

กาลวิน ไคลน์

ปฏิวัติแบรนด์เพื่อเตรียมขนาดอีกครั้ง

กาลวิน ไคลน์ หรือซีเค เป็นธุรกิจแบรนด์แฟชั่นอเมริกันที่ประสบปัญหาทางการตลาดมาตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 21 แม้ว่าซีเคจะยังคงเป็นแบรนด์ที่เป็นที่โปรดปราน มีรายรับจากการดำเนินงานที่มาจากกลุ่มสินค้ากว่า 40 รายการก็ตาม

แต่ในการดำเนินงานของซีเคได้พบว่าตนเองสูญเสียความสามารถในการทำกำไรไป เนื่องมาจากการขยายแบรนด์ที่ขาดคุณภาพ การวางตำแหน่งระดับราคาที่หลากหลายเกินไปและยังคงยึดช่องทางการจำหน่ายระดับค้าปลีกผ่านช่องทางแบบดั้งเดิม

แนวทางการปรับตัวด้านกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างหนึ่งของ ซีเค คือการยินยอมให้กิจการถูกซื้อไปโดยพีวีเอช หรือ ฟิลิปส์ แวน ฮูเซน กิจการจำหน่ายเสื้อผ้า เมื่อกลางเดือนธันวาคม 2002 ซึ่งผลพวงที่ติดตามมาคือในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา กาลวิน ไคลน์กลายเป็นแบรนด์ที่ถูกปรับเปลี่ยนและหล่อหลอมใหม่อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยนำเอาหลักการบริหารแบรนด์ของพีวีเอชมาปรับใช้

ประการแรก การปรับโครงสร้างธุรกิจการให้ใบอนุญาต ซึ่งมีทั้งผู้ได้ใบอนุญาตที่ดีและที่ไม่ดีผสมปนเปกันอยู่ เคซีจึงทำการซื้อคืนใบอนุญาตในกลุ่มที่ย่ำแย่ เพื่อปรับฐานรายได้จากธุรกิจนี้ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักแหล่งหนึ่ง

ด้วยวิธีการทางการตลาดในลักษณะดังกล่าว ทำให้พอร์ตของใบอนุญาตที่เหลืออยู่ของซีเคเหลือแต่ส่วนของธุรกิจที่ดี

ตัวอย่างเช่น สินค้ากลุ่มที่เป็นไฮเอนด์ของซีเคอย่างเช่น กาลวิน ไคลน์ คอลเลกชัน ควรจะไปได้สวย แต่บริษัทที่ถือสิทธิ์ได้รับใบอนุญาตกลับบริหารจัดการด้านการส่งมอบไม่ดี ทำให้สินค้าของซีเคมักจะมีมูลค่าต่ำกว่ากำหนด และมีความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพของสินค้าอีกด้วย

แนวทางการปรับตัวที่พีวีเอชนำเข้ามาใช้คือ ปรับโครงสร้างการผลิตในส่วนของ

สินค้าที่จำหน่ายได้เร็วและสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพได้ ให้เปลี่ยนจากการผลิตโดยผู้ได้รับใบอนุญาตมาเป็นการดำเนินการโดยทีมของซีเคเอง เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพและระยะเวลาของการส่งมอบได้ดีขึ้น

วิธีการเช่นนี้ส่วนหนึ่งก็ได้มาจากการศึกษาบทเรียนที่เป็นประสบการณ์ของกิจการอื่นอย่างแบรนด์เบอร์เบอร์รี่เมื่อ 10 ปีก่อนหน้านั้น

ประการที่สอง มีการสรรหามันสมองในด้านการออกแบบสร้างสรรค์ใหม่เข้ามาเสริมกำลังทัพในกิจกรรมมาตั้งแต่ปี 2003 และทดแทนผู้บริหารรุ่นก่อตั้งอย่างตัวกาลวิน ไคลน์เอง ซึ่งคนที่ได้รับเลือกให้เป็นทายาททางธุรกิจต่อจากไคลน์ก็คือมิตต์ตัน การออกแบบชาวบราซิลชื่อ ฟรานซิสโก้ คอสต้า ซึ่งมีวัยเพียง 34 ปีในขณะนั้น

วิธีการวางกลยุทธ์ทางการตลาดแบบนี้ได้เคยนำมาใช้มาก่อนเช่นกัน ในกรณีของหลุยส์ วิตตอง ที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักของธุรกิจด้วยการโอนความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการจากผู้ก่อตั้งไปสู่เลือดใหม่ ที่มีความคิดแปลกใหม่มีความทะเยอทะยานที่จะนำผลงานออกมาสู่วงการตลาด และเป็นทางเลือกที่ถูกต้องซึ่งได้ทำให้หลุยส์ วิตตองสามารถยึดเหนี่ยวในฐานะแบรนด์ชั้นนำของฝรั่งเศสมาได้ทุกวันนี้

ประการที่สาม ภายหลังจากที่ดำเนินการปิดร้านเอต์เลต กาลวิน ไคลน์ คอลเลกชันลงไปแล้ว พีวีเอชก็เริ่มทำการเปิดเอต์เลตอีกครั้งในทำเลใหม่ ด้วยรูปแบบใหม่ และด้วยความมั่นใจว่าจะสามารถทำรายได้แก่กิจการได้ตามเป้าหมาย ซึ่งคาดว่าจะมี 8 จุดเป็นอย่างน้อยในสิ้นปี 2008 นี้

การที่พีวีเอชตัดสินใจปรับเปลี่ยนร้านแสดงสินค้าใหม่ทั้งที่มีอยู่แล้ว ก็เพราะว่าผู้บริหารของกิจการมีความเชื่อว่า ความเป็นตัวตนและเอกภาพของกาลวิน ไคลน์ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญกว่าการทำเงินแต่เพียงอย่างเดียว

เอต์เลตใหม่จึงมุ่งที่จะทำให้ผู้บริโภคของกาลวิน ไคลน์ เข้าถึงโลกของแบรนด์นี้ และได้ประสบการณ์ของสินค้าออกใหม่ที่เรียกว่า New Arrival

ประการที่สี่ ผู้บริหารของพีวีเอชยังวางกลยุทธ์ที่จะให้ความสำคัญกับเกียรติภูมิของกาลวิน ไคลน์ ในฐานะที่เน้นความทันสมัยและล้ำยุค และทำให้หลุดออกมาจากภาพลักษณ์เดิมของการเป็นแบรนด์แฟชั่น เฮาส์ ที่วนเวียนกับจุดกำเนิดที่นิวยอร์กซิตี

ประเด็นที่ผู้บริหารมองดูคือ การเอาแต่มุ่งเน้นที่การให้สิทธิอนุญาตทางการค้าให้กับผู้ประกอบการที่ตัดตอนไปดำเนินการเองบางส่วน ถูกประเมินใหม่ว่ามีบิดเบือนและเบี่ยงเบนออกมาจากจุดกำเนิดของความแบรนด์ที่เป็นตัวตนที่แท้จริงของกาลวิน ไคลน์

ด้วยความสามารถและการวิเคราะห์ธุรกิจได้อย่างถ่องแท้ ความพยายามของพีวีเอช ดูเหมือนว่าจะมีความสามารถจุดตั้งแบรนด์กาลวิน ไคลน์ กลับเข้าสู่รากเหง้าที่ควรจะเป็นของธุรกิจอย่างแท้จริง

หนทางหนึ่งที่เป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจสำหรับการทำให้เป้าหมายข้างต้นเป็นความจริงขึ้นมาได้ คือ การสื่อสารไปหาบรรดาผู้ค้าปลีกอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเกิดประสิทธิผล

การสื่อสารที่สำคัญคือ การขอให้ผู้ค้าปลีกปรับเปลี่ยนคอลเลกชันในสต็อกของผู้ค้าปลีกใหม่ ไม่ใช่เพราะว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงจนทำให้สินค้าในสต็อกกลายเป็นของตกทุนเท่านั้น หากแต่เป็นเพราะว่าต่อจาก

นี่ไป แบนด์คาลวิน ไคลน์กำลังจะก้าวสู่
โฉมใหม่อีกยาวไกล และจะทำให้ยอดขาย
ขายของกิจการตัวปลีกเพิ่มขึ้นอย่างคาดไม่ถึง
ถึงทีเดียว

จากการประเมินภาพรวมที่ค่อยๆ เกิด
ขึ้นกับแบนด์คาลวิน ไคลน์ อดีตแบรนด์
ดังของสหรัฐฯ ก็คือความมีชีวิตชีวาและ
ความยิ่งใหญ่ของคาลวิน ไคลน์กำลังจะ
กลับคืนมาสู่วงการแฟชั่นอีกครั้งหนึ่งแล้ว ●