัน Pixio เป็นผู้นำในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศไทย ด้วยส่วนแบ่งทางการตลาดในสื่อโฆษณากลางแจ้ง ร้อยละ 60 ของมูลค่าตลาดกว่า 90 ล้านบาท และร้อยละ 100 สำหรับงานพิมพ์ระบบดิจิทัล และการติดตั้งสำหรับรถไฟฟ้าและรถโดยสารประจำทางในประเทศไทย

## โครงสร้างการจัดการ

### Pixio Organization Chart



จากแผนผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ข้างต้น จะเห็นว่า Pixio มีรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างจากองค์กรผู้ผลิตและให้บริการสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศไทยหรือประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกแต่อย่างใด กล่าวคือ ในธุรกิจดังกล่าว จะแบ่งส่วนงานออกเป็นงานด้านการขายและให้บริการลูกค้า (Sale & Account Executive) ส่วนงานด้านการออกแบบชิ้นงานโฆษณา (Creative & Design) ซึ่งจะหมายรวมถึงบทบาทด้านการปรับแต่งชิ้นงานโฆษณาของลูกค้าให้มีความสมบูรณ์พร้อมพิมพ์ ส่วนงานด้านการผลิตและติดตั้งชิ้นงานโฆษณา (Production or Printing & Install) และสุดท้าย คือส่วนงานด้านการเงินและธุรการ (Finance & Administration)

สำหรับ Pixio นั้น Alex Lim นอกจากการดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ซึ่งมีบทบาททั้งในด้านการจัดการ การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์ทางธุรกิจแล้ว ยังควบรวมบทบาทด้านการบริหารงานขายให้แก่ Pixio อีกหนึ่งตำแหน่ง ซึ่งเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ในทุก ๆ ภูมิภาคได้ คือ สัญชาตญาณความเป็นนักขายและการให้ความสำคัญกับงานขาย อันเป็นส่วนงานสร้างรายได้ให้กับองค์กร

.....

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งในโครงสร้างองค์กรของ Pixio คือ จำนวนบุคลากรในสวนงานด้านการพิมพ์และติดตั้งชิ้นงานโฆษณา หรือสวนงานด้านปฏิบัติการของ Pixio ที่มีบุคลากรรวมกันกว่า 60 คน โดยมีหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญภายในสวนงาน ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ควบคุมเครื่องพิมพ์ (Machine Operators) จำนวน 7 คน
- คนงานประจำโรงงาน (Factory Workers) จำนวน 30 คน
- เจ้าหน้าที่ติดตั้ง (Installers) จำนวน 14 คน
- อื่น ๆ เช่น พนักงานเดินเอกสาร และส่งของ (Dispatch & Drivers) จำนวน 4 คน

ด้วยบุคลากรจำนวนดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานของ Pixio ที่ย่อมต้องมีเป็นจำนวนมาก โดยพิจารณาจากส่วนแบ่งทางการตลาดกว่าร้อยละ 60 ในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งของมาเลเซีย และร้อยละ 100 ในธุรกิจสื่อโฆษณาในรถไฟฟ้าและรถโดยสารประจำทางที่มีมูลค่ากว่า 90 ล้านดอลลาร์ กอปรกับพันธกิจที่ผูกมัด Pixio ด้วยเงื่อนไขด้านเวลาการส่งมอบงานที่ต้องตรงเวลา ดังนั้น จำนวนบุคลากรในสวนงานด้านการพิมพ์ และติดตั้งชิ้นงานโฆษณาจึงไม่น่าจะเพียงพอต่อปริมาณงานที่ Pixio ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า การจ้างช่วง (Outsource) จึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารงานด้านการติดตั้งชิ้นงานโฆษณา และการว่าจ้างแรงงานต่างด้าวจากประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย อาทิ พม่า และเนปาล เพื่อรองรับปริมาณงานที่มีเป็นจำนวนมากในโรงพิมพ์ จึงเป็นทางออกด้านการจัดการที่มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจด้านอื่น ๆ ที่จะได้กล่าวถึงต่อไป

### สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

ด้วยความเป็นผู้นำในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลของ Pixio จึงย่อมเป็นสิ่งท้าทายสำหรับคู่แข่งและผู้มาใหม่ (New Comer) ในธุรกิจ ดังนั้น Pixio จึงเปรียบเสมือนตัวชี้วัด (Benchmark) ของคู่แข่งในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัล โดยเฉพาะในสวนของตลาดโฆษณาบนรถไฟฟ้าและรถโดยสารประจำทางที่เชื่อได้ว่าคู่แข่งในธุรกิจคงไม่ยอมให้ Pixio เก็บเกี่ยวผลกำไรจากธุรกิจอยู่เพียงลำพังไปตลอดกาล

ดังนั้นการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำของ Pixio จึงเป็นภาระหนักของ Alex Lim ที่จะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของ Pixio ให้ก้าวล้ำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอ ทั้งในด้านการบริการ เทคโนโลยี และบุคลากร

แต่ในขณะเดียวกัน Alex Lim ยังให้ความสำคัญกับการมีอยู่ของคู่แข่งในธุรกิจ จึงไม่น่าประหลาดใจหากจะพบว่า Pixio และคู่แข่งบางรายจะมีการแบ่งปันทรัพยากรทางธุรกิจบางด้านร่วมกัน ดังที่ Alex Lim ได้กล่าวไว้ว่า

.....

“เราเองคู่แข่งในธุรกิจเป็นเสมือนเพื่อนหรือพันธมิตรในอาเซียนด้วยกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ Pixio ต้องปรับปรุงและสร้างความเข้มแข็งแก่กิจการอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อปกป้องธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซียจากคู่แข่งชั้นนำนอกประเทศ”

โดยปัจจุบัน Pixio มีการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า ได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีสัดส่วน ดังนี้

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. กลุ่มธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) | ร้อยละ 15 |
| 2. กลุ่มตัวแทนขายสื่อโฆษณา (Media Vendor)      | ร้อยละ 35 |
| 3. กลุ่มตัวกลางทางธุรกิจ (Middleman)           | ร้อยละ 20 |
| 4. กลุ่มผู้โฆษณา (End Customers)               | ร้อยละ 30 |

จากกลุ่มลูกค้าข้างต้น จะพบว่า Pixio เป็นที่ยอมรับของตัวแทนขายสื่อโฆษณา (Media Vendor) และกลุ่มผู้โฆษณา (End Customers หรืออาจจะเรียกว่า Advertiser) เป็นอย่างมาก ขณะที่การรับงานผ่านกลุ่มธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) มีเพียงร้อยละ 15 ทั้งนี้เป็นเพราะกลยุทธ์ทางการตลาดของ Pixio ที่ได้วางตำแหน่งและบทบาทให้เป็นที่ปรึกษาด้านการโฆษณาในสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ในระบบดิจิทัลแก่ลูกค้า

ดังนั้น Pixio ในอีกสถานะหนึ่ง จึงมีลักษณะใกล้เคียงและเป็นคู่แข่งชั้นนำกับธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) ในอีกทางหนึ่งด้วย

## กลยุทธ์สู่ความเป็นผู้นำและการรักษาสถานะผู้นำ

แม้จะเป็นผู้นำในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซีย แต่การพัฒนา Pixio ด้วยแนวคิดด้านการจัดการและกลยุทธ์การตลาด ยังนับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ Pixio เพื่อรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำในธุรกิจให้ยั่งยืนตลอดไป

และกลยุทธ์ทางการตลาดที่ Alex Lim พัฒนาขึ้นมาใช้สำหรับ Pixio ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การวางตำแหน่งของ Pixio ให้แตกต่างจากธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ระบบดิจิทัลที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศมาเลเซีย กล่าวคือ Pixio จะไม่เป็นเพียงผู้รับจ้างผลิตงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล แต่เป็นธุรกิจบริการที่ผนวกการให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านการออกแบบและการผลิตสื่อโฆษณากลางแจ้งด้วยการพิมพ์ในระบบดิจิทัลที่มีคุณภาพสูงแก่ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้โฆษณา (End Customers) ดังนั้น กลยุทธ์การตลาดที่สำคัญของ Pixio คือ การเป็นส่วนหนึ่งของลูกค้า



ด้วยกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ดังกล่าวข้างต้น Pixio จึงเป็นธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล ที่ไม่มีข้อมูลราคาหรือตารางราคา (Price List) เพื่อให้ลูกค้าได้ศึกษาและคำนวณราคาก่อนตัดสินใจเลือกใช้บริการเช่นคู่แข่งชั้นนำอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกัน แต่ Pixio จะให้บริการและคำปรึกษาที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับงบประมาณการโฆษณาของลูกค้าเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ ชื่อของ Pixio ยังเป็นที่รู้จักและจดจำได้ของกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ด้วยแนวคิดในการกำหนดชื่อของกิจการที่จะใช้เป็นตราสินค้า (Brand) นับตั้งแต่วันที่เริ่มต้นกิจการ ซึ่ง Alex Lim ได้กำหนดให้ต้องเป็นชื่อที่ออกเสียงและจดจำง่าย มีความหมายที่เป็นสากล และสื่อถึงรูปแบบของกิจการที่เป็นผู้ให้บริการงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล รวมถึงการกำหนดสีให้กับตราสินค้าในนาม Pixio เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและได้พัฒนาเป็นแนวคิดที่ Alex Lim จะใช้แนะนำแก่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่น่าสนใจในทุกวาระและโอกาสที่เหมาะสม พร้อมกันนี้ยังได้กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้และจดจำได้ในชื่อของ Pixio แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ ที่เหมาะสม ทั้งในสมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร รวมถึงการเข้าร่วมในกิจกรรมที่เหมาะสมของลูกค้าในลักษณะผู้สนับสนุน (Sponsor) การดำเนินงานเหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ชื่อและผลงานของ Pixio จึงเป็นชื่อในอันดับแรกหรืออันดับต้นที่ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ในธุรกิจโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ระบบดิจิทัล ทั้งในปัจจุบันและอนาคตของมาเลเซียจะนึกถึงและเลือกใช้บริการก่อนเสมอ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ Pixio

SWOT Analysis ของ Pixio	
<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>จุดแข็งของ Pixio นับว่ามีหลายปัจจัยที่เหนือกว่าคู่แข่งและทำให้เป็นตัวเลือกอันดับแรกของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บุคลากรที่มีประสบการณ์ในธุรกิจโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล ทั้งในด้านการผลิตและการติดตั้ง รวมถึงความภักดี (Loyalty) ที่บุคลากรมีให้กับ Pixio</li> <li>• เทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลที่ทันสมัย จึงสามารถผลิตสื่อโฆษณาที่สามารถให้สีสันสวยงามและสมจริง ทั้งยังสามารถรองรับความต้องการด้านงานพิมพ์สื่อโฆษณาที่หลากหลายของลูกค้าได้</li> <li>• ส่งมอบงานรวดเร็ว ทันเวลา ด้วยระบบบริหารการผลิต ให้สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมงต่อวัน</li> <li>• มีผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) และพันธมิตรธุรกิจที่ดี โดยให้การสนับสนุนการดำเนินงานของ Pixio เป็นอย่างดีโดยตลอด</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องใช้เงินลงทุนสูงในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีในการพิมพ์สูงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



SWOT Analysis ของ Pixio	
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pixio มีแนวคิดในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่หลากหลาย ด้วยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีการพิมพ์ในระบบดิจิทัลที่มีอยู่ ที่สามารถประยุกต์หรือปรับรูปแบบการพิมพ์ในวัสดุประเภทต่าง ๆ ได้ จึงง่ายต่อการขยายสายการผลิตไปสู่ธุรกิจใกล้เคียง เช่น ธุรกิจตกแต่งภายใน และการให้บริการการพิมพ์ระบบดิจิทัลบนวัสดุประเภทต่าง ๆ อาทิ แก้ว ผ้า และอื่น ๆ เป็นต้น</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>อุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานของ Pixio ย่อมไม่แตกต่างจากธุรกิจประเภทเดียวกันในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก และไม่แตกต่างจากภาคธุรกิจอื่น ๆ ในประเทศมาเลเซีย นั่นคือ ปัจจัยด้านเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก และเสถียรภาพทางการเมือง รวมถึงปัจจัยด้านเงินเฟ้อภายในประเทศมาเลเซีย</li> <li>จุดอ่อนของ Pixio โดยทั่วไปแล้วจะเกิดขึ้นจากการไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้ตามแผนงานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัล ซึ่งจะทำให้เกิดต้นทุนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการพิมพ์แก่ Pixio เป็นระยะ</li> </ul>

## ส่วนผสมทางการตลาดของ Pixio

### Product (สินค้า)

Pixio สร้างความแตกต่างจากธุรกิจการพิมพ์ที่มีเป็นจำนวนมากและแตกต่างจากธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งในประเทศมาเลเซีย ด้วยกลยุทธ์การวางตำแหน่ง (Position) ของ Pixio ให้เป็นธุรกิจ “บริการ” เพื่อให้คำปรึกษาด้านสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัล โดยจะวางบทบาทของ Pixio ให้เป็นเสมือนหนึ่งในคณะทำงานของลูกค้า เพื่อให้คำแนะนำถึงสิ่งที่เหมาะสม และมีคุณค่าสูงสุดในการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณากลางแจ้งประเภทต่าง ๆ

### Price (ราคา)

ดังได้กล่าวถึงความแตกต่างอีกด้านหนึ่งของ Pixio คือ จะไม่มีการจัดทำตารางข้อมูลราคา (Price List) ให้ลูกค้าได้พิจารณาในเบื้องต้น ก่อนการตัดสินใจเลือกใช้บริการของ Pixio ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้าน Product (สินค้า) ที่ Pixio ได้วางบทบาทให้เป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจมากกว่าจะเป็นเพียงผู้รับจ้างพิมพ์สื่อโฆษณาให้แก่ลูกค้า ด้วยเชื่อว่าแนวทางดังกล่าว จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ด้วยราคาที่เหมาะสมและยอมรับได้ของทุกฝ่าย

