

# 'ซื้อ' หรือ 'สร้าง' แบนด์ ?

## Build or Buy Brands in this Situation ?

แปลง่ายๆ สั้นๆ ว่า **"จะสร้างหรือจะซื้อแบรนด์ในสถานการณ์อย่างนี้?"**

สถานการณ์ ในที่นี้ หมายถึง "การแข่งขัน" ในแต่ละธุรกิจ ที่ต่างก็มีสภาพของการแข่งขันที่แตกต่างกันไป

เราจะมาหมดเปลืองเวลาไปกับการสร้างแบรนด์ หรือ จะซื้อแบรนด์ชาวบ้านมาเป็นแบรนด์ตัว นั่นคือสิ่งที่ **ธีรพงศ์ จันศิริ** ประธานกรรมการบริหารบริษัทไทยยูเนียน โพรเซส โปรดักส์ หรือ ทียูเอฟ ผู้ผลิตทูน่ากระป๋องและกุ้งแช่แข็งรายใหญ่ของประเทศ ตั้งข้อสังเกต

**แต่บอกได้เลยว่า ทียูเอฟ ประสบความสำเร็จจากการซื้อแบรนด์ชาวบ้าน**

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ?

ธีรพงศ์ เป็นคนหนึ่งที่เชื่อเอามากๆ ว่า **"แบรนด์"** คือ

คำตอบของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ มันคือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม คือรายได้ คือกำไรที่เพิ่มขึ้น คือความอิสระในการผลิต และทำตลาด

อิสระมากกว่ารับจ้างผลิต (โออีเอ็ม) เป็นไหนๆ

**"แบรนด์เป็นทุกอย่าง เป็นชื่อ เป็นดีไซน์ เป็นซิมโบว์ เกือบจะเป็นทุกอย่างของการทำธุรกิจ ต่างประเทศทำให้ถึงให้ความสำคัญในเรื่องแบรนด์ ผมสรุปว่า เพราะตลาดเป็นของผู้ซื้อ จากชัปลายที่มากกว่าดีมานด์สถานการณ์เช่นนี้ไม่ได้เป็นเฉพาะอาหารแต่เป็นกับเกือบทุกเซ็คเตอร์ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิต"**

ทำให้ผู้เล่นในตลาดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เร็วกว่าดีมานด์ของตลาด "คน" ซึ่งเป็นเจ้าของดีมานด์ เลยมีสิทธิเลือกมากขึ้น แบนด์ ก็เลยกลายเป็นตัวแปรในการ "ซื้อ" หรือ "ไม่ซื้อ" สินค้า

27 ปีของการดำเนินธุรกิจของทียูเอฟ ตกผลึกเป็นความคิดที่ว่า **"การซื้อแบรนด์"** เป็นกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดได้มากขึ้น โดยเฉพาะในตลาดต่างประเทศ

**"ที่ผ่านมาเราเป็นผู้การผลิต แต่เราขาดการตลาด และการมีแบรนด์เป็นของตัวเอง นอกจากการสร้างแบรนด์แล้วคงต้องมาดูเรื่องการซื้อแบรนด์ต่างประเทศ จะสร้างหรือจะซื้อ ย่อมขึ้นอยู่กับ**

กับแต่ละสินค้า

ตลาดโลกใหญ่มาก มีความเสี่ยงสูง เราต้องไปปะทะกับคู่แข่งระดับโลกที่มีขนาดใหญ่ มีอุปสรรคมาก รัฐบาลอย่างมองว่าพวกเราเป็นบริษัทใหญ่ เมื่อออกไปนอกประเทศ เรากลายเป็นแอสไปเลย" เขา บอกถึงวิธีประเมินว่า เมื่อไหร่จะตัดสินใจสร้างหรือซื้อแบรนด์ ไว้อย่างน่าสนใจ

