**รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ (V2-ฉบับปรับปรุง)**

11-IN-36-GE-TRC-A

Training Course on Strategic Management Consultancy for SMEs

ระหว่างวันที่ 17–28 October 2011

ณ Tokyo & Nagoya ประเทศ Japan

**จัดทำโดย น.ส.ช่อทิพย์ วิเศษพงษ์พันธุ์**

รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาสมรรถนะธุรกิจ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วันที่ 2 พฤศจิกายน 2554

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของโครงการ**

1.1 รหัสและชื่อโครงการ 11-IN-36-GE-TRC-A

Training Course on Strategic Management Consultancy for SMEs

1.2 ระยะเวลา 17–28 October 2011

1.3 สถานที่จัด Tokyo & Nagoya, Japan

1.4 ชื่อเจ้าหน้าที่เอพีโอประจำโครงการ Mr. Kritchai Anakamanee

1.5 จำนวนวิทยากรบรรยาย **6 คน**

1.6 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ **18 คนจาก 17 ประเทศ** ดังรายชื่อต่อไปนี้

| | |
|---|---|
| Bangladesh | Mr. Khan Md. Nurul Amin (Senior Assistant Secretary)<br>Ministry of Industries<br>91 Motijheel C/A, Dhaka<br>*e-Mail: naminahn@yahoo.com* |
| Fiji | Mr. VilimoneBaledrokadroka (Chief Executive Officer)<br>National Employment Centre<br>Level 4, Civic House, P.O. Box 2216, Government Buildings, Suva<br>*e-Mail: vilimone.baledrokadroka@govnet.gov.fj* |
| IR Iran | Dr. Mohammad Javad Naeiji (Superior Advisor)<br>Mobtakeran Institute<br>10 Unit, 2 Floor, Sarve Square, Saadat Abad, Tehran<br>*e-Mail: M_naeiji@mail.sbu.ac.ir* |
| India | Mr. Jogani Nirav D. (Vice Chairman)<br>Lemon Technologies Pvt. Ltd.<br>720 Belgium Tower, Opp Linear Bus Stand, Ring Road, Surat 395003<br>*e-Mail: nirav@lemontechnologies.net* |

| | |
|---|---|
| Indonesia | **Mr. Janususilo.** (Head of section of Productivity research / consultants)<br>Directorate of Productivity and Entrepreneurship,<br>Directorate of General of Training and Productivity Development,<br>Ministry of Manpower and Transmigration<br>*e-Mail: janu@binaprod.org; janususilo68@yahoo.com.sg* |
| Korea, Republic of | **Mr. Dong-Kyu Han** (Consultant)<br>Korea Productivity Center<br>122-1 Jeoksun-dong, Jongno-gu, Seoul<br>*e-Mail: dkhan@kpc.or.kr* |
| Lao PDR | **Mr. Phetanong Insarn** (Technical Officer)<br>Small and Medium Enterprise Promotion and Development Office<br>Nong Bone Road, P.O. Box 474, Vientiane<br>*e-Mail: pinsarn@smepdo.org; pinsarn@yahoo.com* |
| Malaysia | **Mr. Josffa bin Ismail** (Consultant)<br>Malaysia Productivity Corporation<br>Locked Bag 206, JalanBertam, 13200, Kepala Batas, Pulau Pinang<br>*e-Mail: josffa@mpc.gov.my* |
| | **Mr. Khor Chai Tian** (Executive Director cum Principal Consultant)<br>TK Khor& Associates Sdn. Bhd.<br>No.5 JalanPekaka 5, Taman Pekaka, 14300 NibongTebal S.P.S.,Pulau Pinang<br>*e-Mail: khorct@gmail.com* |
| Mongolia | **Ms. Dorjkhuu Otgontuya** (Senior Expert)<br>Mongolia Productivity Organization<br>2nd Floor, White Horse Center, Amarsanaa Road, 17kh Khoroo, Bayangol District, P.O. Box 828, 14201, Ulaanbaatar 46<br>*e-Mail: ogi_jp@yahoo.com* |
| Nepal | **Mr. Shrestha Chandra Bhakta** (NPO Consultant)<br>National Productivity and Economic Development Center, Balaju, P.O. Box No. 1318, Kathmandu<br>*e-Mail: chandra2shrestha@yahoo.com* |
| Pakistan | **Mr. Muhammad Alamgir Chaudhry** (Provincial Chief)<br>Small and Medium Enterprise Development Authority, Ministry of Industries<br>8th Floor, LDA Plaza, Egerton Road, Lahore<br>*e-Mail: alamgir@smeda.org.pk* |

| | |
|---|---|
| Philippines | **Ms. Macam, Charoto, Tiongson**<br>Project Officer I,<br>Development Academy of the Philippines<br>*e-Mail: katia_alodia@yahoo.com* |
| Singapore | **Ms. Gwee Siok Chuan, Jacqueline ***** (Director)<br>aAdvantage Consulting Group Pte Ltd<br>896 Dunearn Road, #04-03D Sime Darby Centre<br>*e-Mail: Jacqueline.gwee@aadvantage-consulting.com* |
| Sri Lanka | **Mr. Rathnayaka Mudiyanselage Shanaka Rohan Gunawardhana**<br>Productivity Development Assistant, National Productivity Secretariat<br>318 High Level Road, Colombo 06<br>*e-Mail: shanaka_gunawardhana@yahoo.com* |
| China, Republic of | **Ms. Yi-Chia Huang** (Consultant)<br>China Productivity Center<br>2F, No. 79, Sec. 1, Xintai 5th Road, Xizhi City, Taipei, 221<br>*e-Mail: 2543@cpc.tw* |
| Thailand | **Ms. Chothip Wisespongpand** (Vice President)<br>Department of Business Performance Development<br>Institute for Small and Medium Enterprises Development<br>99 Moo 18 PueyUngphakorn Road, Thammasat University, Rangsit Center,<br>KlongLuang, Pathumthani 12120<br>*e-Mail: chowises@ismed.or.th* |
| Vietnam | **Ms. Nguyen ThiAnh Thu** (Director Training Division)<br>Vietnam Productivity Centre<br>8 Hoang Quoc Viet, CauGiay District, Hanoi<br>*e-Mail: nathu@vpc.vn; ntathu6@yahoo.com* |