### Place (สถานที่จัดจำหน่าย)

ด้วยรูปแบบทางธุรกิจ ทำให้ Pixio ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนงานสาขาหรือตัวแทนธุรกิจกระจายตัวทั่วประเทศมาเลเซีย เพราะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของ Pixio จะอยู่ภายในกรุงกัวลาลัมเปอร์เป็นส่วนใหญ่ และที่สำคัญคือ Pixio มีบุคลากรที่ Alex Lim ได้สร้างขวัญและกำลังใจด้วยแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรักษาบุคลากรด้วยการให้ความไว้วางใจ จึงเป็นความภักดี (Loyalty) ที่บุคลากรมีให้แก่ Pixio ดังนั้น บุคลากรกว่า 80 ชีวิต จึงเป็นเสมือนตัวแทนขาย และประชาสัมพันธ์ Pixio ในประเทศมาเลเซียได้อย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ การพัฒนา และปรับปรุงเว็บไซต์ของ Pixio ใน [www.pixio.com.my](http://www.pixio.com.my) จะเป็นอีกช่องทางหนึ่งของ การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อมีการปรับปรุงความเร็วของอินเทอร์เน็ตในประเทศมาเลเซีย ในอนาคตอันใกล้

### Promotion (การส่งเสริมการขาย)

Pixio ภายใต้การกำกับแผนการดำเนินงานของ Alex Lim เล็งเห็นถึงความสำคัญของ การส่งเสริมการขาย ไม่น้อยไปกว่าผู้บริหารในธุรกิจอื่น ๆ ในประเทศมาเลเซีย โดยได้นำแนวคิดด้านการรักษาลูกค้าด้วยกลยุทธ์ที่ใช้กับแผนส่งเสริมการขายของ Pixio โดยระบุเป็นเงื่อนไขที่ลูกค้าจะไม่ดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เป็นการทำลายสิ่งแวดลอม

และการส่งเสริมการขายอีกรูปแบบหนึ่งที่ Alex Lim เลือกใช้ คือการเข้าร่วมเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของลูกค้า ที่มีลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสม ซึ่งย่อมหมายถึงส่วนลดหรืออื่น ๆ ที่ลูกค้าจะได้รับจากการใช้บริการของ Pixio แต่ในขณะเดียวกัน Pixio ย่อมจะได้รับการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักของสังคมยิ่งขึ้นในขณะเดียวกัน

## แนวคิดสู่ตลาดต่างประเทศ : อีกก้าวที่ท้าทาย

เมื่อธุรกิจภายในประเทศมีความเข้มแข็งในระดับหนึ่ง เป็นธรรมชาติของผู้ประกอบการที่จะเริ่มพิจารณาโอกาสในการขยายตัวสู่ตลาดต่างประเทศ ซึ่งจะมีความสะดวกและง่ายกว่าในอดีตที่ผ่านมา ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารและความเป็นโลกาภิวัตน์

เช่นเดียวกับ Pixio และ Alex Lim ที่เมื่อสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซีย ย่อมไม่ปล่อยให้โอกาสที่จะก้าวสู่ตลาดต่างประเทศให้สูญเปล่าด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะตลาดสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่ตลาดในบางประเทศยังมีความสดใหม่และมีนโยบายทางเศรษฐกิจ แนวคิดที่ได้ถูกพัฒนาเป็นกรอบการตัดสินใจ และการดำเนินงานสำหรับการขยายตัว พร้อมรับการลงทุนจากต่างประเทศภายใต้แนวทางการตัดสินใจและดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และที่สำคัญคือ ระบบกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของประเทศนั้น ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม จากปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้เหล่านี้
2. วิเคราะห์สภาพตลาด ลูกค้า และการแข่งขัน
3. เเสาะหา และคัดเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นประเด็นสำคัญ
4. ใช้กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) กับพันธมิตร เนื่องจากเป็นวิธีที่เร็วและประหยัดที่สุดในการขยายตัวทางธุรกิจในต่างประเทศ

โดยแนวคิดที่เป็นรูปธรรมหนึ่งของ Pixio และ Alex Lim เกี่ยวกับการขยายตลาดสู่ต่างประเทศ คือ การบุกเบิกธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศพม่า ที่มีแรงงานของประเทศดังกล่าวจำนวนหนึ่งทำงานอยู่กับ Pixio ซึ่งหากมีความเป็นไปได้ และสามารถขยายตัวไปสู่ประเทศพม่าตามกรอบแนวคิดข้างต้นได้ จะเคลื่อนย้ายเครื่องพิมพ์ที่ตกทุนหรือล้าสมัยแล้วของ Pixio ในประเทศมาเลเซีย ไปให้พันธมิตรทางธุรกิจในประเทศพม่าใช้งานต่อ พร้อมกับการจัดส่งบุคลากรชาวพม่าที่ได้ร่วมงานกับ Pixio กลับสู่ประเทศบ้านเกิด เพื่อควบคุมเครื่องพิมพ์และธุรกิจนั้นต่อไป

เกี่ยวกับการบุกเบิกตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นับว่ายังมีอุปสรรคเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านภาษาที่มีความหลากหลายของแต่ละประเทศและความแตกต่างเกี่ยวกับระบบกฎหมาย การเมือง การปกครอง ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ที่ผู้ประกอบการจากต่างประเทศจะต้องเรียนรู้และปรับตัว เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสจากการลงทุนในตลาดต่างประเทศ เช่นเดียวกับ Alex Lim และ Pixio

## กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า (Branding Strategy) ของ Pixio

ดังได้กล่าวถึงกลยุทธ์สู่ความเป็นผู้นำและการรักษาความเป็นผู้นำเกี่ยวกับการกำหนดชื่อ ซึ่งเป็นตราสินค้า (Brand) ของ Pixio ที่ควรออกเสียง และจดจำได้ง่าย ใช้สีสดใส อีกทั้งยังสะท้อนถึงลักษณะทางธุรกิจของ Pixio ได้อย่างมีนัยสำคัญ และปัจจุบันนี้ Pixio คือชื่อกิจการอันดับหนึ่งในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้ง และงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลของประเทศไทย ที่ไม่ได้มาจากการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพียงประการเดียว แต่มีที่มาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คือความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอย่างจริงจังที่สามารถประมวลรายละเอียดได้ดังนี้

1. ทำงานหนัก
2. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
3. มีความตรงต่อเวลาในการส่งมอบงานแก่ลูกค้า
4. คุณภาพของงานพิมพ์มีมาตรฐาน โดยเฉพาะคุณภาพของสีที่ใช้ในงานพิมพ์
5. ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Friendly Suppliers)
6. ให้ความสำคัญกับคู่แข่งทางธุรกิจเสมือนเพื่อนและพันธมิตรทางธุรกิจ

ด้วยปัจจัยข้างต้น จึงก่อให้เกิดกระแสการแนะนำ Pixio ในลักษณะปากต่อปาก (Word of Mouth Communication) ในหมู่ลูกค้าสื่อโฆษณากลางแจ้ง และงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศไทย ซึ่งมีคุณค่าและส่งผลไม่น้อยไปกว่าการลงทุน ด้วยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารมวลชนรูปแบบต่าง ๆ กระทั่งชื่อหรือตราสินค้า (Brand) ของ Pixio เป็นที่รู้จักและรับรู้เป็นอย่างดีในธุรกิจสื่อโฆษณา ทั้งสื่อกลางแจ้งและสื่อในร่มของประเทศไทย

## นวัตกรรม และเทคโนโลยี

ด้วยความใส่ใจต่อปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม จึงเกิดเป็นแนวคิดในอันที่จะศึกษาและพัฒนาวัสดุสำหรับสื่อโฆษณากลางแจ้งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแทนที่วัสดุที่ผลิตจากไวนิล (Vinyl) ในการจัดทำแผ่นป้ายโฆษณา (Banner) ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างมากในอุตสาหกรรมงานพิมพ์ระบบดิจิทัลและการโฆษณากลางแจ้ง กระทั่งในปัจจุบัน Pixio ได้เริ่มทดลองและแนะนำให้ลูกค้าในประเทศไทยได้รู้จักและใช้วัสดุที่มีความเป็นมิตรกับธรรมชาติมากขึ้น คือ BIOFLEXX ที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ และเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ Pixio ไม่ทำร้ายหรือทำลายสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ Alex Lim จึงกำหนดเงื่อนไขทางการส่งเสริมการขายเป็นกรณีพิเศษสำหรับลูกค้าของ Pixio ที่เลือกใช้วัสดุจาก BIOFLEXX ในการผลิตสื่อโฆษณากลางแจ้ง

ในส่วนที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ Pixio ได้กำหนดเป็นจุดแข็ง (Strength) ด้านหนึ่ง คือความทันสมัยในเทคโนโลยีที่เห็นว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ซึ่งเป็นเสมือนดาบสองคมที่ทำให้เกิดต้นทุนการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีการพิมพ์ระบบดิจิทัลของ Pixio อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยแนวทางที่กำหนดเป็นเสมือนนโยบายของ Pixio โดย Alex Lim เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีดังกล่าว คือ

1. การศึกษาทิศทางและความเปลี่ยนแปลงของตลาดสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล
2. จะต้องมีความมั่นใจและสามารถหาลูกค้าได้เพียงพอ คู่มีค่าการลงทุนในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่จะนำเข้ามา

- มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารด้านการเงินสำหรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

และด้วยความสำคัญของการบริหารการเงินที่จำเป็นต้องมีความเข้มแข็งพร้อมกับมีกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ จึงไม่น่าแปลกใจที่จะพบว่า Roberts Wong ผู้ชักชวน Alex Lim เข้าสู่ธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและการพิมพ์ในระบบดิจิทัล จะเป็นผู้ดูแลสายงานดังกล่าวนี้ให้แก่ Pixio และ Alex Lim (ดังรายละเอียดในโครงสร้างการจัดการของ Pixio) ทั้งนี้ เพราะสายงานดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่น้อยไปกว่าสายงานใด ๆ ในธุรกิจ และที่สำคัญคือต้องเป็นผู้ที่ Alex Lim ไว้วางใจอย่างยิ่งนั่นเอง จุดอ่อน (Weakness) จึงไม่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญนักสำหรับ Pixio

### ก้าวต่อไปสำหรับอนาคตของ Pixio

อนาคตแม้จะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนสำหรับใครบางคน แต่สำหรับ Pixio ภายใต้การนำของ Alex Lim ที่ยังมีฝันและกล้าที่จะฝัน (Dare to Dream) เช่นเดียวกับผู้ประกอบการทั่วไปในทุก ๆ ภูมิภาค ที่จะไม่หยุดยั้งอยู่กับความสำเร็จในปัจจุบันที่จะแปรเป็นอดีตได้ภายในข้ามคืน หากหยุดคิดและหยุดฝันเพื่ออนาคตขององค์กร

ดังนั้น ก้าวต่อไปสำหรับอนาคตของ Pixio จึงได้ถูกกำหนดขึ้นเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับสมาชิกทุกคนใน Pixio ที่จะร่วมก้าวต่อไป ดังนี้

- ศึกษาและขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใกล้เคียงอื่น ๆ ที่สามารถอาศัยความเชี่ยวชาญและศักยภาพด้านงานพิมพ์ในระบบดิจิทัลของ Pixio เป็นฐานในการขยายตัว เช่น ธุรกิจตกแต่งภายในที่สามารถใช้วัสดุพิเศษ และงานพิมพ์คุณภาพสูงด้วยระบบดิจิทัลในการผลิต เป็นต้น
- บุกเบิกธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลไปสู่ตลาดต่างประเทศ ภายใต้กรอบการตัดสินใจและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดในข้างต้น
- นำ Pixio เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพื่อสร้างรากฐานทางการเงินที่แข็งแกร่งให้แก่ Pixio อันจะเป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจและอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกระดับใน Pixio ซึ่งหมายรวมถึงผู้ถือหุ้นและสังคมได้ต่อไป

เป้าหมายต่าง ๆ ดังกล่าว หากพิจารณาจะพบว่าล้วนเป็นเป้าหมายที่ Alex Lim ได้กำหนดขึ้นบนพื้นฐานความสามารถทางธุรกิจในปัจจุบันของ Pixio เป็นสำคัญ ดังนั้น เป้าหมายต่าง ๆ นั้น จึงยอมไม่ไกลเกินกว่าจะไปถึงอย่างแน่นอน

## Key Success Factor ในการบริหารของ Alex Lim

1. มีความซื่อสัตย์ต่อสัญญา ต่อนหน้าที่ ต่อบริษัท และต่ออาชีพ
2. มีความถ่อมตนต่อลูกค้า ดังคำกล่าว “ลูกค้าคือพระเจ้า”
3. ให้เกียรติพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและรวมถึงผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบในธุรกิจ

อาจจะเป็นตัวอย่างทางความคิดที่ผู้ประกอบการไทยจะสามารถประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จในการบริหารกิจการให้ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Alex Lim ที่สามารถบริหาร Pixio ให้เป็นที่หนึ่งในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลในประเทศมาเลเซีย

## ข้อเสนอแนะ: เกล็ดลับสู่ความสำเร็จสำหรับ SMEs ไทย

สำหรับ SMEs ของไทยที่อยู่ระหว่างการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้ขนาดของตลาดในธุรกิจต่าง ๆ ใหญ่ขึ้นและกว้างขึ้นกว่า 10 เท่า แต่ยังหมายถึงการแข่งขันทางธุรกิจจากผู้มาใหม่ (New Comer) ในต่างประเทศที่จะเข้าร่วมแข่งขันในตลาดภายในประเทศได้ด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่มาของข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการไทย ดังนี้

1. จงกำหนดเป้าหมาย และกล้าที่จะฝัน
2. สนุกกับธุรกิจที่ทำ
3. ศึกษาความเป็นไปและทิศทางการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ทำได้โดยเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นิทรรศการแสดงสินค้า หรือการประชุมวิชาการ เป็นต้น
4. มีความมั่นคงทางการเงิน และการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ
5. เข้าใจความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจของประเทศต่าง ๆ

โดยเชื่อมั่นว่า Alex Lim จะใช้ข้อเสนอแนะข้างต้น เป็นเครื่องมือกำกับทิศทางการขับเคลื่อน Pixio ในกระแสด้านการค้าเสรีอาเซียนด้วยเช่นกัน



