



ตอนที่ 10 สร้างเครดิตใหม่ แก้ไขปัญหานPLs

ไม่บ่อยที่จะเห็นผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงจนไม่สามารถต่อลมหายใจทางธุรกิจได้ ต้องปล่อยมือให้ธุรกิจตายจากไป และเริ่มต้นใหม่กับธุรกิจที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ซึ่งครอบครัว “นิลเอก” ได้สร้างปรากฏการณ์พลิกธุรกิจจากโรงงานผลิตรองเท้ากีฬาและชิ้นส่วนที่ขายในแบรนด์ของตัวเองและรับจ้างผลิต กลายมาเป็นธุรกิจน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและต่อยอดไปเป็นผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องได้อย่างครบวงจร

คุณณัฐณิชา นิลเอก ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท ทropicana ออยล์ จำกัด ผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ออร์แกนิกภายใต้แบรนด์ทropicana ได้บอกเล่าเรื่องราวทางธุรกิจที่น่าสนใจว่า ทropicana เกิดจากความล้มเหลวของธุรกิจรองเท้า โดยคุณพ่อซึ่งมี

พื้นเพเป็นคนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้เข้ามาเรียนในกรุงเทพฯ เมื่อเรียนจบได้เข้าทำงานในโรงงานทำรองเท้าเครื่องสพัตนน์ ดูแลฝ่ายผลิตจนเชี่ยวชาญ แต่เพราะอยากมีธุรกิจเป็นของตัวเองจึงได้ลาออกมาตั้งโรงงานผลิตชิ้นส่วนรองเท้ากีฬาไปส่งให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ธุรกิจไปได้ดี จุดพลิกผันของธุรกิจเกิดขึ้นในปี 2533 เกิดสงครามในอ่าวเปอร์เซีย ทำให้ราคาน้ำมันดิบตัวสูงขึ้น ตลาดหุ้นทั่วโลกตกต่ำ เศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัวลง ทำให้ธุรกิจประสบปัญหาทางการเงิน เนื่องจากลูกค้ายกเลิกออเดอร์หมด ธุรกิจรองเท้าไปต่อไม่ได้ ขาดเงินหมุนเวียน ทำให้กลายเป็นลูกหนี้ NPLs จำนวน 10 ล้านบาท

“ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ยากลำบาก หลังจากปิดโรงงานรองเท้าแล้วคุณพ่อคิดว่าควรจะกลับบ้านที่สุราษฎร์ธานี จังหวัดที่มีมะพร้าวจำนวนมาก จึงเกิดไอเดียว่ามะพร้าวเป็นพืชที่อยู่ในชีวิตประจำวันของคนไทยมาแต่โบราณ พลมะพร้าวนำมาประกอบอาหาร



TROPICANA
Virgin Coconut Oil



ทั้งคาว-หวาน เป็นส่วนประกอบของยาและเวชสำอาง ส่วนต้นมะพร้าวก็ใช้ทำประโยชน์ได้ทั้งหมด นับเป็นพืชที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจอย่างมาก จึงได้หันมาศึกษางานวิจัยแปรรูปผลมะพร้าวให้เป็นน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น เริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ด้วยการเช่าโรงสีเก่ามาปรับปรุงเป็นโรงงาน นับเป็นผู้ประกอบการกลุ่มแรก ๆ ที่ได้ผลิตน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ตั้งชื่อผลิตภัณฑ์ว่า “ทรอปิคานา” คุณณัฐณิชา กล่าว

เมื่อได้ผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นออกมาแล้ว กว่าทรอปิคานาจะติดตลาดและเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคต้องใช้เวลาพอสมควร ในช่วงแรกของการทำตลาด ได้นำเอาสินค้าไปวางขายตามงานแสดงสินค้าต่าง ๆ จนกลายเป็น OTOP ห้างดาว สินค้าขายดีเพราะลูกค้าบอกกันปากต่อปาก ว่าน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นของทรอปิคานามีคุณภาพดี ที่เป็นเช่นนี้เพราะใช้วัตถุดิบมะพร้าวจากจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจากอำเภอทับสะแก จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นแหล่งมะพร้าวที่ได้ขึ้นชื่อว่าดีที่สุดในไทย