**ส่วนที่ 2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ**

## 2.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

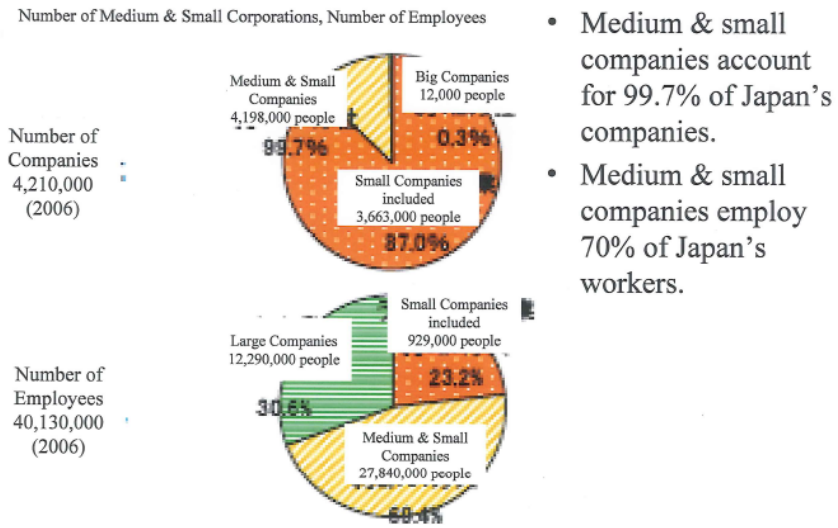
โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาที่ปรึกษาซึ่งให้บริการปรึกษาแนะนำแก่ SMEs ให้มีความรู้และทักษะทางด้าน Strategic Management ในบริบทต่าง ๆ ประกอบด้วยการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กร การตลาด การผลิตและการบริหารคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนอกจากที่ปรึกษาจะมีโอกาสได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ยังมีโอกาสได้เรียนรู้กรณีศึกษาด้านต่างๆ ในสถานประกอบการจริง

## 2.2 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการฟังบรรยาย (จำแนกตามหัวข้อและระบุชื่อวิทยากรบรรยาย)

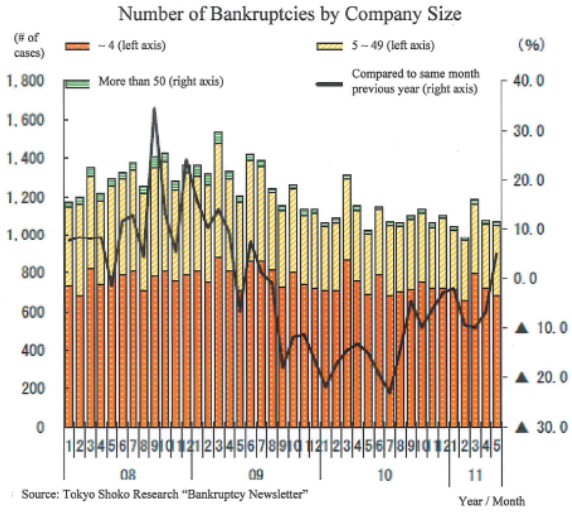
### 2.2.1 Features of SMEs Management in Japan

By Mr. Makoto KOBAYASHI (Senior Management Consultant / Japan Productivity Center)

- สัดส่วนของจำนวนSMEs ในประเทศญี่ปุ่นมีประมาณร้อยละ 99.7 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 50 ของมูลค่าจากภาคการผลิตทั้งหมด




- การจ้างงานในสัดส่วนร้อยละ 70 ของจำนวนแรงงานทั้งหมด โดยแรงงานพื้นฐานของญี่ปุ่นจะมีรายได้ประมาณ 120,000 เยนต่อเดือน
- มีการจ้างงานแบบPart Time ค่อนข้างมากซึ่งถือเป็นผลดีในแง่การบริหารต้นทุนแรงงานที่สามารถเปลี่ยนต้นทุนที่เป็นFixed cost (แรงงานประจำ รายเดือน) มาเป็นVariable cost (แรงงานชั่วคราว มีความยืดหยุ่นตามภาระงานและกิจกรรมในช่วงนั้นๆ ได้มากขึ้น)
- จากวิกฤติการณ์ทางการเงินของโลกในปี 2008 ส่งผลให้วิสาหกิจในญี่ปุ่นมีอัตราการล้มละลายเพิ่มขึ้นถึง 30% หลังจากนั้นเศรษฐกิจญี่ปุ่นมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว แต่เมื่อเกิดภัยพิบัติสึนามิในเดือนมีนาคม 2011 ส่งผลให้อัตราการล้มละลายมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



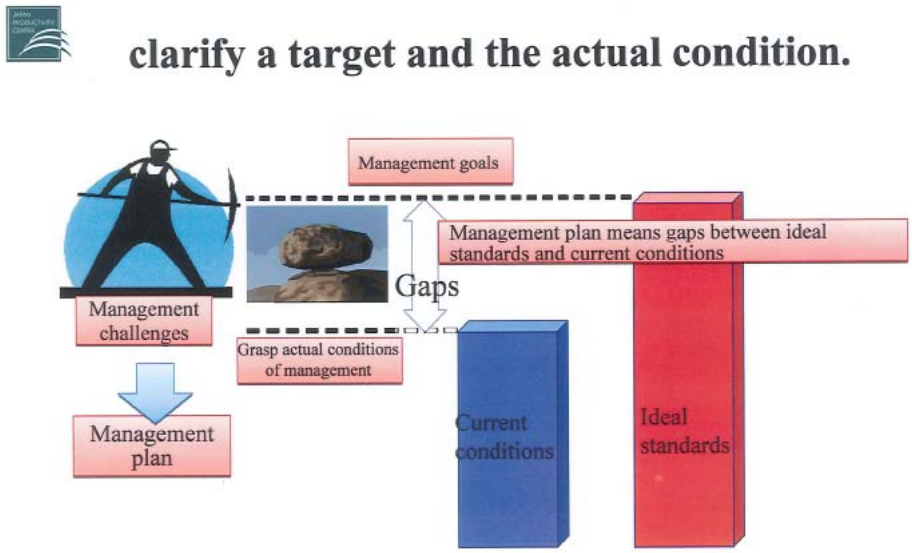

- The smaller the company, the more cases.
- Since the Lehman Shock, the number of bankruptcies was gradually decreasing, but increase has been noted since March 2011.

- จากการสังเกตสภาพการค้าขายในกรุงโตเกียว จะพบว่ามีร้านค้าปลีกจำนวนมากตั้งอยู่กระจายทั่วไป แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งและยั่งยืนของระบบการค้าปลีกในประเทศญี่ปุ่น และร้านค้าประมาณ 20% จะเป็นร้านอาหารขนาดเล็กมีที่นั่งไม่เกิน 20 ที่นั่ง จำนวนพนักงานในร้าน1-3 คน ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการดำรงชีวิตของคนญี่ปุ่นในปัจจุบันที่มักจะไม่ทำอาหารเองที่บ้าน และส่วนใหญ่จะเป็นการสืบทอดกิจการจากรุ่นปู่ รุ่นพ่อ มาสู่รุ่นลูก

2.2.2 Management Consulting for SMEs

By Mr. Makoto KOBAYASHI (Senior Management Consultant / Japan Productivity Center)

- หัวใจหลักในการจัดทำManagement plan คือการกำหนดเป้าหมาย(ในที่นี้หมายถึงIdeal standards) จากนั้นให้วิเคราะห์หาสภาพการณ์ในปัจจุบัน(Current conditions) เมื่อได้ข้อมูลทั้ง 2 ส่วนนี้แล้วจะพบว่าช่องว่าง(Gaps)ระหว่าง 2 สถานะนี้จะนำไปสู่แนวทางในการกำหนดManagement planขององค์กรนั้น ๆ



- การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน(Current conditions) มีเครื่องมือหลายประเภทให้เลือกใช้ตามความเหมาะสม ในการเลือกใช้เครื่องมือหรือFrameworkใดก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดคือการได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น มาจากข้อมูลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ
- หลักการที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ SWOT คือการผนวก Internal Analysis และ External Analysis เข้าไปในรูปแบบของการทำ SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบันได้ครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างTemplate ต่อไปนี้ ซึ่งในส่วนของInternal analysisจะใช้เครื่องมือ 4P[1./]-4C[2./]ควบคู่กับ5M[3./] (โดยเลือกบางหัวข้อที่มีนัยสำคัญต่อการวิเคราะห์) เช่น จากตัวอย่างจะเลือกวิเคราะห์ 4P(เฉพาะPrice, Product ), 4C(เฉพาะCustomer, Cost, Convenience), 5M(เฉพาะMan, Money) ส่วนExternal analysisจะใช้เครื่องมือ 5 Force analysis[4./] ควบคู่กับPEST[5./] แล้วประเมินเบื้องต้นว่าประเด็นใดเป็นจุดอ่อนที่ควรแก้ไข และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร

| Internal Analysis | Strengths | Weaknesses | External Analysis | Opportunities | Threat |
|---|---|---|---|---|---|
| Customer[2./] | | | Competitors[4./] | | |
| Price/Sales[1./] | | | Negotiation power with buyers[4./] | | |
| Product -Quality[1./] | | | Negotiation power with suppliers[4./] | | |
| Cost[2./] | | | Barrier to new entry[4./] | | |
| Convenience - Delivery& Distribution[2./] | | | Alternative products[4./] | | |
| Man - People[3./] | | | Politics from government[5./] | | |
| Money - Financial Analysis[3./] | | | Economics[5./] | | |
| | | | Society[5./] | | |
| | | | Technology[5./] | | |
| ประเด็นใดเป็นจุดอ่อนที่ควรเร่งแก้ไข | | | | | |
| มีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร | | | | | |

**หมายเหตุ**

: [1/] 4P เป็นกลยุทธ์การตลาดพื้นฐานเป็นที่รู้จักทั่วไป ซึ่งมุ่งเน้นที่ตัวสินค้า(Product-oriented approach) มีการกำหนดส่วนประสมทางการตลาด(Marketing mix) 4อย่างคือ Product / Price / Place / Promotion

: [2/] 4C เป็นกลยุทธ์การตลาดที่พัฒนาขึ้นภายหลังโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า(Customer-oriented approach) มากขึ้น การกำหนดส่วนผสมทางการตลาด (Marketing mix) ในปัจจุบัน 4อย่างคือ Customer / Cost / Convenience / Communication จึงอาจกล่าวได้ว่าทั้ง 2 แนวทางนี้สามารถเทียบเคียงกันได้ดังนี้

- Product ผลิตสินค้ามาก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า(Customer Value)
- Price จะต้องมีการกำหนดราคาที่ลูกค้ามีความพอใจหรือชื่นชอบให้คุณค่ามากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ (Cost of Appreciation)

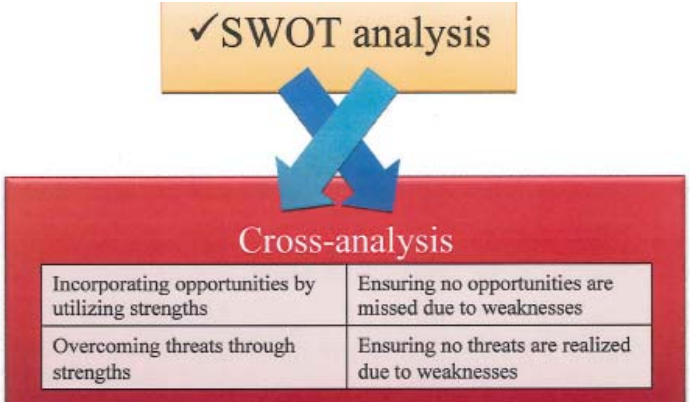
- Place ต้องสามารถหาซื้อสินค้าได้สะดวกสบาย (Convenience to Buy)
- Promotion การจัดการส่งเสริมการขายก็เพื่อให้สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้ (Communication)

: [3/] 5M เป็นรูปแบบหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการผลิตสินค้า ประกอบด้วย Man / Machine / Material / Method / Money

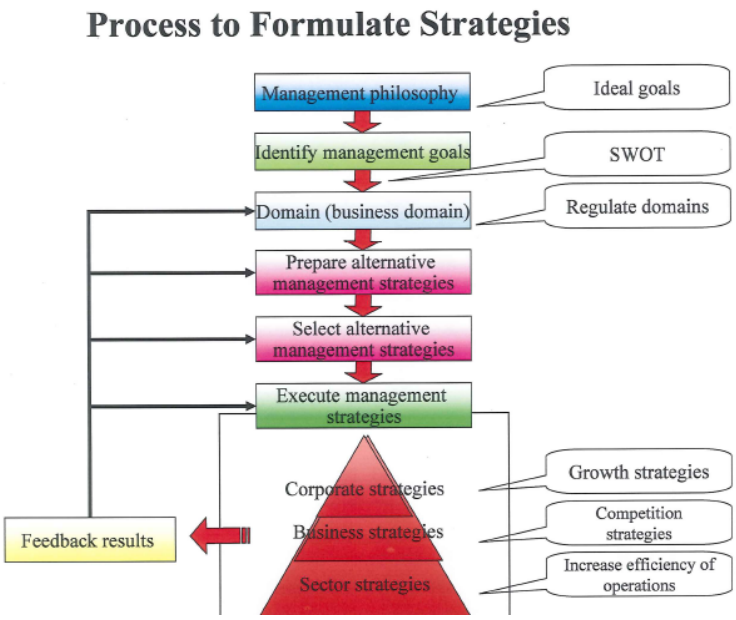
: [4/] 5 Force analysis เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดย Michale E. Porter เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจ แนวคิดนี้ได้กล่าวถึงแรงกดดันซึ่งจะเป็นตัวบอกให้ระดับความเข้มข้นในการแข่งขันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ในการแข่งขันทางธุรกิจ 5 ประการ(Porter's Five Forces) ประกอบด้วย คู่แข่ง (Competitors) / อำนาจต่อรองของลูกค้า (Negotiation power with buyers) / อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Negotiation power with suppliers) / คู่แข่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (Barrier to new entry) / สินค้าทดแทน (Alternative products)

: [5/] PEST analysis เป็นการวิเคราะห์ในระดับมหภาคที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์การเมือง (Politics) / เศรษฐกิจ (Ecomonic) / สังคม (Social) / Technology

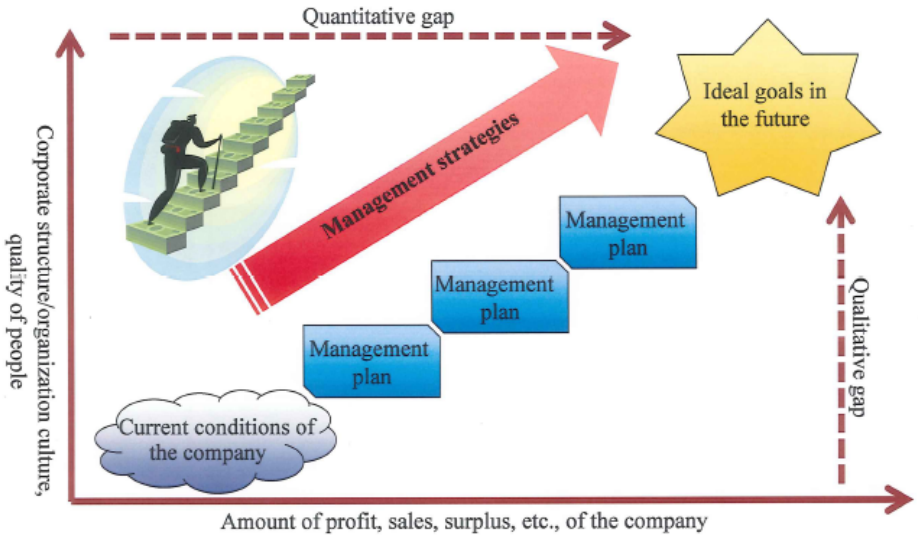
- เมื่อได้ข้อมูลตามตารางข้างต้นแล้ว จึงทำCross-Analysisโดยมีหลักคิด 4 แบบ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่าง ๆ ต่อไป




- ในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีการจัดทำใน 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Sectors strategy)
- กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้




- ในการบริหารองค์กรตามแผนกลยุทธ์(Management plan) นั้น ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนแผนดังกล่าวให้เกิดการหมุนของวงจร PDCA ไปเรื่อยๆ ทีละลำดับชั้น เปรียบเสมือนการทำ KAIZEN ในกระบวนการบริหารจัดการ

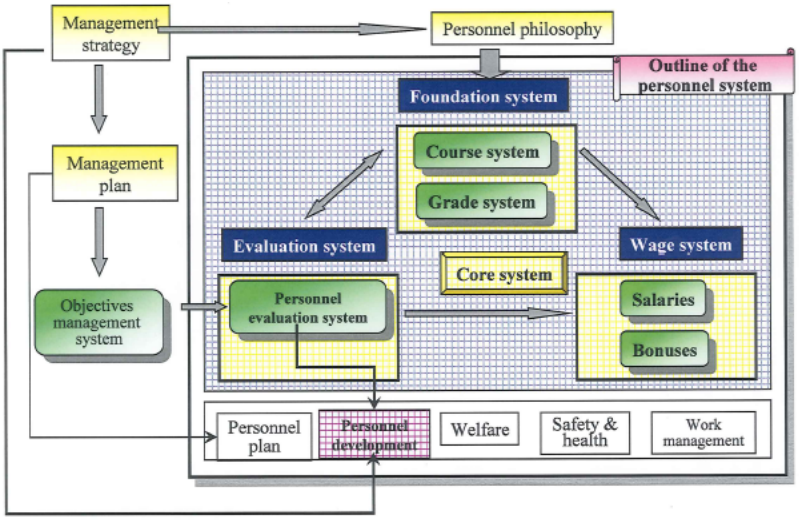



2.2.3 Human Resources Management for SMEs”

By Mr. Takashi YAMAZAKI (Senior Management Consultant/ Japan Productivity Center)

- รูปแบบการบริหารองค์กรแบบเดิม ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้สั่งการไปยังฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะฝ่ายปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหน้าสุด(Front line)ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า การบริหารงานจะเป็น<u>การควบคุม(Control)</u>การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นพนักงานที่ทำตามคำสั่งจะเป็นผู้ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร ในขณะที่การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของลูกค้าจะต้องรอให้ผู้บริหารสั่งการมาที่ Front line ทำให้องค์กรที่ยึดถือรูปแบบบริหารเช่นนี้มีโอกาสในการสูญเสียลูกค้าและโอกาสทางการค้ามากขึ้น
- แต่รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้บริหารจะถ่ายทอดความรับผิดชอบต่อลูกค้าและอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของลูกค้ามาให้แก่พนักงาน Front-line ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวสูง การบริหารงานจะเป็น<u>การสนับสนุน(Support)</u>การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นในการบริหารงานรูปแบบนี้นั้น พนักงานที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร

- ถึงแม้ว่าบทบาทหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล Human Resource Management (HRM) และ Human Resource Development (HRD) จะอยู่ในส่วนของIndirect functionก็ตาม แต่เป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรตามรูปแบบข้างต้น เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่พนักงานแต่ละฝ่ายผ่านการบริหารงานของ HRM และ HRD
- แผนภาพต่อไปนี้แสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่าง Management Strategy และระบบบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่ Management Strategy จะต้องสอดคล้องกับหลักปรัชญาในการบริหารงานบุคคล (Personnel Philosophy) ที่ถูกแปลงลงมาสู่การวางพื้นฐานของระบบHRM ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมี 2 ส่วนหลักคือระบบการประเมินผลงาน (Evaluation system) และระบบเงินเดือน (Wage system)
- ในขณะเดียวกัน Management strategy จะเป็นตัวกำหนด Management plan และแผนงานการพัฒนาบุคลากร (Personnel development plan)
- ในManagement planนั้น วัตถุประสงค์ของการบริหารกลยุทธ์องค์กรจะถูกแปลงไปสู่ระบบการประเมินผลงานรายบุคคล(Personnel evaluation system) เชื่อมโยงกับระบบเงินเดือน นอกจากนี้ Management plan จะเป็นแม่บทของการกำหนดแผนงานรายบุคคล (Personnel Plan) ขององค์กรนั้น ๆ




- การกำหนดปรัชญาในการบริหารงานบุคคลมีแนวคิด 2 แนวคือ

  1. Personnel Philosophy based on **workers** ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 แนวคิด คือ Seniority-based, Ability-based และ Merit-based

  2. Personnel Philosophy based on **work** ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 แนวคิด คือ Performance-based และ Achievement-based

- ในแนวคิดที่แตกต่างกันข้างต้น จึงเป็นผลให้การกำหนดconceptในการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันดังนี้

**[Personnel philosophy based on workers]**

| | |
|---|---|
| Seniority-based | Concept of recognizing the level of contribution in accordance with age and continued service |
| Ability-based | Concept of recognizing the level of contribution in accordance with potential for job performance |
| Merit-based | Concept of recognizing the level of contribution in accordance with the actual job performance |

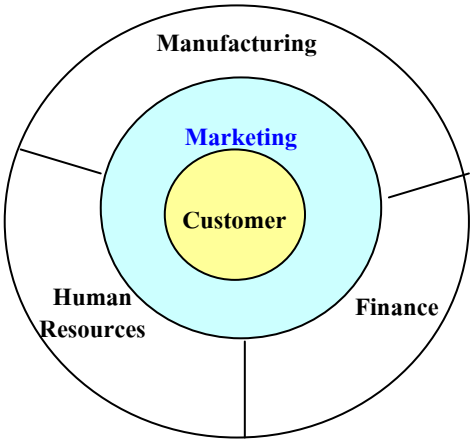
**[Personnel philosophy based on work]**

| | |
|---|---|
| Performance-based | Concept of recognizing the level of contribution in accordance with quantifiable performance |
| Achievement-based | Concept of recognizing the level of contribution based on the level of the medium-term and long-term contribution and the whole process leading to major accomplishments as well as short-term ones |

2.2.4 Marketing for SMEs

By Mr. Hiroaki TAKESHITA (Senior Management Consultant/ Japan Productivity Center)

- การทำธุรกิจในปัจจุบันให้ความสำคัญกับลูกค้า ในฐานะที่เป็นผู้มีอิทธิพลสูงต่อการดำเนินธุรกิจ โดยที่Marketingเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด จึงมีบทบาทในการเป็นเป็นแกนหลักในการบูรณาการบทบาทของหน่วยงานอื่น เช่นManufacturing, Human Resources และ Finance เพื่อตอบสนองต่อแนวคิด"Customer centric approach" ในมุมมองกลับกันอาจดูเสมือนว่าลูกค้าเป็นผู้กำหนดหรือควบคุมหน่วยงานอื่นโดยผ่านทางMarketing (Marketing is considered a function for integrating the functions by which all operations are control by customers (consumers) : P. Kulter, Marketing Management)




- บทบาทที่สำคัญที่สุดของการตลาด (Marketing) คือการสื่อสารที่มีประสิทธิผลระหว่างผู้ซื้อ (ทั้งในระดับบุคคล-Customer กลุ่มบุคคล-Consumer และสังคม-Society) กับผู้ขาย (ระดับIndividual ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ) และเป็นช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย
- การกำหนด Marketing Strategy เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งใช้หลักคิดเช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ หรือ Framework ต่าง ๆ)
- ประสิทธิผลของMarketing Strategy สำหรับSMEsนั้น ผู้บริหารจะต้องมีมุมมองในมิติต่าง ๆ กัน ทั้ง 3 มุมมองคือ
    1. Bird's-eye view ทำให้SMEsสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
    2. Fish's-eye view ทำให้SMEsสามารถกำหนดขีดความสามารถในการแข่งขันของตน
    3. Worm's-eye view ทำให้SMEsสามารถกำหนดแนวทางในการควบคุมธุรกิจของตน
- แผนภาพต่อไปนี้แสดงถึงการกำหนดตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจของSMEs 4 ตำแหน่ง (Leader, Challenger, Follower, Niche) แต่ละตำแหน่งจะมีแนวทางในการพิจารณาครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับกำหนด Marketing Strategy อาทิเช่น Characteristics, Management resourcesในมุมมองของ Quality, Market objectives, Market targets และBasic policiesในมุมของ4P

| | | Leader | Challenger | Follower | Niche |
|---|---|---|---|---|---|
| Characteristics | | A company boasting the industry's largest market share | A company aiming to grow its market share, by boldly challenging the leader | A company seeking to maintain current conditions and avoid risk, without challenging the leader | A company concentrating its resources in niches not addressed by the leader for profitability reasons or in niches overlooked by the leader |
| Management resources | | Quality: high; quantity: large | Quality: low; quantity: large | Quality: low; quantity: small | Quality: high; quantity: small |
| Market objectives | | Maintaining the largest market share, the largest returns, the largest reputation and best image, and the top position | Growing market share and capturing the position of the leader | Earning enough returns to survive in the market | Returns, reputation, and image in certain specific markets |
| Market targets | | Full coverage | Semi-full coverage | Economy segments (low- to mid-priced orientation) | Certain specific market segments |
| Basic policies | Products | Full-line strategies, growing peripheral demand, homogenization strategies | Differentiation from the leader, differentiation that the leader cannot make because of the necessity for maintaining image and reputation | Following the leader | "Mini-leader" strategies, thoroughly concentrating on niche markets |
| | Pricing | Non-price-based tactics | Bold high/low prices<br>Low prices using VE etc. | Low prices | High, mid-range, or low prices depending on the products |
| | Channels | Open | Open | Minimum necessary | Minimum necessary |
| | Promotion | In all directions | In all directions | Selected media | Selected media |

- การกำหนด Marketing Mix (4P) ให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ 3 ประเภทหลักของSMEs คือ การผลิตสินค้า (Manufacturer marketing mix) การค้าส่ง (Wholesale marketing mix) การค้าปลีก (Retail marketing mix)นั้น มีกลยุทธ์4Pที่แตกต่างกัน ซึ่งSMEsสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนด Marketing strategy ได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. Manufacturer marketing mix เนื่องจากกิจกรรมในภาคการผลิตนั้นเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า ในราคาที่ต้องแข่งขันได้ และสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับSMEsภาคการผลิต ควรประกอบด้วยกลยุทธ์สินค้า ราคา การส่งเสริมการตลาดและช่องทางจำหน่าย ซึ่งมีรายละเอียดแตกต่างกันไปตามชนิดสินค้า การแบ่งกลุ่มลูกค้า และการแบ่งส่วนตลาด ดังตัวอย่าง

| | |
|---|---|
| **Product strategies** | Comprehensive⇔specialized product lineups<br>Brand, quality, packaging, after-sales service<br>Product life cycle, category-specific gross margin return on investment (GMROI), etc. (→category-specific sales efficiency optimization, inventory investment efficiency optimization)<br>Bulk production in large volumes (→margin improvements, reducing sales losses)⇔small-lot production (→reducing inventory risks)<br>Development of new brands and new products (→achieving uniqueness, improving margin) |
| **Pricing strategies** | Cost-plus pricing, break-even pricing, demand-based pricing, competitive pricing, skimming pricing strategy, market-penetration pricing strategy, cash discounts, quantity discounts, functional discounts, rebates |
| **Promotional strategies** | Advertising, publicity, personal sales, word of mouth |
| **Channel strategies** | Open channel policy, selective channel policy, specialized channel policy<br>Vertical marketing systems (corporate system, contract system, administration system) |

2. Wholesale marketing mix เนื่องจากธุรกิจค้าส่งเป็นเสมือนตัวกลางในการส่งผ่านสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคในระดับต่าง ๆ ธุรกิจนี้จึงมีความสำคัญทั้งต่อผู้ผลิต (เป็นศูนย์รวมสินค้าจากผู้ผลิตหลายๆ รายได้ เก็บรักษาสินค้าให้กับผู้ผลิต ช่วยผู้ผลิตลดความเสี่ยงทางการตลาด) ความสำคัญต่อธุรกิจ

การค้าปลีก (เป็นแหล่งรวบรวมสินค้า ช่วยคาดคะเนความต้องการของตลาด ช่วยแบ่งสินค้าเป็นหน่วยย่อยได้ ช่วยเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ช่วยขนส่งสินค้า) ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดจึงมุ่งตอบสนองทั้งภาคการผลิต ระบบโลจิสติกส์ และการค้าปลีก ดังตัวอย่าง

| | |
|---|---|
| **Merchandising strategies (product strategies + pricing strategies)** | Category-specific GMROI etc. (→category-specific sales efficiency optimization, inventory investment efficiency optimization)<br>Bulk purchases in large volumes (→margin improvements, reducing sales losses)⇔small-lot purchases (→reducing inventory risks)<br>Cash discounts, quantity discounts, functional discounts, rebates |
| **Logistics strategies** | Joint delivery, bulk category (full-line) deliveries<br>EOS adoption<br>Efficient distribution planning and aggressive improvements in loading efficiency |
| **Retail support strategies** | Management guidance<br>Head-office function substitution<br>Voluntary chains<br>Support for information-system adoption<br>Product-line proposals<br>Sales-floor development proposals<br>Promotional support |

3. Retail marketing mix ธุรกิจค้าปลีกเป็นปลายน้ำของโซ่อุปทานการผลิตที่จะส่งต่อสินค้าไปสู่ผู้บริโภคสุดท้าย หน้าที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีกคือการจัดหาสินค้าและบริการหลากหลาย การแบ่งซอยย่อย การให้ข้อมูลข่าวสารทางการตลาด และการให้บริการเสริมต่าง ๆ ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อผู้บริโภคสุดท้าย เพื่อช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการของตนเอง สะดวกสบายและประหยัดเวลาในการเดินทาง ดังตัวอย่าง

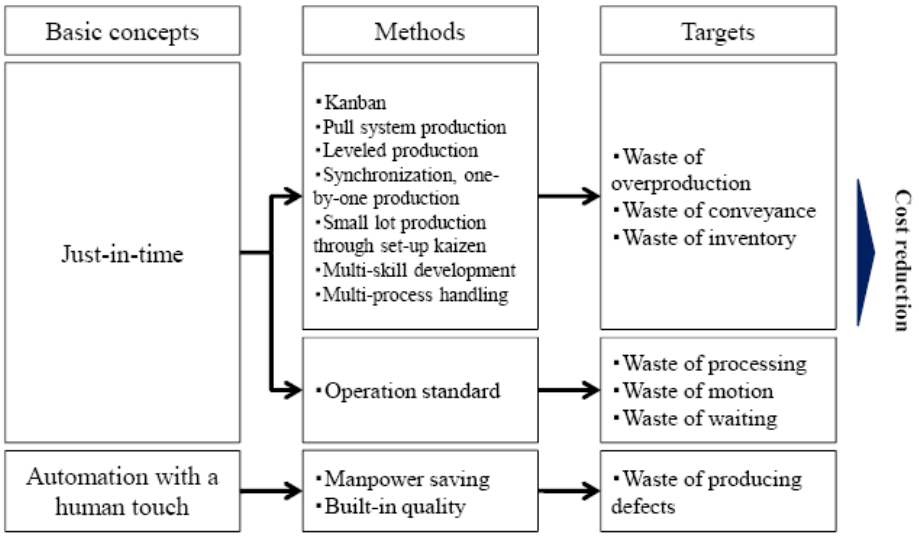
| | |
|---|---|
| **Merchandising strategies (product strategies + pricing strategies)** | Comprehensive (one-stop shopping)⇔specialized product lineups<br>Bulk purchases in large volumes (→margin improvements, reducing sales losses)⇔small-lot purchases (→reducing inventory risks)<br>Category-specific GMROI etc. (→category-specific sales efficiency optimization, inventory investment efficiency optimization)<br>Development of PB products and new suppliers (products) (→achieving uniqueness, improving margin)<br>EOS (→shortening delivery times, preventing stock shortages, reducing inventories)<br>POS (→unit administration and data use)<br>Prices zones, price lines |
| **Promotional strategies** | Development of new customers/maintenance and improvement of existing customers<br>Membership (point) cards, pamphlets, customer-participation events, word of mouth, RFM, FSP, customer service, product knowledge/promotional capabilities, POP |
| **Store strategies** | Circulation, floor structure, shelf space allocation, consistency of store image, cross-merchandising/coordination of displays, lighting, background music, opening new stores, renovations, store format |

2.2.5 **Production Management for SMEs & KAIZEN Management for SMEs**

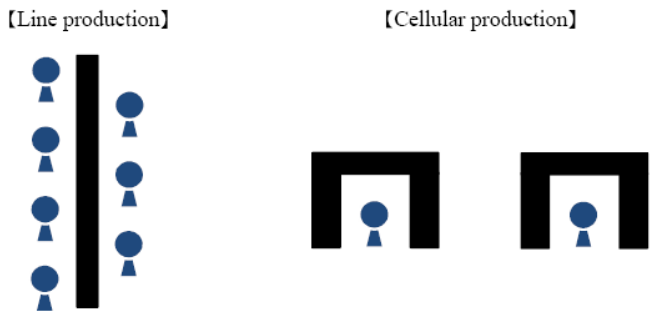
By Mr. Ryou KAJITA (Management Consultant/ Japan Productivity Center) & By Mr. Kanichi MORIYAMA (Counselor, International Cooperation Dept. / Japan Productivity Center

- Toyota Production System (TPS) มีแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวคิดคือ Just-In-Time และ Automation with a human touch ในแต่ละแนวคิดจะเลือกใช้วิธีการ(Methods)ที่เหาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจและ

วัฒนธรรมองค์กรของตน เพื่อลดความสูญเสีย 7 ประการในการผลิต (7 wastes) ซึ่งส่งผลให้เกิดการลดต้นทุน (Cost reduction)ในระบบการผลิต



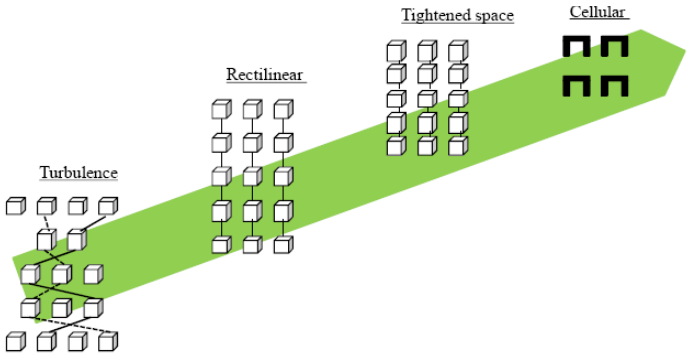

- ในการลดความสูญเสีย7 ประการในการผลิต (7 wastes) ควรให้ความสำคัญกับการลดDefectsก่อน เนื่องจากความสูญเสียดังกล่าวมีผลกระทบต่อต้นทุนทางตรงของการผลิต (Direct Cost) ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนแรงงาน และโสหุ้ยการผลิต สำหรับกรณีของ Overproduction และ Inventory นั้นจัดเป็นความเสี่ยง (Risk) เท่านั้น
- ในประเทศญี่ปุ่นปัจจุบันโรงงานผลิตระดับSMEs มีแนวโน้มจะเปลี่ยนสายการผลิตจาก Line production system มาเป็น Cellular production system (or Vendor production system)มากยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบใหม่นี้มีความยืดหยุ่นต่อการผลิตสูง ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า แต่มีปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาเป็นลำดับแรกคือ Cellular production system นั้น พนักงานจะต้องมี Multi-skilled มีอัตราการเข้า-ออกต่ำ ( low turn-over rate) และมีระบบสร้างแรงจูงใจ (motivation system)ที่สนับสนุนการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน



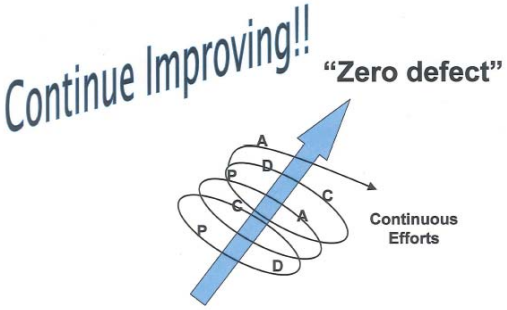

- ตารางเปรียบเทียบระหว่างระบบ Line production system และCellular production system เป็นดังนี้

| | Line production | Cellular production |
|---|---|---|
| Required skills | Low | High |
| Workplace | Belt conveyer | Vender-style operation booth |
| Operation speed | Same speed as slow workers | Varies depending on workers |
| Cost of inventory of work in process | Large | Small |
| Line construction cost | High | Low |
| Lot size | Suited for large lots | Suited for small lots |
| Characteristics of products | Heavy and bulky items also possible | Heavy and bulky items require higher cost |

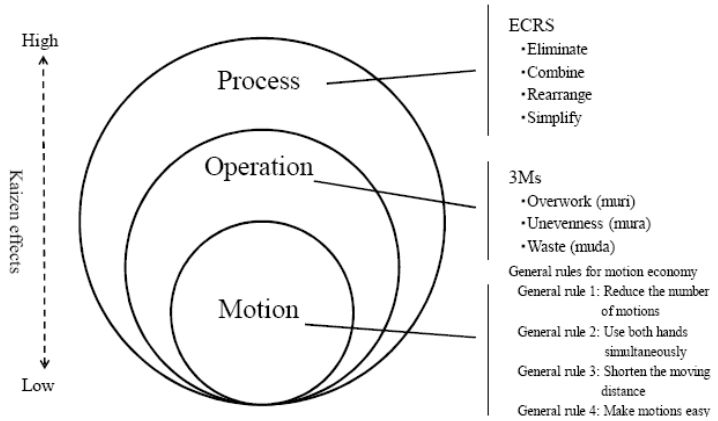
- ในการปรับเปลี่ยนสายการผลิตจาก Line production ไปสู่ Cellular production นั้นควรทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้ KAIZEN หรือ Industrial Engineering เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการผลิตเพื่อลดความสับสนในสายการผลิต ทำให้สายการผลิตมีลักษณะเป็นเส้นตรงมากขึ้น กระชับพื้นที่การผลิต จนในที่สุดสามารถปรับปรุงพื้นที่เป็น cellular production พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มี multi-skilledดังกล่าว




- KAIZEN เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น มีประสิทธิผลสูง สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ ได้ทุกชนิด หัวใจของ KAIZEN คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านวงจร PDCA ที่แต่ละรอบของการหมุนวงจร PDCA จะเกิดการพัฒนาเป็นลำดับขั้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง



- ในการปรับปรุงสายการผลิตนั้น การประยุกต์ใช้KAIZENตามกิจกรรมหรือกระบวนการในสายการผลิต จะใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน และความคาดหวังผลสำเร็จในการลดต้นทุนก็แตกต่างกันตามระดับของกิจกรรมดังกล่าว เช่น การใช้KAIZEN ในส่วนของ Operation โดยใช้เครื่องมือ 3Ms (muri, mura, muda) จะส่งผลต่อการลดต้นทุนการผลิตในระดับปานกลาง แต่หาดเลือกใช้KAIZEN ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต จะต้องใช้ความพยายามสูงขึ้น ใช้เครื่องมือECRSที่ซับซ้อนมากขึ้น แต่ผลสำเร็จในการลดต้นทุนการผลิตก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย



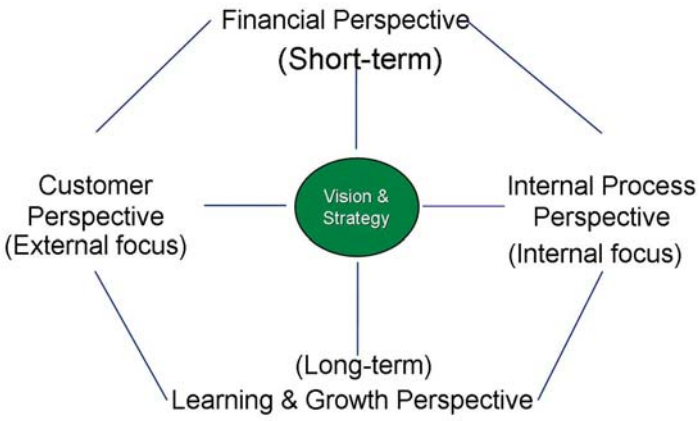

- นอกจากนี้การลดต้นทุนในสายการผลิตยังประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยคือ การปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity Improvement) การลดเวลานำ (Shorten lead Time) และการลดต้นทุนวัตถุดิบในรูปแบบต่าง ๆ โดยแต่ละปัจจัยมีแนวคิด และเครื่องมือที่ใช้ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

| Items | Concept | Perspective | Method |
|---|---|---|---|
| Improve productivity | Output = Production volume<br>Input = 4Ms<br>– