

## แนวโน้มธุรกิจรูปแบบ SPA ในวงการเสื้อผ้าแฟชั่นของญี่ปุ่น

แต่เดิม ผู้ผลิตเสื้อผ้าในญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะฝากวางจำหน่ายสินค้าของตนในห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีก ต่อมาได้มีร้านค้าปลีกที่ขยายรูปแบบธุรกิจไปยังการออกแบบพัฒนาสินค้าและวางแผนการผลิตด้วยตนเอง ซึ่งเรียกว่า SPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) โดยบริษัทที่ได้เริ่มใช้รูปแบบธุรกิจ SPA ในระดับสากลได้แก่ GAP, ZARA ฯลฯ ส่วนในญี่ปุ่นได้แก่ Fast Retailing Co.,Ltd (แบรนด์ UNIQLO) Ryohin Keikaku Co., Ltd. (แบรนด์ MUJI) เป็นต้น ในขณะเดียวกัน ในฝ่ายผู้ผลิตเสื้อผ้าของญี่ปุ่นเอง ก็มีบางบริษัทที่ได้ขยายรูปแบบธุรกิจไปเป็น SPA ด้วยตนเอง โดยบริหารร้านค้าปลีกของตนเอง เช่น บริษัท World ฯลฯ

บริษัทในรูปแบบ SPA ดำเนินธุรกิจครบวงจรคือตั้งแต่สรรหาวัสดุ ออกแบบวางแผนและพัฒนาสินค้า ทำการผลิต จำหน่าย บริหารสต็อกและร้านค้าปลีก จุดเด่นที่เป็นข้อได้เปรียบของ SPA คือ (1) มีข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับสินค้าฮิตหรือสินค้าที่ขายได้ขายไม่ได้ จากสภาวะการจำหน่ายในร้านค้าปลีกของตน ซึ่งช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างฉับไว (2) สามารถผลิตสินค้าในราคาที่เหมาะสม ในขณะเดียวกัน รูปแบบธุรกิจ SPA ก็มีจุดด้อยด้วยเช่นกัน คือ ต้องรับความเสี่ยงสูงเนื่องจากเป็นผู้วางแผนและผลิตสินค้าด้วย

จากความสำเร็จของ UNIQLO ซึ่งได้กลายเป็นผู้ค้าปลีกที่มียอดจำหน่ายสูงสุดของญี่ปุ่น (ในปี 2013 ยอดจำหน่าย 6.2 แสนล้านเยน หรือประมาณ 1.9 แสนล้านบาท) ทำให้วงการเสื้อผ้าสำเร็จรูปในญี่ปุ่นจับตามองธุรกิจรูปแบบนี้กันยิ่งขึ้น และเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการกระจายสินค้า กล่าวคือ แต่เดิมบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าของญี่ปุ่นจะมีนักออกแบบและ patterner ของตนทำการออกแบบและผลิตสินค้า จากนั้นจะทำการเปิดตัวโดยการจัดงานแสดงสินค้าแนะนำให้กับผู้ค้าส่ง ซึ่งไปคัดเลือกสินค้าและกระจายต่อไปเพื่อการจำหน่าย ดังนั้น ผู้ผลิตจะทราบว่าจะจำหน่ายได้ดีหรือไม่ดีเมื่อสินค้านั้นออกสู่ตลาดผ่านการจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าหรือร้านค้าปลีก ซึ่งหมายความว่า หากสินค้าไม่เป็นที่นิยมก็จะเกิดความเสียหายของสินค้าค้างสต็อก แต่สำหรับรูปแบบธุรกิจ SPA นี้ บริษัทจะใช้สถิติแนวโน้มการจำหน่ายในอดีตประกอบกับเทรนของปารีสหรือมิลาน ออกแบบสินค้าที่จะจำหน่ายในฤดูกาลถัดไป โดยจะลองผลิตสินค้าตัวอย่างที่มีความหลากหลายและนำวางจำหน่ายเป็นการทดลองตลาดระยะหนึ่ง ซึ่งหากได้รับผลตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคจึงจะทำการผลิตอย่างจริงจังต่อไป เมื่อบริษัทได้ตัดสินใจว่าจะผลิตจำหน่ายสินค้าใดต่อไปแล้วจึงจะทำการส่งผลิตไปยังบริษัท OEM ทำให้ช่วงระยะเวลาส่งมอบสินค้าจึงมักจะสั้นกว่าการกระจายสินค้าในรูปแบบที่ผ่านมา ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญสำหรับบริษัทที่จะรับเป็น OEM ให้กับบริษัท SPA ได้ กล่าวคือ จะต้องสามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ในระยะเวลาสั้น หรือ มี lead time ในการผลิตที่สั้น อาทิ เช่น ประมาณ 1 เดือน – 1 เดือนครึ่ง เป็นต้น

ทั้งนี้ ในงานแสดงสินค้า JFW-IFF ซึ่งจัดที่กรุงโตเกียวระหว่าง 23-25 กรกฎาคม 2014 นี้ได้มีการจัดพื้นที่ใหม่เป็นพิเศษชื่อว่า SPA Business Matching Zone ซึ่งมีบริษัทผู้ผลิต OEM/ODM<sup>1</sup> ทั้งของญี่ปุ่นและต่างประเทศมาออกบูทเพื่อจับกลุ่มลูกค้า SPA ที่ต้องการหา OEM/ODM เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจรูปแบบ SPA นี้ และเป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทต่างชาติซึ่งมาออกบูทส่วนใหญ่มาจากจีนและมีบางรายมาจากเวียดนาม

<sup>1</sup> ODM : Original Design Manufacturer หมายถึงผู้ผลิต OEM ที่รับดูแลการผลิตตั้งแต่การออกแบบดีไซน์ และผลิตสินค้าตัวอย่างไปนำเสนอให้กับลูกค้า

## ศึกษาคู่แข่ง

ผู้ผลิตสินค้าเสื้อผ้าของจีน ปัจจุบันต่างทราบดีว่า การดำเนินกลยุทธ์ China Plus One โดยบริษัทญี่ปุ่น ส่งผลให้จีนอาจสูญเสียตลาดญี่ปุ่นให้ประเทศต่างๆในอาเซียน ดังนั้น จึงมีบริษัทจีนที่หาหนทางแก้ไขปัญหาโดยการมุ่งไปจับลูกค้าและความต้องการใหม่ๆโดยใช้จุดแข็งที่ผู้ผลิตจีนมีอยู่

ข้อมูลสำคัญที่ได้ทราบจากการสัมภาษณ์โดยหนังสือพิมพ์ Senken เกี่ยวกับบริษัทของจีนที่มาก่อธุรกิจใน SPA Business Matching Zone ได้แก่ **บริษัท NINGBO HAOYI IMPORT & EXPORT CO.,LTD (寧波豪翼進出口有限公司)**

- (1) บริษัทฯมองกลุ่มเป้าหมายคือ SPA ของญี่ปุ่นซึ่งปัจจุบันต้องทำธุรกิจโดยตรงร่วมกับผู้ผลิตที่เป็น ODM ในต่างประเทศ เพื่อที่จะให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดญี่ปุ่นได้
- (2) บริษัทฯมีโชว์รูมขนาดพื้นที่ 550 ตร.ม.ที่นครเซี่ยงไฮ้ และมีโรงงานสองแห่ง แห่งหนึ่งที่เซี่ยงไฮ้ซึ่งสามารถตอบสนองการผลิตลีดเล็กๆ เช่น แบบละ 100 ตัวและโรงงานของตนเองที่ Shenyang รวมทั้งยังมีกลุ่มโรงงานในความร่วมมือในเขตมณฑล Anhui ที่สามารถตอบสนองการผลิตจำนวนมากได้ถึง 5 หมื่นตัว จึงสามารถตอบสนองลูกค้าได้ทุกรูปแบบ

**บริษัท YOUPIN IMPORT & EXPORT Co.,Ltd. (寧波象山優品進出口有限公司)**

- (1) บริษัทฯถนัดในสินค้าประเภทโพลีเอสเตอร์ เสื้อยืด และ เสื้อวอร์ม(Trainer wear) โดยสามารถตอบสนองการผลิตลีดเล็ก(200ตัวต่อแบบ)ได้ และพิถีพิถันกับวัสดุผ้าที่ใช้ ดีไซน์รวมไปถึงส่วนประกอบของเสื้อผ้า
- (2) บริษัทฯมองว่าแม้ว่าบริษัทญี่ปุ่นจะพยายามหาแหล่ง supply ในอาเซียนเพื่อทดแทนการพึ่งจีน แต่ผู้ผลิตในอาเซียนมีข้อจำกัด คือ แม้วาราคาจะแข่งขันได้กับจีน แต่มีเวลาส่งมอบนานกว่าจีนมาก

## ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ส่งออกไทย

- (1) กระแสของบริษัทญี่ปุ่นในวงการเสื้อผ้าสิ่งทอตามแนวกลยุทธ์ China Plus One คงจะยังดำเนินต่อไป และอาจเร่งระดับความจำเป็นยิ่งขึ้นในขณะนี้ซึ่งเป็นช่วงเงินเยนอ่อนค่า โดยบริษัทญี่ปุ่นจะต้องหาแหล่ง Supply ที่มีความสามารถในการแข่งขันเพื่อทดแทนส่วนที่ถอนออกจากจีน แม้ว่าเวียดนามและพม่าจะได้รับความสนใจอย่างสูงจากฝ่ายญี่ปุ่น แต่ไทยก็ยังเป้าหมายที่ญี่ปุ่นจับตามองในแง่ของการเป็นแหล่ง Supply ครบวงจร ซึ่งสามารถจัดหาวัสดุได้หลากหลาย
- (2) ผู้ผลิตไทยจึงยังคงมีโอกาสที่จะเป็นผู้ผลิตและ Supply สินค้าให้ญี่ปุ่นได้ โดยเฉพาะบริษัทไทยที่ได้ขยายฐานการผลิตออกไปยังประเทศเพื่อนบ้านเพื่อใช้ประโยชน์ด้านแรงงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ผู้ผลิตไทยควรคำนึงถึงคือ ระยะเวลาส่งมอบ การพัฒนาสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม และในระยะกลาง-ยาวควรพัฒนาตนเองให้สามารถรับเป็น ODM หรือ OBM (Original Brand Manufacturer)

สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ ณ นครโอซากา  
กรกฎาคม 2557

ที่มา หนังสือพิมพ์ Senken ฉบับวันที่ 17 กรกฎาคม 2557