“กล่าวได้ว่า มะพร้าวได้ช่วยชีวิตของครอบครัว ปัจจุบันเรากำลังแบรนด์ตัวเองและรับจ้างผลิตให้แบรนด์อื่น ๆ โดยสัดส่วนการขายแบ่งเป็นขายในประเทศ 70% ส่งออก 30% กว่า 20 ประเทศทั่วโลก ซึ่งปัจจุบันมีผลิตภัณฑ์มากกว่า 95 ชนิด วางขายใน Modern Trade และแพลตฟอร์มออนไลน์” คุณณัฐณิชา กล่าว

อย่างไรก็ดี กว่าธุรกิจจะยืนหยัดได้อย่างแข็งแรง คุณณัฐณิชา กล่าวว่า ต้องผ่านปัญหามากมายในแต่ละช่วงเวลา ปัญหาแรกคือ การผลิตน้ำมันมะพร้าวจะต้องทำให้ได้มาตรฐานยกระดับคุณภาพสินค้าปลอดภัยเพราะเป็นสินค้าเพื่ออุปโภคและบริโภค การได้รับเครื่องหมายรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) เป็นเรื่องสำคัญ จึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ทำให้ต้องการเงินทุนเพื่อซื้อเครื่องจักร แต่การหาเงินทุนไม่ง่าย เนื่องจากคุณพ่อติดบัญชีดำเป็น NPLs ของสถาบันการเงิน ดังนั้น ไปยื่นขอสินเชื่อที่ธนาคารไหนก็ไม่มีใครอนุมัติเงินกู้ พอไปยื่นขอสินเชื่อกับธนาคารที่ไม่เคยใช้บริการก็ถูกแจ้งให้ไปชำระหนี้บัตรเครดิตกับธนาคารก่อน

“ช่วงแรกลำบากมาก จนมีเจ้าหน้าที่ของธนาคารแห่งหนึ่งแนะนำคุณพ่อว่าจะต้องสร้างเครดิตขึ้นมาใหม่ ให้ไปหารธนาคารใหม่ที่ไม่เคยขอสินเชื่อมาก่อน แล้วใช้สินทรัพย์อื่น ๆ ที่มีมาค้ำประกันเงินกู้ค่อย ๆ สร้างเครดิตจากจุดเล็ก ๆ ก่อน รักษาเครดิตให้ดี ก็ค่อย ๆ ทำจนสุดท้ายสามารถขอสินเชื่อใหม่ได้” คุณณัฐณิชา กล่าว

หลังจากแก้ไขปัญหาด้านการเงินได้แล้ว ปัญหาต่อมาคือ ปัญหาทางการตลาด Perception คนไทยไม่มีความรู้สึกพิเศษกับน้ำมันมะพร้าวเหมือนชาวต่างชาติ อาจเป็นเพราะเห็นบ่อยจนรู้สึกเฉย ๆ จึงมีการแตกไลน์สินค้าออกไปมากมายหลากหลาย SKU และก็พบว่าการผลิตที่เยอะเกินไปทำให้เราไม่สามารถทำการตลาดได้ครอบคลุมทุกประเภทสินค้า ดังนั้น จะมีสินค้าที่ขายดีและสินค้าบางตัวขายไม่ดีเพราะไม่ได้ทำโปรโมชั่นเลย

นอกจากนี้ สินค้าที่วางขาย 70% คือขายในประเทศ ส่งออกเพียง 30% แต่ในจำนวนที่ขายภายในประเทศครึ่งหนึ่งขายให้นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทย โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจีน เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 นักท่องเที่ยวหายไปจึงต้องหาที่กระจายสินค้าเพิ่ม โดยนำสินค้าไปวางจำหน่ายในโมเดิร์นเทรด ซึ่งพบว่า ยิ่งขายยิ่งมีปัญหาเรื่องเงินหมุนเวียนตามมา เพราะเจอ Credit Term นานทำให้เงินหมุน