Pixio ธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ในระบบดิจิทัล ภายใต้การนำและขับเคลื่อนของ Alex Lim ในระยะเวลาเพียง 3 ปีเศษ แต่สามารถก้าวขึ้นเป็นหมายเลขหนึ่งในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ด้วยระบบดิจิทัลของมาเลเซีย

หากพิจารณาจากข้อมูลที่ได้นำเสนอในข้างต้นทั้งหมด จะพบว่าทุก ๆ องค์ประกอบที่รวมเป็น Pixio และทุก ๆ กลยุทธ์ ที่ Alex Lim เลือกใช้ ล้วนมีความเชื่อมโยงและสามารถประสานพลัง (Synergy) ทั้งแรงงาน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมได้อย่างลงตัว

แม้เขาจะไม่ได้มีพื้นฐานทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารอื่น ๆ ในธุรกิจโฆษณา แต่สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้เพราะ Alex Lim เรียนรู้และเข้าใจในศักยภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ใน Pixio และองค์ประกอบต่าง ๆ ในธุรกิจสื่อโฆษณากลางแจ้งและงานพิมพ์ระบบดิจิทัลอย่างปรัไปรุ่งกว่าใคร ๆ นั่นเอง

รูปแบบธุรกิจสื่อโฆษณา  
Pixio-Malaysia

**พันธมิตรหลัก**

- ให้ความสำคัญตรงกับผู้ผลิตวัสดุพิมพ์ และจำหน่ายวัสดุพิมพ์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- สร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าในธุรกิจเพื่อร่วมรักษาตลาดโฆษณากลางเชิงกลยุทธ์ในประเทศร่วมกัน



**กิจกรรมหลัก**

- ทำบริการธุรกิจสื่อโฆษณาทางแจ้งเลขงานพิมพ์ระบบดิจิทัล
- ผู้ให้บริการงานพิมพ์หนังสือโฆษณาเคลื่อนที่ ที่ติดตั้งโฆษณาพจนานุกรมเคลื่อนที่ (Moving Ads) ไร่ประเทศไทย
- เครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลมีความทันสมัยที่สุดในประเทศไทย

**ทรัพยากรหลัก**

- บุคลากรประสบการณ์ในธุรกิจสื่อโฆษณาทางแจ้ง
- ความทันสมัยของเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัล

**คุณค่าขององค์กร**

- การให้บริการด้านสื่อโฆษณากลางเชิงตลาดทางพิมพ์ระบบดิจิทัลแก่ลูกค้า
- ผู้ให้บริการรายเดียวในงานพิมพ์หนังสือโฆษณาเคลื่อนที่ ที่ติดตั้งกับยานพาหนะประเภทต่างๆ (Moving Ads) ในประเทศไทย
- คุณภาพงานพิมพ์ระบบดิจิทัลสูง
- การส่งมอบงานพิมพ์ที่ตรงต่อเวลา



**ลูกค้าสัมพันธ์**

- การให้บริการที่เชื่อมโยงเป็นหน่วยงานหนึ่งกับกิจกรรมของลูกค้า
- เป็นพันธมิตรแบบ (Sponsor) ในกิจกรรมพิเศษที่เกาะสุมของลูกค้า

**ช่องทางการทำและارسื่อสาร**

- บุคลากรฝ่ายขายให้บริการลูกค้า (Sale & Account Executive)
- Website ของ Pixio ใน [www.pixio.com.my](http://www.pixio.com.my)
- บุคลากรฝ่ายติดตั้ง (Installer) ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับ Pixio ในตลาดสื่อโฆษณาทางแจ้ง

**กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

- กลุ่มธุรกิจตัวแทนโฆษณา (Advertising Agency) Soeae: 15
- กลุ่มตัวแทนขายสื่อโฆษณา (Media Vendor) Soeae: 35
- กลุ่มตัวกลางทางธุรกิจ (Middleman) Soeae: 20
- กลุ่มผู้โฆษณา (End Customers) Soeae: 30



**โครงสร้างต้นทุน**

- ต้นทุนการผลิต และแรงงานสูง
- การเปลี่ยนเครื่องพิมพ์ระบบดิจิทัลให้ทันสมัยมีระยะ
- การจัดหา วัสดุ และพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม

**ที่มาของรายได้**

- ครอบคลุมเป็นทางการตลาดธุรกิจสื่อโฆษณาทางแจ้ง Soeae: 60 ของลูกค้าตลาด
- 90 ส่วนยังคงอยู่ในประเทศไทย - จากนายเอกพัชร์ไชยตรง
- ครอบคลุมเป็นร้อยละ 100 ในงานพิมพ์หนังสือโฆษณาเคลื่อนที่ ที่ติดตั้งกับยานพาหนะประเภทต่างๆ (Moving Ads) ในประเทศไทย



## แรงบันดาลใจของวัยหนุ่มสาว

**“ตั้งแต่เด็ก ฉันมักจะมองอะไรที่ใหญ่เกินตัว สิ่งหนึ่งที่จำได้ดีคือความคิดที่ว่า ฉันจะต้องกลายเป็นมหาเศรษฐีเมื่ออายุ 25”**

นี่คือความปรารถนาที่ Elim Chew ช่างทำผมวัย 22 ปีในตอนนั้น ฝันบอกกับตัวเองว่าจะต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งไม่ทุกคนที่สามารถทำความเข้าใจได้ ทว่าปรัชญาการดำเนินธุรกิจของ Elim ที่ว่า “ไม่มีอะไรที่เราทำไม่ได้” เป็นสิ่งที่คอยย้ำเตือน และทำให้ในวันนี้ นักธุรกิจสาววัย 44 ปี ได้กลายมาเป็นเจ้าของร้านเสื้อผ้าแนวสตรีทแวร์ (Street wear) จากร้านเล็ก ๆ ที่ Far East Plaza ขนาด 180 ตร.ม. ในปี พ.ศ. 2531 ที่ขยายสาขาอย่างรวดเร็วกลายเป็น 13 ร้านในประเทศสิงคโปร์ ซ้ำมฝั่งทะเลไปทั้งปักกิ่ง ประเทศจีน มุมไบ ประเทศอินเดีย และยังไม่หยุดยั้งที่จะขยายตลาดไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝันขั้นต่อไปในการเป็นผู้นำแฟชั่นสตรีทแวร์ของภูมิภาคเอเชีย

“สิ่งแรกที่จะทำให้คุณเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ คือการเป็นนักคว้าโอกาสและต้องมีความยืดหยุ่นในการทำธุรกิจ” ในทหระณะของ Elim ช่วงแรก ๆ ของการเริ่มกิจการ ผู้ประกอบการควรแสวงหาโอกาสและเปิดรับช่องทางทำธุรกิจใหม่ ๆ เพราะจะช่วยต่ออายุของธุรกิจและเพิ่มรายรับที่มากขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งเพื่อพร้อมต่อสู่อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น “การเป็นผู้ประกอบการ คือการเป็นผู้มีประสบการณ์” Elim กล่าว “การควบคุมเรื่องการเงินก็เป็นสิ่งสำคัญมาก” Elim มองว่าผู้ประกอบการสมัยนี้ มักเน้นการตัดราคาสินค้า เพื่อให้สามารถขายสู้กับคู่แข่งได้ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้องเท่าใดนัก “ถ้าคุณมัวแต่คิดว่าขายให้ถูกเข้าไว้ แล้วจะขายได้แล้วล่ะก็ คุณคิดผิด ผลที่ตามมาคือยอดขายที่ไม่พอรายจ่าย ไม่พอค่าเช่า นำมาสู่จุดจบของการตลาดที่ไร้ทางออก ฉะนั้น เมื่อเกิดปัญหาจงใช้ประสบการณ์ที่คุณมีเพื่อแก้ไข ไม่ใช่สักแต่ลดราคา”

เรื่องราวของ 77th Street เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2531 เมื่อ Elim Chew ช่างทำผมวัย 22 ปี ใช้เงินที่ได้จากการทำผม ร่วมหุ้นกับน้องสาวเพื่อก่อตั้ง 77th Street โดยเริ่มจากร้านเล็ก ๆ ที่ Far East Plaza สิ่งที่สุดประกายความคิดและทำให้เธอเห็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่ มาจากเมื่อครั้งที่เธอไปเยี่ยมน้องสาวที่ลอนดอน และซื้อเครื่องประดับเก๋ ๆ แบบอิฟชอบที่เธอชอบกลับมาสวมใส่ เมื่อลูกค้ามาทำผม เห็นแล้วชอบใจ จึงขอซื้อต่อ ทำให้เธอคิดว่านี่คือช่องทางสำหรับธุรกิจ จึงตั้งร้านเล็ก ๆ และนำเสื้อผ้า และเครื่องประดับสำหรับหนุ่มสาวที่เธอเลือกสรรจากหลายประเทศทั้งในเอเชีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกามาวางขาย ซึ่งประสบความสำเร็จ เป็นที่นิยมของหนุ่มสาวสิงคโปร์เป็นอย่างมาก จนทำให้ 77th Street ขยายสาขาเพิ่มขึ้นเป็น 13 สาขาในประเทศสิงคโปร์อย่างรวดเร็ว รวมทั้งร้านขายเครื่องประดับในย่าน Ang Mo Kio Hub เมื่อธุรกิจขยายตัวขึ้น จึงเปิดไลน์ผลิตเสื้อผ้า และเครื่องประดับในตราสินค้าของตนเอง โดยใช้ชื่อว่า Gothix by 77th Street

ในปี พ.ศ. 2547, 77th Street เป็นแบรนด์สิ่งทอไปรเวทแรก ที่ได้เข้าไปปักธงชัยแห่งความล้ำเลิศที่ใจกลางกรุงปักกิ่ง ประเทศจีน โดยสร้างข้อปึงคอมเพล็กซ์สุดอลังการในย่านข้อปึงดิ่งที่รู้จักกันดีคือ Xidan มีชื่อเรียกว่า 77th Street Plaza ขนาด 400,000 ตารางฟุต ที่น่าตื่นใจด้วยสินค้าที่มีให้จับจ่ายอย่างไม่มิดชิดจำกัด ซึ่งไม่ได้มีเพียงแฟชั่นนำสมัย แต่ยังมีอาหารรสเลิศหลากหลายชนิด และการตอบสนองไลฟ์สไตล์ของแต่ละคนอย่างครบถ้วนภายใต้หลังคาเดียวกัน นำเสนอแฟชั่นเสื้อผ้าและเครื่องประดับที่ล้ำสมัยอย่างไม่มีขอบเขตสำหรับคนรุ่นใหม่ และในปี พ.ศ. 2550 Elim ก็สร้างความล้ำเลิศอีกครั้ง ด้วยการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ตลาดอินเดีย สร้างเครือข่ายธุรกิจค้าปลีกเริ่มต้นที่เมืองมุมไบ ในชื่อ Street Soul

## สตรีทแวร์...แฟชั่นคนเดินถนน



ก่อนหน้าที่แฟชั่นจำลองแบบสบาย ๆ ไม่มีพิธีรีตองอย่างสตรีทแฟชั่น (Street Fashion) จะเป็นที่ได้รับความนิยมมากขึ้น ในปัจจุบัน โลกของแฟชั่นถูกตรึงพื้นที่ไว้ด้วยแฟชั่นชั้นสูง (Haute Couture) ในสตูดิโอชั้นนำจากปารีส มิลาน และลอนดอน เมื่อคนเดินถนนขอแย่งชิงพื้นที่คืนเพื่อประกาศความมีสไตล์เป็นของตนเอง สตรีทแวร์จึงถือกำเนิดขึ้น โดยปัจเจกหนุ่มสาวคนเมืองรุ่นใหม่ที่กำลังก้าว “แหวก” กระแสนิยม และแสดงความเป็นตัวตนที่เป็นอิสระ สัญลักษณ์ทั่ว ๆ ไปของสตรีทแฟชั่นจึงได้แก่ ความจำลอง ไม่เป็นทางการ เป็นการ

ผสมผสานระหว่างเสื้อผ้า การแต่งตัว และการใช้ชีวิต ซึ่งรวมถึงรสนิยมในเรื่องต่าง ๆ ทั้งกีฬา ภาพยนตร์ ดนตรี สตรีทแฟชั่นไม่ได้จำกัดเฉพาะเสื้อผ้า แต่ยังหมายถึงเครื่องประดับ กระเป๋า รองเท้า ฯลฯ ที่ใช้ในการแต่งกายทุกชนิด นำมาใช้ร่วมกันที่เรียกว่า Mix & Match นักธุรกิจด้านแฟชั่นทั่วโลกมองโอกาสธุรกิจของสตรีทแฟชั่น ในฐานะที่เป็นแนวโน้มกระแสใหม่ที่มาแรง ทั้งยังมีฐานลูกค้ากว้างขวางครอบคลุมกว่า สตรีทแฟชั่นจึงเป็นธุรกิจหนึ่งในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ซึ่งกำลังขยายวงกว้างขึ้นเรื่อย ๆ ดังเห็นได้จากแบรนด์ต่าง ๆ ที่ผุดขึ้นมากมาย เนื่องจากสตรีทแฟชั่นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และขึ้นอยู่กับไลฟ์สไตล์ของหนุ่มสาว ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจนี้จึงสร้างกลุ่มสังคมสำหรับลูกค้าขึ้นมาด้วย โดยการให้ข่าวสารและมีกิจกรรมร่วมกัน

ถึงแม้ว่าจะมีการแข่งขันอย่างดุเดือดในตลาดโลก แต่สำหรับ 77th Street มีความได้เปรียบตรงที่ Elim Chew ได้เริ่มธุรกิจนี้ก่อนใคร เมื่อสี่ปีที่ผ่านมา “ในสิงคโปร์ ทางเลือกสำหรับแฟชั่นมีน้อยมาก ๆ และไม่หวือหวาเหมือนที่ลอนดอน” เธอจึงสามารถกล่าวได้ว่าเธอไม่มีคู่แข่งที่น่ากลัวในประเทศสิงคโปร์ และในภูมิภาคนี้ เพราะเธอเป็นรายใหญ่ที่สุด และสามารถสร้างเครือข่ายคนหนุ่มสาวที่เชื่อมั่นใน 77th Street ได้อย่างกว้างขวาง โดยสร้างความเชื่อมั่นว่า 77th Street เป็นผู้นำกระแส (Trend Setter) จากการที่นำสตรีทแฟชั่นมาเริ่มต้นที่ประเทศสิงคโปร์ก่อนใคร



Elim เล่าถึงเรื่องนี้ว่า “ก่อนหน้านี้ไม่เคยมีแฟชั่นแบบสตรีทแวร์มาก่อน เานำเสื้อผ้า รองเท้า เครื่องประดับต่าง ๆ มาสรรคค์สร้างเป็นแฟชั่นสตรีท ตอนนี้อย่าจะเป็นประเทศสิงคโปร์ ไทย เกาหลี ญี่ปุ่น และฮ่องกง ต่างก็เชี่ยวชาญในเรื่องของแฟชั่นสตรีทแวร์ เอเชียเป็นแหล่งของแฟชั่นสตรีทแวร์ ฉันคิดว่าอาจเป็นเพราะเราไม่มีฤดูหนาว คุณก็เห็นว่าเสื้อยัดคอกลม กางเกงยีนส์ เสื้อผ้าสำหรับสวมใส่นั้นเป็นเอเชียมาก ๆ เอเชียเป็นศูนย์กลางสำคัญสำหรับแฟชั่นสตรีทแวร์ชั้นนำ อาจเป็นไปได้ที่แฟชั่นไฮเอนด์หลัก ๆ ยังคงอยู่ที่ปารีส และนิวยอร์ก แต่เอเชียก็นำโดเด่นด้านแฟชั่นสตรีทแวร์ เพราะอากาศที่ร้อนแฉ่นร้อน ดังนั้น การออกแบบและความต้องการเสื้อยัดคอกลมและกางเกงยีนส์ก็ยังคงมีต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## เมื่อมีชัย ตลาดต่อไปก็ง่ายขึ้น (Think Big, Think Global)

ถ้าถามถึงปัจจัยความสำเร็จของ 77th Street Elim มักจะตอบเสมอว่า “เราต้องกล้า “นำ” และกล้า “ทำ” ในสิ่งที่คนอื่นไม่คิดจะทำมาก่อน” แน่แน่นอนว่าความกล้านั้น ต้องประกอบด้วยการวางกลยุทธ์การตลาดที่รอบคอบ และดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างไม่ย่อท้ออุปสรรค ด้วยการทำงานอย่างหนักเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า การแสวงหาผู้ผลิต (Suppliers) ที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และส่งมอบได้อย่างรวดเร็ว เพราะสินค้าแฟชั่นมีวงจรชีวิตที่สั้นมาก และการมีสินค้าแปลกใหม่ มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองการแต่งกายได้อย่างครบถ้วนตั้งแต่หัวจรดเท้าก็เป็นจุดแข็งสำคัญของร้านค้าปลีกแนวสตรีทแฟชั่น โดยกลยุทธ์ที่ 77th Street เลือกมาใช้ในการเพิ่มยอดขายไปตลาดต่างประเทศ มีดังต่อไปนี้

1. **ศึกษาวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น** หลังจากที่มีปัญหาความล้มเหลวในประเทศสิงคโปร์แล้ว ก้าวต่อไป

ในตลาดต่างประเทศจะต้องมาจากการศึกษา และวางแผนที่รอบคอบ “วิธีการต่าง ๆ ที่เราทำสำเร็จในประเทศสิงคโปร์ ไม่ได้มันลับกับตลาดอื่นเสมอไป” Elim จะเข้าไปใช้ชีวิตอยู่ในประเทศเป้าหมายเป็นเวลาหลายเดือน เพื่อศึกษาดูแล เริ่มจากการศึกษาวัฒนธรรม อุปนิสัยใจคอของผู้คนในท้องถิ่น ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาหาข้อมูลช่วงนี้นานพอสมควร ก่อนที่ตัดสินใจสร้างเครือข่ายของธุรกิจและหาคู่ค้าท้องถิ่นที่เหมาะสม สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การเลือกทำเล ซึ่ง Elim ได้เล่าถึงเทคนิคในการเลือกทำเลร้านค้าของเธอว่า “เรามักจะมองสิ่งแวดล้อม เยาว์วัย และเลือกพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงได้ดี เป็นแหล่งคนเดิน พื้นที่ที่ดี คือจุดที่ผู้คนมานัดพบกันเพราะเป็นแหล่งที่มีกำลังซื้อ กลุ่มลูกค้าที่เรามุ่งไป คือคนระดับชั้นกลางค่อนข้างสูง นอกจากนี้เราจะให้ลูกค้าเป็นผู้ทำการเลือก โดยบอกให้เขาว่าพวกเขาต้องการสินค้าแบบ “ไหน อย่างไร” นอกจากนี้ Elim ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของตลาดซื้อขายของคนยุคใหม่ที่เรียกว่า “อินเทอร์เน็ต” “วันนี้คุณมีสิ่งี่เรียกว่าการตลาดฝูงชน - ตลาดที่คุณสามารถถามลูกค้าบนอินเทอร์เน็ต ว่าร้านต่อไปของเรานั้นพวกคุณอยากให้เป็นที่ไหน หากพวกเขาตอบกันมาเป็นเสียงเดียวกันว่าเป็นที่ใด คุณก็จะเลือกที่นั่น คุณสามารถใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเพื่อทำการตลาด แต่สำคัญคือ คุณต้องไปสถานที่จริง น้องสาวและฉันไปจีนเป็นเวลาหนึ่งปี และเมื่อเดือนที่แล้วเธอไปที่คองโก เนื่องจากแอฟริกาเป็นเขตแดนที่ยังใหม่ ซึ่งสถานที่ใหม่ ๆ ก็คือโอกาส”

2. **สร้างและแสวงหาทีมงานที่ดี** “การเป็นนักธุรกิจที่ดี เมื่อคุณมีประสบการณ์พอสมควรแล้ว คุณก็ไม่

จำเป็นต้องลงมือทำทุกอย่างด้วยตัวเอง” Elim กล่าวว่า การคัดสรรลูกทีมที่เปี่ยมด้วยความสามารถและประสบการณ์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจของเธอประสบความสำเร็จ “ฉันเป็นคนไม่มีความคิดสร้างสรรค์เลย แต่ฉันมีทีมงานที่เก่ง พวกเขารู้ว่าลูกค้าของเราต้องการอะไร” ทีมออกแบบของ Elim ทั้งหมดจะช่วยกันทำงานตั้งแต่การจัดซื้อ การออกแบบ การผลิต จากนั้นทีมการตลาดจะนำสินค้าออกจำหน่าย ณ ขณะนี้เธอกำลังมองหาโอกาสในการเพิ่มช่องทางการขายแบบออนไลน์ “หากมีใครที่เก่งในเรื่องการตลาดออนไลน์ เราก็ควรจะไปร่วมทำธุรกิจกับเขา หากคนที่ไม่ถนัดอย่างฉันเริ่มต้นทำด้วยตัวเองมันจะใช้เวลานานมาก ดังนั้น ฉันจึงควรหาพันธมิตร เพราะพวกเขาจะชำนาญและรู้เรื่องการตลาดออนไลน์เป็นอย่างดี”

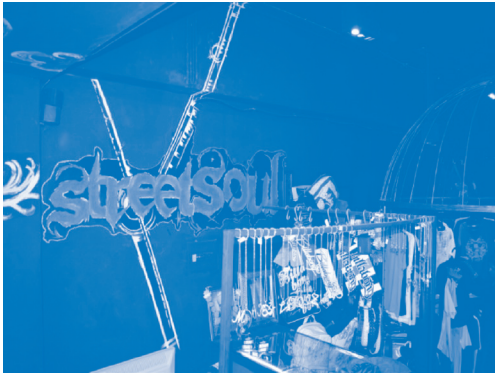
3. **หาประเทศคู่ค้าที่เหมาะสม** เมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่แล้ว Elim เปิดร้าน 77th Street ในเมืองไทย

เพราะเห็นโอกาสจากการขายเสื้อผ้าสตรีทแวร์ควบคู่ไปกับรองเท้ายี่ห้อ Dr. Martens ที่กำลังได้รับความนิยมในหมู่วัยรุ่น ณ ขณะนั้น “แต่ 77th Street ในเมืองไทยก็ต้องปิดตัว เพราะ Dr. Martens ยึดอยู่ในไทยแค่เวลาสั้น ๆ” ถึงจะประสบความสำเร็จหลังจากการเปิดสาขาในประเทศไทย แต่ Elim ก็ไม่ปล่อยให้มันเป็นอุปสรรคในการเดินทางหาคู่ค้าที่เหมาะสมต่อไป “เราไปที่ประเทศจีน เพราะต้องยอมรับว่าที่นั่นมีความพร้อมหลายประการ ทั้งในด้านการผลิตที่เร็วกว่าไทย ค่าแรงที่ถูกกว่า มีตลาดที่ใหญ่กว่า และมีเศรษฐกิจที่ดี ทำให้คนรุ่นใหม่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง”

4. **สร้างแบรนด์ (Brand) ให้เป็นที่รู้จัก** เพื่อตอบคำถามที่หลาย ๆ คนสงสัย Elim กล่าวว่า ชื่อ 77th

Street นั้นมีที่มาจากความชื่นชอบในเลขนี้ส่วนตัว และเธอเป็นคริสเตียน ความคิดที่ว่าพระเจ้าสร้างโลกใน 7 วัน ทำให้เธอนำเลขนาโตคนี่มาใช้กับชื่อสินค้าเธอบ้าง ในส่วนของการสร้างจุดแข็งของแบรนด์ Elim กล่าวว่า สิ่งของเธอโชคดีคือเรื่องของความเป็นผู้นำกระแสของ 77th Street “เราเป็นผู้พบแนวโน้มสตรีทแวร์ในสิงคโปร์ก่อนเป็นเจ้าของ แต่ นอกเหนือจากทำสินค้าให้ดัง คุณต้องทำให้ดีด้วย โดยระดับแรก เราเริ่มเข้าถึงลูกค้าก่อน จากนั้นก็สะสมชื่อเสียงของแบรนด์

สะท้อนผลกลับขึ้นไปยังเรื่องของการบริหารจัดการ และกลับลงมาเป็นนโยบายสู่ฝ่ายผลิตและการกระจายสินค้า” Elim ยังมีความเชื่อว่าการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงสามารถสร้างแบรนด์ได้ “เราเชื่อว่าสินค้าจำนวนมาก สมมติว่า 5,000 ชิ้น ต้องมีหน้าร้านรองรับทั่วถึงกัน ไม่เช่นนั้นก็จะกระจายสินค้าไม่ได้ และทำให้ไม่เป็นที่รู้จัก” นอกจากนี้ Elim และสินค้าของเธอยังเป็นที่รู้จักจากกิจกรรมหลายสิ่งอย่างที่ได้ทำร่วมกับผู้คน “ฉันมีส่วนร่วมในกีฬาโอลิมปิกเยาวชน ฉันเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นจึงไม่แปลกที่ทุกคนจะรู้จักแบรนด์ของฉัน” แต่การทำดีของ Elim นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเพียงอย่างเดียว ทว่าอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ และมาจากปรัชญาที่เธอบอกอยู่เสมอว่า “I love people” “ฉันไม่ได้ทำเพียงเพราะแต่ฉันต้องการให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ฉันต้องการให้ทุกคนประสบความสำเร็จ และประเทศสิงคโปร์ก็จะกลายเป็นที่ที่ทุกคนจะสามารถสร้างโอกาสของตัวเองได้”



**5. เพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ (Intensive Growth)** ด้วยการสรรหาผลิตภัณฑ์ที่โดนใจวัยรุ่นสาวจากหลายแหล่งทั่วโลก ทั้งเสื้อผ้า เครื่องประดับ ข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ และของเล่นที่มีความแปลกใหม่ ทั้งจากสหรัฐอเมริกา ลอนดอน อิตาลี ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น เกาหลี เอเชียใต้ รวมทั้งการผลิตเสื้อยืด (T-Shirts) ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หนึ่งของสตรีทแฟชั่นในแบรนด์ของตนเองด้วย 77th Street มีทีมงานที่แข็งแกร่ง เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ทำหน้าที่ในการจัดซื้อสินค้า และมีทีมงานสร้างสรรคในการออกแบบเพื่อนำส่งไปผลิตยังโรงงานที่รับจ้างผลิตนอกประเทศ ซึ่งสามารถส่งมอบงานได้อย่างมีคุณภาพ และรวดเร็ว

**6. เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Integrative Growth) ในตลาดเดมที่สิงคโปร์** ด้วยการขยายสาขาและสร้างฐานสมาชิกด้วยบัตรสมาชิก GetALife Membership Card เป็นการทำลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้วัยรุ่นได้ก้าวทันกระแสแฟชั่น ความบันเทิง การศึกษา ความสนุกสนาน และรูปแบบการใช้ชีวิตในแนวต่าง ๆ โดยมีสมาชิกมากกว่า 100,000 คน บัตรสมาชิกนี้ไม่เพียงแต่สามารถลดราคาเมื่อซื้อสินค้าของร้าน 77th Street เท่านั้น แต่ยังได้รับผลประโยชน์และสิทธิพิเศษจากร้านค้าที่เข้าร่วมอีกมากกว่า 40 ร้านค้า และกำลังขยายตลาดด้วยการขายผ่านออนไลน์ ซึ่งกำลังเป็นที่นิยม รวมถึงการสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งจะช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมและได้ลูกค้าใหม่ด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ 77<sup>th</sup> Street

SWOT Analysis ของ 77 <sup>th</sup> Street	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นผู้นำกระแสสตรีทแวร์ (Trend Setter) แปรนด์ จึงแข็งแกร่งกว่าเจ้าอื่น ๆ ที่ตามมาทีหลัง</li> <li>• มีการทำ CSR ที่ตรงกับผลิตภัณฑ์หลัก (core product) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับเยาวชน</li> <li>• มีพันธมิตรทางการค้าที่เข้มแข็ง</li> <li>• มีทีมงานที่เข้มแข็งและมีทีมที่ทำการวิจัยการตลาด</li> <li>• มีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง</li> <li>• มีกลยุทธ์การทำงาน CRM ด้วยบัตรสมาชิก GetALife</li> <li>• มีการทำกลยุทธ์การตลาดที่เข้มแข็ง</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การไม่มีผู้สืบทอดการสร้างแบรนด์ เพราะ Elim เป็นเหมือนสัญลักษณ์ (Signature) ของ 77<sup>th</sup> Street</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างเครือข่าย ขยายสู่ภูมิภาคเพื่อเปิดตลาดใหม่ ๆ เช่น จีน อินเดีย และตลาดใหม่ ๆ</li> <li>• ผู้บริโภคเป็นคนรุ่นใหม่ มีลูกค้ำมาก และมีกำลังซื้อ เช่น จีน</li> <li>• สตรีทแวร์เป็นสินค้าที่ใส่ได้ในชีวิตประจำวัน เหมาะกับอากาศในภูมิภาคเอเชีย ราคาไม่แพง</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คู่แข่งจากประเทศจีนหรือเกาหลีที่อาจพัฒนาฝีมือจนโดดเด่นในเรื่องการออกแบบมากกว่า รับจ้างผลิตอย่างเดียว</li> <li>• เสื้อผ้าแบรนด์เนม สร้างแบรนด์ย่อยที่เป็นสตรีทแวร์ราคาถูกกว่า เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด</li> </ul>



## สร้างเครือข่าย สานสายใยเพื่อเยาวชน

“ตอนเด็ก ๆ ฉันหัวสุด ๆ ไปเลยคะ” เรื่องราวของเด็กหญิง Elim Chew เริ่มต้นด้วยเด็กสาวจอมขบถที่ประท้วงคุณครูด้วยการหนีโรงเรียน ปากกาชอล์ก และโดนให้ออกเพราะผลการเรียนย่ำแย่ แต่เมื่อเติบโตขึ้น Elim ได้ใช้พลังและความเข้าใจวัยหนุ่มสาวมาเป็นความกล้าหาญและแรงบันดาลใจในการสร้างธุรกิจ โดยไม่ลืมที่จะมอบสิ่งดี ๆ คืนให้แก่เยาวชนในสังคมอย่าง “เข้าใจ” และ “เข้าถึง” โดยเธอมองว่า “วัยหนุ่มสาวเป็นวัยที่เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง แต่น่าเสียดายที่เราไม่ค่อยมีพื้นที่ให้พวกเขาได้แสดงตัวตนและความคิดสร้างสรรค์ออกมา” Elim จึงใช้ธุรกิจของเธอเป็นสื่อกลางให้คนหนุ่มสาวได้เข้ามารวมตัวกันแสดงความเป็นตัวตน โดยได้ออกหนังสือสำหรับวัยหนุ่มสาวเล่มแรกชื่อ “My Voice” ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2547 หนังสือเล่มนี้จัดทำพื้นที่สำหรับการแบ่งปันมุมมอง และความคิดเห็นของคนหนุ่มสาว ซึ่งนับว่าเป็นหนึ่งในการรวบรวมเสียงสะท้อน



จากชีวิตหนุ่มสาวที่แท้จริง โดยได้รับการสนับสนุนจาก Ministry of Community Development, Youth & Sports (MCYS), South East CDC, UFM 100.3 FM และ Drama Box จากการจัดทำพื้นที่ให้คนหนุ่มสาวได้มีทางเลือกในการสะท้อนความรู้สึกของพวกเขา Elim หวังอย่างยิ่งว่า My Voice จะเติมเต็มช่องว่างระหว่างวัยหนุ่มสาว และผู้ใหญ่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครอง ครู และพี่เลี้ยง ให้ตระหนักถึงสิ่งที่ขาดหายไปเหล่านี้ สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือ Breaking Free ในเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2549 หนังสือเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกเสียงของสังคม My Voice จึงไม่ใช่โครงการที่จะสร้างเม็ดเงิน การดำเนินการทั้งหมดดำเนินไปเพื่อสร้างทุนสำหรับการฝึกอบรมภายใต้โครงการของ The Young Entrepreneur Mastery (TYEM) ซึ่ง Elim ก่อตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการสร้างแนวคิดผู้ประกอบการให้แก่คนหนุ่มสาวในโรงเรียน วิทยาลัยเทคนิคและมหาวิทยาลัย เนื้อหาที่ให้การฝึกอบรมจึงมีทั้งเรื่องทักษะการใช้ชีวิต การเป็นผู้ประกอบการและทักษะความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเตรียมให้คนหนุ่มสาว ตัดสินใจเลือกทางเดินชีวิต และสายอาชีพของตนเองได้ด้วยความมั่นใจ ทั้ง My Voice และ TYEM จึงเป็นการสร้างเครือข่ายสังคมคนหนุ่มสาวที่มีส่วนทำให้ 77th Street เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ Elim ยังได้อุทิศเงินและเวลาเพื่อช่วยเหลือโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเยาวชนอีกด้วย

## ร่วมสร้างสังคมที่ดี

นอกจาก My Voice และ TYEM ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายสังคมวัยหนุ่มสาว Elim ยังมีบทบาทในการช่วยเหลือสังคมอีกมากมาย เธอมีส่วนร่วมในฐานะประธาน ประธานร่วม และกรรมการประมาณ 20 คนะ โดยร่วมกับภาครัฐ อาทิคณะกรรมการเยาวชนแห่งชาติสิงคโปร์ (National Youth Council of Singapore - NYC) คณะกรรมการขับเคลื่อนชุมชนสู่ความเป็นผู้ประกอบการ (Action Community for Entrepreneurship – ACE) ในสังกัดกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (Ministry of Trade and Industry) และยังร่วมเป็นคณะกรรมการในภาคการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ด้วย

นอกจากนั้น เธอได้ก่อตั้ง PaTh (Pop and Talent Hub) ที่ Vivocity เพื่อช่วยผู้ประกอบการที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ คนเหล่านี้จะสร้างสรรค์งานฝีมือ งานศิลปะ หรืองานที่มีลักษณะเฉพาะมาขายที่นี่ เธอบอกว่า “ฉันต้องการให้คนจำไว้ว่าพวกเขาสามารถใช้มือสร้างเงินได้ และนี่คือพื้นฐานสำหรับการสร้างพื้นที่ในงานสร้างสรรค์ ถ้าคุณจะทำธุรกิจใหม่ คุณต้องพยายาม เมื่อคุณพยายามนี้คือคำตอบว่าผู้ประกอบการใหม่เริ่มต้นอย่างไร และยืนหยัดที่จะก้าวต่อไปอย่างไร”

ในงานสัมมนา “กูรูอาเซียน ซีรีส์ SMEs ไทย ก้าวไกลสู่ตลาดโลก” Elim Chew สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ไทย ให้ “กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าคิดการใหญ่ และเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ โดยไม่ล้มที่จะรักผู้อื่น และตอบแทนสังคมด้วยสิ่งดี ๆ กลับไป” สิ่งสำคัญที่ Elim ฝากไว้ก็คือ ความอดทน และไม่หยุดนิ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เธอไม่เคยตกเทรนด์เรื่องแฟชั่น “ฉันไม่รอข้อมูล ฉันจะค้นหาข้อมูลจากกูเกิ้ลและดาวนโหลดสิ่งต่าง ๆ ออกมาใส่แผ่นซีดี เพื่อฟังและเรียนรู้” นอกจากนี้ Elim ยังทิ้งท้ายไว้ว่า การมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเป็นการช่วยเหลือ SMEs ได้ในอนาคต “ฉันมาที่นี่แล้วได้ยืนยันว่าจะมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บางคนมองว่าเป็นเรื่องธรรมดา แต่ฉันมองว่ามันเป็นโอกาส ฉันตื่นเต้นมาก เพราะคิดอยู่ตลอดเวลาว่าเราจะสามารถเพิ่มความร่วมมือทางการค้าระหว่างภูมิภาคได้อย่างไร”

77th Street - Singapore
รูปแบบธุรกิจเสื้อผ้า

**มิตรทรหด**

- ฝึกทอจนเก่ง (เช่น จิน และ อิมดี)
- ผู้ผลิต (Suppliers) ถึงในละ: 4คน/สัปดาห์

**กิจการหลัก**

- การค้าปลีกเสื้อผ้า
- การวิจัยตลาด
- การทำโครงการรับของบริจาค (CSR)

**คุณค่าขององค์กร**

- การสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่ง
- มุ่งเน้นลูกค้าหลากหลายประเภท
- ให้ความสำคัญ
- การรับบริจาคของบริจาคไปส่ง
- ส่งออก 1 ที่ทำดีถึงลูกค้าได้
- สินค้าเสื้อผ้าที่ได้รับความนิยม
- ให้ความสำคัญใส่ใจลูกค้า

**ลูกค้าสัมพันธ์**

- สนับสนุนลูกค้า "GetALife"
- การสร้างกิจกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนได้เรียนรู้เกี่ยวกับเสื้อผ้า
- มอบทุนนักเรียน CSR : "My Voice" หรือ "Breaking Free"

**โรงงานต้นแบบ**

- การวิจัยตลาด (แบบเป็นเพื่อน พหุวัฒนธรรม)
- การลงทุนในโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

**บริษัทหลัก**

- บริษัทารส่งออก (WATERBURY EXPORT/เชอคอนเป็นเอเซีย)
- โรงงาน

**ช่องทางรายได้**

- การทำเสื้อผ้าที่แนวเดสทินเนอส์
- การทำสินค้าที่เน้นระดับคุณภาพที่แตกต่างจากเสื้อผ้าทั่วไป เช่น เสื้อผ้าออร์แกนิก เสื้อผ้าพิเศษต่าง ๆ

**ช่องทางกระจายสินค้า**

- ธุรกิจในเอเชีย
- การไปงานประชุมสัมพันธ์ (Advertising, PR)
- การจัดนิทรรศการส่งเสริมการขาย
- การทำคอนเทนต์ในโซเชียลมีเดีย
- "The Young Entrepreneur Mastery" (TYEM) "ให้คำปรึกษา" ที่เรียนได้แก่เด็กต่าง ๆ

**กลยุทธ์จำหน่าย**

เสนอและจัดจำหน่ายชุดแฟชั่นต่าง ๆ 12 - 35 ปี



## ผู้สร้างปรากฏการณ์ความดังของศิลปินเค-ป๊อป



เมื่อพูดถึงประเทศเกาหลี สิ่งแรกที่หลายคนนึกถึง เห็นจะหนีไม่พ้นกระแสวัฒนธรรมแดนกิมีจีที่หลั่งไหลเข้ามาอย่างต่อเนื่องในช่วงไม่ถึง 10 ปีที่ผ่านมา ทั้งอาหาร ภาพยนตร์ ละคร และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพลงสากลเกาหลี หรือ “เค-ป๊อป” ที่สร้างปรากฏการณ์ให้เด็กหนุ่มสาวชาวไทยได้คลั่งไคล้ และแห่แหนกันไปรอต้อนรับกลุ่มศิลปินกันอย่างเนืองแน่นทุกครั้งที่บอยแบนด์อย่าง Dong Bang Shin Ki, Super Junior, 2PM หรือเกิร์ลกรุ๊ปอย่าง SNSD, 2NE1, The Wonder Girls มาเปิดแสดงคอนเสิร์ตในเมืองไทย

ดร.ดำรงค์ ฐานดี ผู้อำนวยการศูนย์เกาหลีศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งศึกษาเรื่องเกาหลีตลอด 25 ปีที่ผ่านมา แสดงความเห็นในเรื่องนี้ว่า กระแสเกาหลีที่กำลังระบอบไปทั่วโลกในขณะนี้ เป็นความพยายามทั้งของภาครัฐและเอกชนเกาหลีที่ช่วยกันผลักดันกระแสให้แพร่ออกไป โดยเฉพาะหลังวิกฤตการเงินเอเชียในปี พ.ศ. 2540 ที่เกาหลีได้แปรวิกฤตเป็นโอกาสด้วยการผลักดันอุตสาหกรรมหนัก เน้นส่งออกยานยนต์ ชิพคอมพิวเตอร์ ฯลฯ ควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมวัฒนธรรม

การสนับสนุนจากภาครัฐเป็นแค่ส่วนหนึ่ง ทว่าธุรกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างวงการเพลงนั้น ย่อมต้องอาศัยปัจจัยทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางการค้าในการเจาะตลาดเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ เนื่องด้วยเล็งเห็นความสำเร็จของอุตสาหกรรมเพลงเค-ป๊อปของเกาหลีได้ทั้งในระดับประเทศ ระดับอาเซียน และระดับโลก ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) และสถาบันคีนันแห่งเอเชีย จึงได้เชิญตัวแทนจาก JYP Entertainment โดย Mr. Doo Hyun Soo (หรือ Mr. Eric Doo) ที่ให้เกียรติมาเป็นวิทยากรในงานสัมมนา “กูรูอาเซียน ชี้ช่อง SMEs ไทย ก้าวไกลสู่ตลาดโลก” เพื่อร่วมแบ่งปันประสบการณ์ และไขกุญแจแห่งความสำเร็จของหนึ่งในค่ายเพลงที่ทรงอิทธิพลที่สุดในเกาหลี และเอเชีย

## K-Pop Sensation การแข่งขันอันเข้มข้นของศิลปินสู่ผู้บริหาร

ย้อนหลังไปเมื่อประมาณ 10 กว่าปีก่อน แนวเพลงป๊อปจากญี่ปุ่นหรือ “เจ-ป๊อป” ที่มีกรรมกรให้เข้ากับวัฒนธรรมสมัยนิยมของแดนอาทิตย์อุทัย ไม่ว่าจะเป็นอะนิเมะ โชเนนา ภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ และวิดีโอเกม กำลังเดินทางหน้าเพื่อครอบครองตลาดจนได้รับความนิยมในประเทศไทยและในเอเชีย ด้วยศิลปินไอคอนตัวอย่าง Ayumi Hamasaki, Utada Hikaru และบอยแบนด์อย่าง SMAP ในตอนนั้น แนวโน้มกระแสวัฒนธรรมจากเกาหลี และการเข้าบุกตลาดของธุรกิจบันเทิงเกาหลี ยังไม่ปรากฏเด่นชัดในไทย กระทั่งถึงจุดพลิกผันที่สำคัญในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2543 เมื่อวงการเพลงทั่วโลกตกอยู่ในภาวะวิกฤติจากปัญหาการละเมิดลิขสิทธิ์บนอินเทอร์เน็ต ทำให้ค่ายเพลงเกาหลีในยุคนี้ ได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ตกต่ำเป็นประวัติการณ์ เพราะถูกก๊อปปี้ผลงานและดาวน์โหลดอย่างผิดกฎหมาย ในช่วงเวลาเดียวกัน ก็มีกลุ่มศิลปินเกาหลีรุ่นใหม่ที่เกิดไปศึกษาเล่าเรียนต่างประเทศ และได้เรียนรู้ศาสตร์ด้านเพลงจากฝั่งตะวันตก ทั้งยุโรปและอเมริกา และค้นพบความต้องการของกลุ่มผู้ฟังในประเทศ พร้อมๆ กับการหันเหมาทำกลยุทธ์ตลาดต่างประเทศ



เมื่อกระแสเจ-ป๊อปเริ่มซาลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 – 2545 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมเพลงในเกาหลีจึงได้จังหวะ ในการรุกคืบอย่างหนัก ศิลปินและโปรดิวเซอร์เกาหลีเริ่มมองเห็นแนวโน้มการเปิดตลาดเอเชียและเริ่มก่อตั้งค่ายเพลงของตนเอง ซึ่งการมีผู้บริหารที่เคยเป็นศิลปินมาก่อน นับเป็นคุณูปการอย่างหนึ่งในการเริ่มธุรกิจค่ายเพลง เพราะนอกจากจะมีความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้ (Know-How) ในการผลิตศิลปินออกสู่ท้องตลาดแล้ว ผู้ประกอบการเหล่านี้ยังสามารถวิเคราะห์บรรยากาศการแข่งขันและแนวโน้มทิศทางของกลุ่มผู้ฟังได้เป็นอย่างดี คู่แข่งของอุตสาหกรรมเพลงที่เรียงตำแหน่งศิลปินก่อนเขยิบขึ้นแทนเป็นผู้บริหาร เห็นจะได้แก่ Lee Soo Man แห่ง SM Entertainment และ Park Jin Young แห่ง JYP Entertainment, Soo Man เริ่มอาชีพนักร้องตั้งแต่สมัยเรียน เมื่อความนิยมของเขาในฐานะศิลปินเสื่อมลง เขาก็ได้หันเหเข้าสู่ด้านธุรกิจของวงการเพลงด้วยการก่อตั้ง SM Entertainment และทำการสำรวจความต้องการฟังเพลงของวัยรุ่นหญิง เป็นที่มาของการสร้างวงชายล้วนอย่าง H.O.T และวงหญิงล้วน S.E.S ไปจนถึงวงอื่นๆ ที่สร้างฐานแฟนเพลงในประเทศ ในแง่การบุกตลาดต่างประเทศ ขณะที่ S.M. Entertainment เน้นการบุกตลาดแบบ Blue Ocean Strategy<sup>4</sup> คือเน้นตลาดอย่างญี่ปุ่น และช่องกึ่งที่ยังไม่มีค่ายเพลงไหนขยายตลาดไปถึง ทางฝั่ง JYP Entertainment โดย Park Jin Young กลับมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการปั้นศิลปินแบบชนิดเข้มข้น สร้าง “แบรนด” ที่เข้มแข็งให้เกิดศิลปินของตัวเองให้กอบโกยชื่อเสียงในประเทศ ก่อนออกสู่สมรภูมิการค้าในภูมิภาคเอเชียและอเมริกา ประกาศศักดิ์ตามสโลแกนที่ว่า JYP Entertainment คือ “ประตูสู่เอเชีย” (Gateway to Asia)

<sup>4</sup> Blue Ocean Strategy หรือกลยุทธ์ทะเลสีน้ำเงิน คือ เป็นแนวคิดที่มาจากนักวิชาการสองคนชื่อ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne ทั้งคู่เป็นอาจารย์จากสถาบัน INSEAD ด้านบริหารธุรกิจชื่อดังในฝรั่งเศส ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนบทความที่นำไปสู่เรื่องของ Blue Ocean ในวารสาร Harvard Business Review หลักการของ Blue Ocean นั้น จะไม่มุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่ออุปสงค์ที่มีอยู่ แต่จะเน้นในการสร้างความต้องการหรืออุปสงค์ขึ้นมาใหม่ หรือที่เรียกว่า Demand Creation โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งใดๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม เป็นการสร้างความต้องการของลูกค้า และอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมา ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าทั้งต่อองค์กรเองและลูกค้า โดยลูกค้าก็จะได้รับคุณค่าที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง ในขณะที่องค์กรก็จะลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็น และนำไปสู่การเติบโตขององค์กร

## “Park Jin Young” จากก้าวแรกสู่ The Asian Soul



เมื่อเอ่ยชื่อ Park Jin-Young หรือ “J.Y. Park” บรรดาแฟนพันธุ์แท้เอเชียเนือบ ย่อมไม่มีใครไม่รู้จักชายผู้พลิกหน้าประวัติศาสตร์ นักร้องแสดเค – ป๊อป ให้เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก หลังจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยยอนเซในประเทศเกาหลีใต้ ชายหนุ่มวัย 22 ปี ในตอนนั้น ก็เริ่มต้นทำความฝันในการเป็นนักร้องนักเต้นที่มีชื่อเสียงให้เป็นจริง ด้วยการออกอัลบั้ม “Blue City” ในปี พ.ศ. 2537 ตามมาด้วย “Tantara” ในปี พ.ศ. 2538 และ “Summer Jingle Bell” ในปี พ.ศ. 2539 ปีเดียวกันนั่นเอง เขาได้ก่อตั้งบริษัทเอนเตอร์เทนเมนต์ “Tae-Hong Planning Corporation” และออกอัลบั้มชุดต่อ ๆ มา ซึ่งก็ได้รับกระแสตอบรับเป็นอย่างดี

Jin-Young ไม่หยุดความสำเร็จไว้ที่เกาหลีบ้านเกิดเท่านั้น เขารวบรวมประสบการณ์การเป็นโปรดิวเซอร์ผนวกความกล้า และความสามารถทางภาษา เห็นฟ้าข้ามทวีปสู่แอลเอ เพื่อแนะนำตัวเองในนาม “J.Y. Park” เขาเสนองานผลงานตัวอย่างที่เขาแต่ง ให้แก่ค่ายเพลงฮิปฮอปชั้นนำจนได้รับการยอมรับในฐานะนักแต่งเพลงเอเชียคนแรกที่ไปสร้างชื่อในตลาดสุดหินอย่างอเมริกา J.Y. Park มีโอกาสร่วมงานเป็นโปรดิวเซอร์ให้กับนักร้องฮิปฮอปแถวหน้าอย่าง Cassie, Will Smith และ Mase นอกจากนี้ยังได้ร่วมงานกับเงินหลง ในโปรเจกต์การกุศล “I Love Asia” ที่ช่วยเหลือผู้ประสบภัยแผ่นดินไหวในประเทศจีน 4 ปีต่อมา “Tae-Hong Planning Corporation” เติบโตยิ่งขึ้น และได้เปลี่ยนชื่อเป็น JYP Entertainment ซึ่งมาจากชื่อย่อของ J.Y. Park นั่นเอง



JYP U.S.A



JYP Korea



JYP China

ดูจากภายนอก แม้จะประกอบด้วยอาคารที่สูงเพียง 5 ชั้น แต่ JYP Entertainment ได้ชื่อว่าเป็นค่ายเพลงสุดเนี้ยบ ที่รังสรรค์บันเทิงศิลป์ในต้นสังกัดให้มีความพร้อมในเรื่องของหน้าตา บุคลิกภาพ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถในการร้อง การเต้น และการแสดง ในปี พ.ศ. 2546 – 2548 JYP Entertainment เข้าสู่วัยรุ่งเรืองสูงสุดกับความสำเร็จของหนุ่มหน้าดี “Rain” ที่เปิดตัวอย่างดงามกับอัลบั้ม Bad Guy ในปี พ.ศ. 2545 ตามด้วยรางวัล KBS Awards นักแสดงยอดเยี่ยมจากซีรีส์ชื่อดัง “Full House” อัลบั้มเพลงต่อ ๆ มา ได้แก่ How to Avoid The Sun (2546) It’s Rain-

ing (2547) Rain's World (2549) Eternal Rain (2549) ก็กอบโกยความสำเร็จอย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น จีน ฮองกง ไต้หวัน และไทย



ปี พ.ศ. 2550 J.Y. Park เปิดตัว 5 สาวเกิร์ลกรุ๊ป “The Wonder Girls” ด้วยรูปลักษณ์การแต่งกายแบบย้อนยุค ท่วงดนตรีที่ติดหู จึงเป็นที่ติดใจของแฟนเพลงทั้งในประเทศเกาหลี และเอเชียอย่างรวดเร็ว โดยเพลงที่ฮิตที่สุด ๆ อย่าง “Tell Me”, “So Hot” และ “Nobody” ในปี พ.ศ. 2552 J.Y. Park พาห้าสาวไปเปิดตัวที่สหรัฐอเมริกา โดยแสดงเป็นวงเปิดให้แก่ศิลปินดังอย่างวง Jonas Brothers และ Justin Bieber ในที่สุดซิงเกิลฮิต “Nobody” ก็ทะยานขึ้นสู่อันดับที่ 76 ในการเปิดตัวครั้งแรกบนชาร์ต Billboard Hot 100 แถมยังกลายเป็นเพลงที่มีคนเลียนแบบท่าเต้นมากที่สุดบน Youtube อีกด้วย

ความสำเร็จระดับอินเตอร์ที่ได้รับอย่างต่อเนื่องจาก Rain และ The Wonder Girls ทำให้ J.Y. Park เปิดสำนักงานเพิ่มที่ประเทศจีน และสหรัฐอเมริกา และยังคงเดินทางออกบิโกยความสำเร็จในเอเชีย และสหรัฐอเมริกาอย่างต่อเนื่อง สมกับฉายา The Asian Soul ที่เขาได้รับ ซึ่งก็คือจิตวิญญาณของสุดยอดนักปั้นศิลปินเอเชียอย่างแท้จริง

## สูตรสำเร็จ..ค้นฟ้าคว้าดาว

ในเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2550 “Rain” ประกาศลาออกจาก JYP Entertainment เพื่อไปสร้างค่ายเพลงของตัวเองและแจ้งเกิดในฐานะนักแสดงฮอลลีวูดอย่างเต็มตัว การเดินออกจาก JYP โดยพ่วงตำแหน่งนักร้องที่ติดอันดับ 100 บุคคลที่ทรงอิทธิพลที่สุดของนิตยสาร Time และบุคคลที่หน้าตาดีที่สุดในนิตยสาร People นั้น นับเป็นการทิ้งภาระอันหนักอึ้งให้ J.Y. Park ต้องเดินหน้าสร้าง JYP Entertainment ให้เป็นค่ายเพลงที่ผลิตศิลปินดัง ๆ อย่าง Rain และ The Wonder Girls ให้จงได้



ว่ากันว่าสิ่งที่ทำให้ค่ายเพลง JYP ประสบความสำเร็จนั้น อยู่ที่การฝึกซ้อมของศิลปิน ที่เข้มข้นจนถึงขั้นสมบูรณ์แบบทุกกระเบียดนิ้ว กว่าจะได้เป็นศิลปินก็ซ้อมกันแทบปางตาย ถึงขนาดที่ว่าถ้าเดินไม่พร้อมกันก็อย่าคิดว่าจะได้กลับไปนอนกันเลยทีเดียว

การคัดเลือกและพัฒนาศิลปินของ JYP นั้น จะเริ่มจากการออดิชั่น (Audition) เพื่อค้นหาเพชรเม็ดงามที่รอการเจียรระไนจากประเทศต่าง ๆ ที่ JYP เข้าไปเยี่ยมเยือน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ J.Y. Park ให้ความสำคัญมาก และเลือกแล้วเลือกอีกหลายรอบ เพราะนอกจากจะต้องมีพรสวรรค์ในการร้องและเต้นแล้ว เด็ก ๆ ที่ถูกคัดเลือกเหล่านั้นจะต้องมีเสน่ห์หรือ “จุดขาย” ในตัวเอง และต้องมีจิต และนิสัยที่เข้ากับพนักงานของ JYP ได้ เนื่องจากศิลปินฝึกหัดหรือ Trainee เหล่านี้ จะต้องใช้เวลากินนอนและฝึกฝนอยู่ในค่ายนานนับปี



ศิลปินฝึกหัดที่ได้รับคัดเลือก จะมีอายุเฉลี่ยระหว่าง 12 – 16 ปี บางรายยังไม่ได้เป็นนายหรือนางสาวด้วยซ้ำ ทั้งนี้เพราะการปั้นศิลปินเข้าวงการก็เหมือนกับการฝึกนักกีฬาทีมชาติ คือ ต้องเริ่มทำตั้งแต่เด็ก ๆ และต้องมีการฝึกอย่างหนักหน่วง ที่ไม่ใช่แค่ห้าหกเดือนแล้วจะออกเทปได้ แต่ต้องฝึกอยู่เป็นปี ๆ กว่าจะสามารถขจัดเวลาเพื่อเป็นศิลปิน สำหรับการฝึกฝนและบ่มเพาะศิลปินใน JYP แบ่งออกเป็น 5 หมวดใหญ่ ๆ ได้แก่



1. **การร้องเพลงและการเต้น (Vocal & Dance Training)** เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของการเป็นนักร้อง ศิลปินฝึกหัดที่นี่จะได้รับการฝึกจากครูฝึกที่มากด้วยประสบการณ์
2. **การแสดง (Acting)** ทุกคนที่มา JYP ต้อง “ร้อง เต้น เล่น (ละคร)” ให้เป็น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับตนเอง
3. **ภาษา (Language)** เช่นเดียวกับการทำธุรกิจในตลาดสากลอื่น “ภาษา” นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบุกตลาดต่างประเทศ เด็ก ๆ ในสังกัด JYP ส่วนมากมักมีพื้นฐานภาษาอังกฤษมาก่อน แต่ก็ต้องมาเรียนรู้เพิ่มเติม ควบคู่กับภาษาจีนเพื่อให้โกอินเตอร์ได้ นอกจากนี้เด็กที่มาจากชาติอื่นจะต้องเรียนรู้ภาษาเกาหลีเพื่อสร้างฐานแฟนเพลงในเกาหลีด้วย
4. **ความพร้อมและความแข็งแรงของร่างกาย (Physical Training)** ศิลปินฝึกหัดที่นี่ต้องออกกำลังกายและฝึกความยืดหยุ่นของร่างกายเพื่ออุ่นเครื่องก่อนการซ้อมที่หนักหน่วงกว่า 12 ชั่วโมง
5. **สุขภาพและโภชนาการ (Medical Checkup)** JYP เป็นเขตปลอดอาหารขยะ และสารเสพติด อาหารทุกมื้อที่ศิลปินฝึกหัดทุกคนได้รับต้องมีคุณค่าครบถ้วน เสริมด้วยวิตามินบำรุง และการตรวจสุขภาพประจำปี เพื่อเช็คความฟิตของร่างกาย

สำหรับบันไดสู่ความสำเร็จ หรือการเลื่อนขั้นของศิลปินฝึกหัดในสังกัดนี้ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

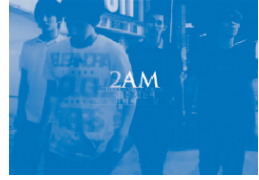


1. **Audition** ปรากฏการณ์แรกที่หนุ่มสาวนักร้องฝืนต้องฝ่าฟันเข้าไปเพื่อเข้าสู่สังกัด JYP ที่มีชื่อเสียงของ JYP ประกอบด้วย ครูสอนร้องเพลง ผู้ฝึกเต้น ที่มากด้วยประสบการณ์ในการคัดเลือกและหา “แนว” ในตัว “เด็ก” บ่อยครั้ง J.Y. Park จะลงมาร่วมวงเพื่อคัดเลือกเด็กด้วยตัวเอง
2. **Reserve Trainee** ในขั้นนี้เด็ก ๆ ที่ผ่านการคัดเลือกจะได้ย้ายมากินนอนอยู่ที่ JYP ในฐานะศิลปินฝึกหัด
3. **Trainee B** คือเด็กฝึกหัด “เกรดบี” ที่ผ่านแบบทดสอบมาตรฐานในการร้องการเต้น และกำลังศึกษาภาษาต่างประเทศ
4. **Trainee A** สูงกว่าเกรดบีขึ้นมาอีกนิด คือเด็ก “เกรดเอ” ที่ผ่านการทดสอบทักษะรายเดือน และรายปี มีคะแนนสะสมอยู่ในระดับสูงและสม่ำเสมอ เป็นกลุ่มที่ “เข้าตากรรมการ” และจะได้รับการคัดเลือกให้ไปอยู่ใน Project Group ก่อนกลุ่มอื่น
5. **Project Group** เป็นจุดหมายสุดท้ายของศิลปินฝึกหัดทุก ๆ คน เพราะหมายถึงการได้เข้าไปอยู่ในวงที่ทางทีมโปรเจกต์คิดเอาไว้ และจะทำการแสดงเดบิว (Debut) หรือ เปิดตัววง โดยมีผู้ชมและคณะกรรมการของ JYP เป็นผู้ตัดสินว่าคอนเซ็ปต์ และฝีมือलयมือพวกเขาจะได้รับการยอมรับในหมู่แฟน ๆ หรือไม่ ถ้าสำเร็จจริงก็จะได้ออกอัลบั้ม มีงานโชว์ตัวตามอีเวนต์ ตามมาด้วยทัวร์คอนเสิร์ต และการเซ็นสัญญาเพื่อเป็นฟรีเซ็นเตอร์ให้กับสินค้าชื่อดังต่าง ๆ ต่อไป

### กลยุทธ์แบบ “ฝังให้ไกล แล้วไปให้ถึง” (Local Root, Global Reach)

JYP ไม่จำเป็นต้องมานั่งสร้างกลยุทธ์ในการเจาะตลาดเอเชียและอเมริกาหลังจากที่ปั้นศิลปินเสร็จ แต่พวกเขาวางแผนทำกันตั้งแต่ตอนที่ศิลปินยังไม่ทันได้แจ้งเกิดด้วยซ้ำ ทีมแมวมอง (Talent Scout) จาก JYP จะเดินสายทำการคัดเลือกศิลปิน (Global Audition) เพื่อค้นหาศิลปินฝึกหัดจากประเทศที่เป็นตลาดเป้าหมาย คือ ประเทศเกาหลี จีน ไต้หวัน อเมริกา และไทย “เรามองหาเด็กในประเทศนั้น ๆ ที่มีความเป็นเอเชีย-อเมริกัน และมีพรสวรรค์ในการร้อง และเต้น” Mr. Eric Doo กล่าว “เพราะพวกเขาเหล่านั้น มีศักยภาพด้านภาษาและวัฒนธรรม และสามารถสร้างฐานผู้ชมในประเทศของตัวเองได้อีกด้วย” ตัวอย่างที่รู้จักกันเป็นอย่างดีคือ นิชคุน หรเวชกุล หนุ่มไทยหนึ่ง

เดียวที่ได้เป็นสมาชิกบอยแบนด์ชื่อดัง “2PM” JYP ค้นพบนิชคุณที่สหรัฐอเมริกา เขาได้รับการฝึกอย่างหนัก จนมีความสามารถทั้งด้านการร้องและการเต้น เช่นเดียวกับเกิร์ลกรุ๊ปกลุ่มใหม่ล่าสุด “Miss A” ที่ประกอบด้วย “Fei”, “Jia”, “Suzy” และ “Min” โดย “Fei” และ “Jia” เป็นสองสาวที่มาจากการอดิชั่นในประเทศจีน



เมื่อได้ส่วนผสมของศิลปินที่ลงตัวแล้ว JYP ก็จะเดินหน้าสร้างกลยุทธ์การตลาดและประชาสัมพันธ์อย่างเป็นขั้นตอน อันได้แก่

**1. สร้างแบรนด์และคาแร็กเตอร์ให้ศิลปิน (Characterization & Branding)** ถ้าคุณคิดว่าความเป็นสากลของ “ดนตรี” จะสามารถเชื่อมโยงแฟน ๆ ทั่วโลกให้เข้าถึงได้ละก็ คุณคิดผิด! โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่ภาษาเกาหลี ไม่ได้ใช้กันแพร่หลายอย่างภาษาอังกฤษ และความจริงที่ว่า วงดนตรีในเกาหลีนั้น ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมากถึงมากที่สุด (4 – 13 คน) เป็นโจทย์สำคัญที่ทำให้ J.Y. Park ต้องสร้างความ “แปลก” และ “แตกต่าง” เพื่อให้ศิลปินของเขาโดดเด่นออกจากวงอื่น ๆ ที่แสนจะดาษดื่น ไม่ว่าจะเป็นทรงผม เสื้อผ้า และบุคลิกลักษณะ เช่น การวางภาพเรโทร (Retro) ตะวันตกยุค 60’s ทั้งการแต่งตัว และการเต้นให้แก่สาว ๆ วง The Wonder Girls หรือการบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling) รูปภาพ และที่มาที่ไปของสมาชิกในวง 2AM หรือ Rain ในวัยละอ่อนก่อนเดบิวบนเว็บไซต์ เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับศิลปิน และทำให้แฟน ๆ เกิดความรู้สึกว่า “ฉันเติบโตมาพร้อม ๆ กับวงนี้”

**2. สร้างกระแสให้ฮือฮา (Release Buzz)** กระพือข่าวเกี่ยวกับศิลปินเป็นช่วง ๆ เพื่อเรียกความสนใจ ดังกรณีของนิชคุณ เมื่อมีกระแสข่าวฮือฮาว่ามิคนไทยเพียงคนเดียวได้ไปร่วมงานกับ JYP กลุ่มแฟนเพลงในเมืองไทยก็ค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น โดยเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ขยายตัวออกไปเป็นแฟนเบสขนาดใหญ่ที่คอยติดตามผลงานของนิชคุณ และ วง 2PM หรือการร่วมงานกับ MTV สร้างรายการกึ่งเรียลลิตี้ “MTV Wonder Girls” เพื่อติดตามประวัติผลงานและการใช้ชีวิตประจำวันของ 5 สาว The Wonder Girls ให้แฟน ๆ ได้เรียกน้ำย่อยก่อนการเดบิว

**3. เอาชนะใจแฟนเกาหลีก่อน (Establish Korean Fan Base)** ทาง JYP ยินยอมที่จะโปรโมตสมาชิกต่างชาติมากกว่าคนอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มแฟนเพลงในเกาหลี เช่น การให้นิชคุณเป็นแขกรับเชิญประจำในรายการวาไรตี้โชว์ “Star King” แม้การสร้างมิตรรักแฟนเพลงในประเทศเกาหลีจะไม่ง่ายดายนัก แต่ด้วยความมุ่งมั่นในการเรียนภาษา จนสามารถพูดเกาหลีได้อย่างไม่ขัดเขิน บวกกับกิจกรรมรายการที่สุภาพน่ารักแบบไทย ๆ ก็สามารถทำให้นิชคุณสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในดวงใจแฟนเพลงชาวเกาหลีได้ในที่สุด

**4. ตอกย้ำแบรนด์ (Create Brand Recall)** การสร้างแบรนด์ ไม่ได้สร้างแค่ที่ตัวศิลปินและวง แต่แบรนด์ดังนั้นสามารถแทรกซึมอยู่ในทุกอนุของความเป็น JYP เริ่มตั้งแต่การขยายภาพลักษณ์ของ J. Y. Park ที่มาร่วมแจมในมิวสิกวิดีโอ และงานอีเวนต์ต่าง ๆ (ซึ่งการเป็นศิลปินทำให้เขาเป็นที่รู้จักคืออยู่แล้ว) การสอดแทรกชื่อสังกัดด้วยเสียงร้อง “It’s JYP” หรือ “This is JYP” หรือชื่อวง ตอนขึ้นขึ้นต้น และก่อนจบเพลง นอกจากนี้ ยังมีการให้ศิลปินเซ็นสัญญาโฆษณา (Endorsement) กับสินค้าต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทย จีน และเกาหลี เช่น นิชคุณ และ 2PM ที่มีผล

งานโฆษณามากมาย อย่าง Brand's, MinuteMaid, Samsung, Mini Coke และ Calvin Klien หรือสมาชิกของวง Miss A ที่ได้รับเลือกเป็นพรีเซ็นเตอร์ Samsung Anycall ในประเทศจีน เหล่านี้ล้วนเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์ (Brand Recall) ทำให้แฟน ๆ และคนทั่วไปเห็นหน้าและจดจำศิลปินของ JYP ได้

**5. โชว์เคสศิลปิน (Showcasing)** โบราณว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก” หลังการแสดงเดบิวในประเทศและสร้างชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในระดับหนึ่ง ก็จะเป็นช่วงเวลาที่ยุค JYP จะโกยรายได้ และชื่อเสียงของตัวศิลปินจากงานโชว์ตัว อีเว้นท์ต่าง ๆ และทัวร์คอนเสิร์ต ซึ่งก็จะได้รับกระแสตอบรับเป็นอย่างดีจากแฟน ๆ ที่ติดตามผลงานมาก่อนหน้านี้แล้ว

**6. พลิกวิกฤติ...เป็นโอกาสประชาสัมพันธ์ (Scandals as PR)** ในบ้านเรา ถ้าศิลปินชื่อดังมีข่าวฉาว ผู้บริหารคงไม่แคล้วเตรียมจะกลบหลุมฝัง แต่ในบางครั้ง วิกฤติข่าวฉาวก็มีประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ตัวศิลปินเช่นกัน ที่ผ่านมามี JYP ต้องเจอกับมรสุมเรื่องอื้อฉาวต่าง ๆ มากมาย แต่ J.Y. Park ก็ไม่เลือกที่จะอำพราง ซ่อนเร้นหรือใช้เงินพาดหัวสื่อเพื่อปิดข่าว เพราะข่าวฉาว ๆ ก็สามารถเพิ่มความดัง และสร้างสีสันให้แก่บรรดาแฟน ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่นข่าวเรื่องความหื่นของการฝึกซ้อม หรือการประกาศห้ามสาว ๆ The Wonder Girls มีแฟน ที่เป็นข่าวอื้อฉาวที่สุด คงหนีไม่พ้นกรณีของ “Jae Bum” (แจบอม) แห่ง 2PM ที่มีผู้ซัดคุ้ยข้อความบนเฟซบุ๊ก ที่เขาโพสต์ดำแฟน ๆ เกาหลี ทำให้ Jae Bum กอดตันถึงขั้นประกาศลาออกจากวง ซึ่งทำให้สาวกของ 2PM และตัวเขาเอง แห่มาประท้วงหน้าสำนักงาน JYP จน J.Y. Park ต้องออกมาแถลงข่าว การมีชื่อเสียง ถึงจะทำให้เซไปบ้าง แต่ถ้ามองในแง่ดี ก็นับว่าเป็นกระแสจกระหือรือเรตติ้งและความภักดีของแฟน ๆ (Fan Loyalty) ที่ดี โดยไม่ต้องลงทุนสำรวจเรตติ้งให้เสียเวลา

**7. ผนึกความแข็งแกร่งด้วยพันธมิตรในท้องถิ่น (Local Partners)** หลังจากที่ได้การยอมรับในบ้านเกิดแล้ว ก้าวต่อไปของ JYP คือ การเดินหน้าเต็มสูบเพื่อปล่อยศิลปินออกสู่ตลาดอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชียและอเมริกา ซึ่งในเรื่องนี้ Eric เผยว่า ความสำเร็จที่ JYP ได้รับจาก The Wonder Girls ในอเมริกานั้นต้องยกความดีให้กับสายสัมพันธ์ทางธุรกิจส่วนตัวของ J.Y. Park เมื่อครั้งที่เขาร่วมงานกับค่ายเพลงในอเมริกา สำหรับการบุกตลาดประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย ทาง JYP ก็ขอความร่วมมือจากพันธมิตรในท้องถิ่น (Local Partners) และสินค้าที่เป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) ของพันธมิตรเหล่านั้นในเอเชีย เพื่อจัดงานเปิดตัว ตลอดจนยื่นหมยืมแนวให้ศิลปินของพันธมิตรได้ไปร่วมแจมคอนเสิร์ตกับ JYP ที่ประเทศเกาหลี กลยุทธ์ในการทำงานกับพันธมิตรในท้องถิ่นได้แก่ ‘Idol Advertising Strategies’ ของ JYP Entertainment คือ การเซ็นสัญญาให้นักร้องในค่ายไปเป็นพรีเซ็นเตอร์โฆษณาผลิตภัณฑ์ของประเทศคู่ค้า เช่น 2 PM ก็รับเป็นพรีเซ็นเตอร์เครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์อาหารเสริมของไทย นับเป็นการดึงดูดกลุ่มวัยรุ่นให้เลือกใช้ตราสินค้าของพันธมิตร ในขณะเดียวกันก็เป็นการโปรโมตวงไปในตัว





## วันนี้ของ JYP และก้าวต่อไปสู่รูปแบบธุรกิจที่แปรเปลี่ยน

การขายซีดีเพลง ได้หายไปพร้อมกับกระติบโตของยุคแห่งการดาวน์โหลดเพลงทางอินเทอร์เน็ต และปัญหาเรื่องลิขสิทธิ์ในศตวรรษที่ 20 จนผู้บริหารระดับสูงของค่ายเพลงทั่วโลกรวมทั้ง JYP ถึงกับเคยคาดทำนายว่าภายในปี พ.ศ. 2553 อุตสาหกรรมเพลงในแดนกิมจิจะเป็นดิจิทัลร้อยละ 100 ไม่เหลือเค้าเดิมของความเป็นสินค้าที่จับต้องได้อย่างเทปคาสเซ็ทหรือแผ่นซีดี “เลิกพูดถึงการแต่งเพลงให้ดีเจเปิดทางวิทยุ เพื่อขายซีดีได้เลย มันหมดยุคของโมเดลแบบนั้นไปแล้ว” Eric กล่าวถึงสถานการณ์ของอุตสาหกรรมเพลงเกาหลี และทั่วโลก ซึ่ง JYP ก็เหมือนกับผู้ประกอบการในธุรกิจเพลงอื่น ๆ ที่เริ่มปรับตัวและแสวงหาแนวทางใหม่ในการทำธุรกิจ อย่างเช่น การขายลิขสิทธิ์ดาวน์โหลดเอ็มวีเพลง ประกอบภาพยนตร์ หรือโมบายคอนเทนต์ (Mobile Content) ต่าง ๆ เช่น เสียงรอสาย หรือริงโทน เป็นต้น

ปัจจุบันบริษัทโทรคมนาคมในเกาหลี 3 รายใหญ่ คือ SK Telecom, KGS และ LG Telecom ได้รุกคืบเข้ามาในธุรกิจเพลง อาทิ เข้ามาซื้อค่ายเพลง ตั้งค่ายเพลง หรือตั้งบริษัทจัดการบริหารศิลปิน (Artist Management) ผู้ถือหุ้นใหญ่ของ JYP Entertainment ก็คือ SK Telecom ซึ่งถือครองอยู่ร้อยละ 37 ขณะที่ SK ถือหุ้นสูงถึงร้อยละ 49 ใน JYP สาขาประเทศจีน วันนี้เทคโนโลยีเป็นดิจิทัล ผู้ค้า (Distributor) จึงกลายเป็นบริษัทโทรคมนาคม คนในธุรกิจบันเทิงในประเทศเกาหลี จึงต้องมีความยืดหยุ่นในการทำการค้า และต้องต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ไม่หยุดนิ่ง รูปแบบของธุรกิจเพลงที่เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องดิจิทัล หรือการสร้างและจัดการศิลปิน (Artist Management) ทำให้ผู้ประกอบการทั่วโลก ต้องปรับตัวตะเกียกตะกายเพื่ออยู่รอด “นั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้เราใส่ใจกับการกุมมิ่งศิลปิน และสร้างสรรค์งานเพลงมากกว่า เพราะยุคนี้เป็นยุคของธุรกิจสื่อ และเนื้อหาดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ของศิลปิน เนื้อหาของเพลง ทำเดิน เรื่องราวต่าง ๆ ทุกอย่างขายได้หมด ถ้าคุณขายเป็น”

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (SWOT Analysis) ของ JYP Entertainment

SWOT Analysis ของ JYP Entertainment	
<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีผู้บริหารที่ผ่านการเป็นศิลปินและโปรดิวเซอร์มาก่อน ทำให้มี Know How ในการทำธุรกิจค่ายเพลง</li> <li>• มีการฝึกอบรมที่เป็นระบบ ทำให้ได้ศิลปินที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<p><b>จุดด้อย (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JYP หมดเม็ดเงินไปกับการลงทุนในด้านการฝึกหัดศิลปิน แต่ได้กำไรกลับคืนมาไม่คุ้มทุน</li> </ul>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การทำ Global Audition เพื่อเจาะตลาดในประเทศเอเชียอื่น ๆ</li> <li>• การใช้สายสัมพันธ์เพื่อขยายตลาดไปยังอเมริกา</li> <li>• การใช้ Social Media เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้รวดเร็วและเป็นจำนวนมาก</li> </ul>	<p><b>ภัยคุกคาม (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การขูดค้ำข้าวฉาวของศิลปิน</li> <li>• กลยุทธ์ Idol Branding Strategies ของคู่แข่ง</li> <li>• ปัญหาเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์</li> </ul>

## ร่วมมือกัน...เพื่ออยู่รอด

การจับผู้บริหารค่ายเพลงยักษ์ใหญ่ไม่ว่าของประเทศไหน ๆ มานั่งรวมกัน คงเป็นเรื่องน่าอัศจรรย์ แต่สำหรับที่ประเทศเกาหลี ถ้าการนั่งโต๊ะเจรจาหมายถึงการที่ทั้งบริษัทและประเทศต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ (Win-Win) พวกเขา ก็พร้อมที่จะร่วมมือกัน ดังเช่นข่าวความร่วมมือในการปลุกตลาดของวงการเพลงเกาหลีให้กลับมาคึกคักอีกครั้ง ภายใต้โปรเจกต์ Korea Music Power หรือ KMP ซึ่ง 5 ค่ายเพลงยักษ์ใหญ่ ประกอบด้วย SM Entertainment, YG Entertainment, JYP Entertainment, Line Media และ Star Empire Entertainment จะรวมพลังกันเพื่อฟื้นฟูวงการเพลงเกาหลี หลังจากที่มีการหดตัวของกำลังซื้อ เนื่องจากมีการดาวน์โหลดเพลงผิดกฎหมายทางอินเทอร์เน็ต โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการยกระดับวงการเพลงเกาหลีปรับปรุงแก้ไขกฎหมายลิขสิทธิ์ และแจกรางวัลสำหรับวงการเพลงโดยยึดหลักการตัดสินใจที่ยุติธรรม จะเห็นได้ว่าในประเทศ ค่ายเพลงเหล่านี้อาจเป็นคู่แข่ง แต่เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ การร่วมมือกันเช่นนี้นับเป็นข้อปฏิบัติอันดี (Best Practice) ที่ค่ายเพลงในไทยและทั่วโลกควรหันมาเอาเยี่ยงอย่าง

## AEC เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจบันเทิงอย่างไร

สุดท้าย Mr. Eric Doo ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC ว่า อาจเป็นโอกาสอันดีของทั้ง JYP และ ค่ายเพลงอื่น ๆ ในเอเชีย ในการจับมือกันเพื่อเจาะตลาดในภูมิภาคอินโดจีน และ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ “ถึงจะไม่เห็นภาพของผลกระทบที่เด่นชัดเหมือนอุตสาหกรรมอื่น ๆ แต่ธุรกิจบันเทิงก็น่าจะสามารถเปิดตลาดได้กว้างถ้ามีความร่วมมือกันของ AEC ” ซึ่งตลาดต่อไปที่ JYP ให้ความสนใจมากคือ ประเทศมาเลเซีย สิงคโปร์ และเวียดนาม “ตอนนี้เราอาจจะยังไม่เป็นที่รู้จักในประเทศเหล่านี้ แต่ดนตรีเป็นสิ่งที่ไร้พรมแดน ผมเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าการมีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากจะช่วยด้านการค้าแล้ว ยังอาจเปิดโอกาสให้เราได้ค้นพบเด็ก ๆ ที่มีความสามารถจากชาติอื่น ๆ ในเอเชีย มีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและน่าสนใจอีกด้วย” Mr. Eric Doo กล่าวทิ้งท้าย

ศูนย์ธุรกิจค้าขายเพลงและจักรการศิลป์  
JYP Entertainment - Korea

**บริษัทหลัก**

- กิจการเพลงที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงของ J.Y. Park คอปปี้เรคคอร์ด

**ผลงานชิ้นโบว์**

- ศิลปินที่ทำงานของบริษัท
- ดีเจ เช่น ดีเจกุนดาไทเกอร์ Fei และ Jia จอห์นสัน
- ศิลปินเพลงแนวเพลงร่วมสมัย
- มิวสิควิดีโอที่มีชื่อเสียงอย่าง Sorn และ
- มิวสิควิดีโอที่ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา



**กิจกรรมหลัก**

- การผลิตสื่อทางศิลปะบนเวที
- การบันทึกเสียงเพลงในสตูดิโอ
- การจัดทำคอนเทนต์

**กลุ่มลูกค้าหลัก**

- ศิลปินที่ทำงาน
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Sorn และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iam และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ

**ยุคเฟื่องฟูขององค์กร**

- JYP สร้างเพลง hits และศิลปินที่มีชื่อเสียง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Wondergirls และ 2 PM
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง



**ลูกค้าสัมพันธ์**

- การสร้างสายสัมพันธ์กับศิลปิน
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง JYP
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง

**ช่องทางทางการสื่อสาร**

- โทรทัศน์ วิทยุ สิ่งพิมพ์
- เว็บไซต์ของ JYP
- เว็บไซต์ที่เผยแพร่ผลงาน (YouTube และ
- เว็บไซต์ที่เผยแพร่ผลงาน

**กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย**

- ศิลปิน
- ศิลปินที่มีชื่อเสียง



**โครงสร้างพื้นฐาน**

- การให้บริการด้านงานศิลปะและการผลิตสื่อ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Sorn และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iam และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ

**ทีมของรายได้**

- การให้บริการด้านงานศิลปะและการผลิตสื่อ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Sorn และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iam และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ
- ศิลปินที่มีชื่อเสียงอย่าง Iwa และ



การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ของ SMEs ไทย

จุดแข็ง (Strengths)	จุดด้อย (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีใจรักการบริการ</li> <li>• มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ อาทิ สินค้าที่แสดงเอกลักษณ์ความเป็นไทย สินค้าหัตถศิลป์ หัตถกรรม</li> <li>• มีทักษะทางด้านการใช้แรงงานที่ต้องเน้นความประณีตและแสดงถึงวัฒนธรรม</li> <li>• แรงงานมีฝีมือมีค่าจ้างไม่แพงเมื่อเทียบกับแรงงานในประเทศเพื่อนบ้านและมีจำนวนแรงงานที่เพียงพอต่อการจ้างงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศกับประเทศคู่ค้า</li> <li>• เงินทุน</li> <li>• ยึดการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ไม่มีมาตรฐานและรูปแบบการบริหารงานแบบสากล</li> <li>• ทำการค้าโดยยึดสายสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น ระบบเส้นสาย</li> <li>• ความกระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ</li> <li>• ธุรกิจไม่ยั่งยืนเพราะขาดการให้ความสำคัญด้าน CSR และ จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>• ขาดการรวมกลุ่ม ยังมองว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันเป็นคู่แข่งมากกว่าคู่ค้า</li> <li>• ขาดการศึกษาด้านการตลาด และวัฒนธรรม พฤติกรรมของผู้บริโภคและกลุ่มเป้าหมายของประเทศคู่ค้า</li> <li>• ขาดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ไม่ให้ความสำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้กับธุรกิจ</li> </ul>

โอกาส (Opportunities)	ภัยคุกคาม (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสนับสนุนจากหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน</li> <li>• ตำแหน่งที่ตั้งของประเทศเป็นจุดศูนย์กลางในการดำเนินการทางธุรกิจและการขนส่ง</li> <li>• มีทรัพยากรทางธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์</li> <li>• วิถีของโลกที่ยอมรับวัฒนธรรม งานฝีมือ และสิ่งประดิษฐ์ของคนไทย</li> <li>• กระแสการส่งเสริมสิ่งแวดล้อม และยอมรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัตถุดิบจากธรรมชาติ</li> <li>• ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถเอื้อประโยชน์ต่อ SMEs ให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง และสามารถผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัญหาการคอร์รัปชันภายในประเทศ</li> <li>• สาธารณูปโภคที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ เช่น ถนน มาตรการในการให้ประโยชน์ต่อ SMEs และกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อหนุน SMEs</li> <li>• เสถียรภาพทางการเมือง</li> <li>• ความผันผวนทางเศรษฐกิจ</li> <li>• ภัยธรรมชาติ</li> </ul>

## คณะผู้จัดทำหนังสือขอขอบพระคุณ



คุณชาญชัย เชิญชูวงศ์ธนากร กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท บีไอเอสซี เทคดิง จำกัด  
ผู้บริหารร้าน LOFT จากประเทศญี่ปุ่น ในประเทศไทย



คุณสุทธิชัย เขียมเจริญยิ่ง ประธานบริหาร  
บริษัท วันเดอร์เวิร์ล โปรดักส์ จำกัด  
ประเทศไทย



MR. MOHAMMAD RIANTO UTAMA  
ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาโครงการ  
บริษัท PT RETOTA ประเทศอินโดนีเซีย

**MS. MARY GRACE SIA-LLAMAS** ประธานบริหาร  
บริษัท THE SOAP FARM  
ประเทศฟิลิปปินส์



**MR. ALEX LIM** กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท PIXIO SDN BHD  
ประเทศมาเลเซีย



**MS. ELIM CHEW** ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัท  
บริษัท 77<sup>th</sup> STREET PTE LTD  
ประเทศสิงคโปร์





MR. DOO HYUN SOO กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท AQ ENTERTAINMENT ในเครือ JYP ENTERTAINMENT  
ประเทศเกาหลี



---

เลขที่ 21 อาคารทีเอสที ทาวเวอร์  
ชั้น G, 17, 18, 20, 23 ถนนวิภาวดีรังสิต  
แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
โทร. 0 2278 8800 โทรสาร 0 2273 8850

[www.sme.go.th](http://www.sme.go.th)

---

เรียบเรียงโดย สถาบันคีนันแห่งเอเชีย