หากเป็นตลาดใหม่ หรือ ตลาดที่ยังมีการแข่งขันน้อย การทุ่มงบสร้างแบรนด์ จึงจะมีความเป็นไปได้ แต่ถ้าเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงเขาแนะนำให้ซื้อแบรนด์เพื่อตัดตอน

**"เช่นการทำตลาดทูน่ากระป๋องในประเทศ ผมสร้างแบรนด์ใหม่ขึ้นเอง เพราะตอนนั้นยังไม่มีคู่แข่งมาถล่มในต่างประเทศ มีการบริโภคทูน่าอยู่นานแล้ว ดังนั้นเมื่อเรากระโดดไปในตลาด ก็ต้องเลือกซื้อแบรนด์ในตลาดนั้นๆ"**

**สินค้าเกษตรเราสู้ได้**

**แต่ไม่ใช่เรากำได้ทุกสินค้า**

**ทุกเซ็คเตอร์ หลายตัวเรา**

**มีโอกาสเป็นโกลบอล**

**คอมพานี "การสร้าง**

**แบรนด์"** เป็นช่องทาง

**สำคัญในการผลักดันสินค้า**

**ออกสู่ตลาดโลกได้เร็วยิ่งขึ้น**

**เร็วกว่าการสร้าง**

**ศูนย์กระจายสินค้า**

**(Distribution Center-DC)**

**หรือ ชื่อ shelf ใน**

**ซูเปอร์มาร์เก็ต เสียอีก**

จึงเป็นที่มาของการซื้อแบรนด์ Chicken of The Sea ทูน่ากระป๋องที่ใหญ่เป็นอันดับ 3 ของสหรัฐ ซึ่งเป็นแบรนด์ที่มีอายุงานถึง 90 ปีและทียูเอฟเข้าไปซื้อแบรนด์นี้มาบริหารได้ 6 ปีแล้ว

ปัจจุบันบริษัทมียอดขายทูน่ากระป๋องในสหรัฐ มากถึงปีละ 340 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

**"ถ้าเราเป็นโออีเอ็ม ไม่มีแบรนด์ในตลาดสหรัฐ ธุรกิจเราไม่เกิดแน่นอน"**

ในเดือน ก.ค. 2546 เขาตัดสินใจซื้อแบรนด์ **"Empress"** จากบริษัทอิมเพรสอินเตอร์เนชั่นแนลเพื่อเจาะตลาดกุ้งแช่แข็งในตลาดสหรัฐ ในอยู่ในสภาวะโอเวอร์ซัพพลาย แบนด์นี้มีอายุราว 50 ปี

ทียูเอฟ ได้ฐานลูกค้าของ Impress มากถึง 2,000 ราย จึงสามารถเก็บเกี่ยวยอดขายได้ถึงปีละ 240 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ทั้งสองแบรนด์ที่เขาซื้อทำให้ทียูเอฟกลายเป็นบริษัทที่ครอบคลุมสินค้าอาหารกระป๋องและอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในสหรัฐ

ว่าความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากไทยไม่เป็นผู้ผลิตกุ้งแช่แข็งที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุดในโลก ซึ่งเป็นจุดแข็งของไทย

**"ทำแบรนด์ จะสำเร็จต้องมีจุดแข็งของตัวเองร่วมด้วย ผู้บริหารหลายคนใช้ารมดของตัวเองเหมือนกัน ประเทศไทย โดมาจากเกษตร แปรรูปเป็นอุตสาหกรรมอาหาร โดยอาศัยการส่งเสริมประสมการณ์ และเทคนิคการผลิต สู้ได้ หรือไม่ได้อยู่ที่ต้นทุน สินค้าเกษตรเราสู้ได้ แต่ไม่ใช่เรากำได้ทุกสินค้า ทุกเซ็คเตอร์ หลายตัวเรามีโอกาสเป็นโกลบอล คอมพานี"**