“การแก้ไขปัญหาตรงนี่คือ จัดทำข้อมูลรายละเอียดของสินค้าเพื่อจะได้รู้ว่าสินค้าชนิดไหนขายดี ชนิดไหนขายไม่ดี และยกเลิกการผลิตสินค้าที่ไม่ค่อยได้รับนิยมไปเพิ่มการผลิตสินค้าที่ขายดีเป็นการแก้ไขปัญหาและควบคุมต้นทุนให้ดี โดยเฉพาะสินค้าที่ไปวางขายในโมเดิร์นเทรดจะต้องคำนวณเงินหมุนเวียนให้ดี” คุณณัฐณิชากล่าว

แม้ปัญหาของธุรกิจจะค่อย ๆ ได้รับการแก้ไข ปัญหา แต่ก็ยังมีปัญหาที่คาดไม่ถึงหลังจากที่ธุรกิจเริ่มเข้าสู่ยุคดิจิทัล มีการผสมผสานระหว่างคนรุ่นใหม่และคนรุ่นเก่าเข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกัน

“เมื่อธุรกิจดำเนินมานานจนคุณพ่อสูงอายุขึ้นก็เริ่มให้ลูก ๆ เข้ามารับช่วงบริหารกิจการต่อ และคุณพ่อเปลี่ยนบทบาทขึ้นไปเป็นผู้ควบคุมดูแล

ผมเป็นเจนเนอเรชันที่ 2 ที่เข้ามารับช่วงต่อ ในบริษัทมีคนหลากหลายเจนเนอเรชัน ทั้งผู้สูงอายุ คนรุ่นเดียวกัน และคนที่อายุน้อยกว่า ดังนั้นจึงเกิดปัญหา Generation Gap ขึ้นมา ทำให้การทำงานไม่สิ้นไหล เช่น ผมเห็นว่าควรเปลี่ยนเครื่องจักรให้ทันสมัยขึ้น แต่ก็ถูกคนเก่าแก่คัดค้านเพราะยังไม่เห็นประโยชน์ เป็นต้น ทางฝ่ายขายไปทางหนึ่ง ฝ่ายผลิตก็ไปอีกทางหนึ่ง” คุณณัฐณิชากล่าว

ในการแก้ไขปัญหา Generation Gap ต้องสื่อสารให้มากขึ้น ต้องพูดคุย ชี้แจงเหตุผล ให้เกียรติ ยอมรับซึ่งกันและกัน หาเป้าหมายร่วมกัน ที่จะทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้โดยไม่ต้องรู้ใจ ไม่เอาชนะ หากบางเรื่องเกินกำลัง ก็จะใช้วิธีการปรึกษาผู้ใหญ่ว่าจะทำอย่างไรดี

“ผมว่านี่เป็นปัญหาคลาสิกขาของ Family Business ที่ต้องเจอ ซึ่งเราต้องพิสูจน์ตัวเอง ให้ได้รับการยอมรับ ในระบบครอบครัวต้องมีที่ปรึกษาและมีมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหาร เป็นคนกลางประสานปัญหา Generation Gap และในช่วงที่เริ่มเข้ามาช่วยเหลือกิจการครอบครัวก็ได้เข้าไปเรียนหลักสูตรการบริหารธุรกิจจากหลายแห่ง ก็ได้รับความรู้และมีเพื่อนที่พบเจอปัญหาเดียวกันมาแชร์ประสบการณ์ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีมาก” คุณณัฐณิชากล่าว