หลายบริษัทในไทย จึงมีความสามารถในการผลิตแต่ขาดการสนับสนุน "การสร้างแบรนด์" จึงเป็นช่องทางสำคัญในการผลักดันสินค้าออกสู่ตลาดโลกได้เร็วยิ่งขึ้น

**เร็วกว่าการสร้างศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center-DC) หรือ ชื่อ shelf ในซูเปอร์มาร์เก็ต เสียอีก**

**"เมื่อก่อนเราไม่ได้เป็นเจ้าของแบรนด์ แม้ว่ากุ้งแช่แข็งของไทย จะมีต้นทุนถูกที่สุดในโลก แต่เจ้าของแบรนด์ตัวจริงก็ไม่ได้ซื้อสินค้าจากไทยเพียงแห่งเดียว เพราะในแง่ของการทำธุรกิจ จำเป็น**

ต้องกระจายความเสี่ยงซื้อจากหลายประเทศ แต่เมื่อเรากลายเป็นเจ้าของแบรนด์เอง ผมก็สั่งเลยว่า แบรนด์นี้ต้องซื้อจากไทยเท่านั้น”

**การเป็นเจ้าของแบรนด์ จึงเป็นต่างจากการแปลงสภาพเป็นผู้ซื้อสินค้า ทำให้เรามีอำนาจต่อรองมากขึ้น**

“สุดท้ายแบรนด์เราก็คือแบรนด์เรา ในแง่ของประเทศเราเป็นเจ้าของ จะเป็นแบรนด์ของใครมาก่อนก็ช่าง เมื่อกลายเป็นแบรนด์ที่มีเจ้าของเป็นคนไทย ทุกอย่างก็ตกเป็นของคนไทย”

แม้ว่าอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปจะมีฐานของต้นทุนการผลิต จะไม่เป็นที่สนใจของตลาดโลก เพราะมองว่าอัตรากำไรต่ำเกินไป แต่เขาเห็นว่าอุตสาหกรรมนี้บริษัทไทยยังทำได้ เพราะต้นทุนการผลิตยังต่ำ

เขา ยังมองว่า อุปสรรคหลักในการบุกตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป น่าจะเป็นเรื่องของการสนับสนุนเงินทุน ประเมินว่าการเข้าไปบุกตลาดในสหรัฐและสหภาพยุโรป(อียู) แต่ละครายต้องใช้งเงินมากถึง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐขึ้นไป

“ข้อมูลทางการตลาดอาจไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะคนที่คิดจะไปลงทุนหากไม่สามารถหาข้อมูลทางการตลาดได้แล้ว ผมคิดว่ายังงั้นก็ไม่ยังไม่ควรไป บัญชีหลักที่รัฐจะสนับสนุนได้คือเงินทุนในสิงคโปร์เขาช่วยเอกชนเขาด้วยการตั้งกองทุนสนับสนุนเน้นผลตอบแทนเป็นหลัก เพราะประเทศเขาไม่มีทรัพยากร”

ธีรพงศ์ จึงอยากให้รัฐบาลไทยมองในเรื่องของการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนเอกชน หรือ ร่วมทุนกับภาคเอกชน

“ผมอยากเห็นรัฐบาลไทยจัดตั้งกองทุนขึ้นมา เพื่อวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนภาคการเกษตรของประเทศผ่านบริษัทเอกชนที่ไปลงทุนในต่างประเทศ เอาวัตถุประสงค์ทางการเกษตรไปแปรรูปจำหน่าย เราไปแข่งกับต่างประเทศก็กลายเป็นบริษัทเล็กๆ บริษัทหนึ่งในโลกเท่านั้น”

แม้ว่ารัฐจะไม่ช่วย ถามว่าเอกชนลงทุนได้ไหม ตอบว่า “ได้” แต่มีความเสี่ยงมากขึ้นไป

**“ถ้ารัฐบาลให้การสนับสนุนทางการเงิน จะทำให้ Speed Up การลงทุนมากขึ้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าในตลาดโลกก็จะมีมากขึ้น”**