**ในการลดความเสี่ยงด้านการตลาด
ควรกระจายสินค้าส่งออกไปหลากหลายตลาด
หากลูกค้าไม่มาหาเรา เราก็ต้องออกหาลูกค้า**



คุณณัฐณิชากล่าวว่า รู้จัก EXIM BANK เมื่อได้เข้ามาอบรมความรู้ทางธุรกิจกับศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้าของ EXIM BANK และได้เข้าร่วมโครงการ Business Matching ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการทำธุรกิจมาก และได้รับคำแนะนำในเรื่องการลดความเสี่ยงการส่งออก หากมีลูกค้าใหม่ในต่างประเทศที่ไม่รู้จักติดต่อขอซื้อสินค้าก็ควรจะเช็คประวัติหรือซื้อประกันป้องกันความเสี่ยงการส่งออก ซึ่งเป็นบริการที่ดีมากและบริษัทก็ใช้บริการนี้มานานแล้ว

คำแนะนำสำหรับคนตัวเล็ก

จากปัญหาและประสบการณ์จริงในการทำธุรกิจที่ได้เจอทำให้คุณณัฐณิชาอยากแบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนผู้ประกอบการ เพื่อเป็นแนวทางหากพบเจอปัญหาที่คล้ายคลึงกัน โดยแนะนำว่า หากบริษัทมีงบประมาณจำกัด ต้องบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด หากมีผลิตภัณฑ์หลายชนิดจะต้องเลือกใช้งบประมาณกับผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม เมื่อมีงบประมาณมากขึ้นจึงขยายการทำตลาดเพิ่ม และต้องเลือกกลุ่มลูกค้าที่ทำตลาดให้ถูกต้อง นอกจากนี้ ในการลดความเสี่ยงด้านการตลาดควรกระจายสินค้าส่งออกไปหลากหลายตลาด จากเดิมที่อาศัยตลาดนักท่องเที่ยวเป็นหลักก็อาจต้องกระจายการส่งออกตรงไปในประเทศ หากลูกค้าไม่มาหาเรา เราก็ต้องออกหาลูกค้า

หากบริษัทไหนเป็นธุรกิจครอบครัวที่เปิดกิจการมานานและเริ่มเข้าสู่การถ่ายทอดธุรกิจให้กับทายากรุ่นต่อไป ก็มักจะเจอปัญหา Generation Gap การยอมรับกันและกันในการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาคือ ต้องสื่อสารกันให้มากขึ้น ลดอัตตาลง ฟังให้มากกว่าพูด ต้องหากทางออกร่วมกันที่ทำให้งานสามารถเดินไปได้และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

“ในการทำงานเราอาจจะถอยถอยกับปัญหาบ้าง ก้อได้แต่อย่างนานและต้องสู้ต่อ อุปสรรคทำให้เราถ่วงขึ้น ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา ล้มแล้วต้องลุกให้เร็ว และการรักษาเครดิตของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรักษาทั้งลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงให้กับบริษัท” คุณณัฐณิชากล่าว



ถอดบทเรียนจากการทำธุรกิจ โดย **EXIM BANK**

ในการทำธุรกิจเครดิตเป็นสิ่งสำคัญ ธุรกิจต้องเริ่มสร้างเครดิตความน่าเชื่อถือแก่สถาบันการเงิน ลูกค้า คู่ค้า เพิ่มโอกาสให้การขยายกิจการและธุรกิจไปตลาดใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย เป็นการบริหารความเสี่ยงได้ทางหนึ่ง นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการธุรกิจควรต้องบริหารจัดการธุรกิจแบบมืออาชีพ เพื่อลดปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) เดินหน้าธุรกิจอย่างมั่นคง และยั่งยืน

EXIM BANK มีทีมที่ปรึกษาที่พร้อมสานพลังร่วมกับพันธมิตรในการเติมความรู้ เติมโอกาส และเติมเงินทุนตลอดวงจรธุรกิจ สนใจปรึกษาปัญหาธุรกิจกับ EXIM BANK โทร. 0 2169 9999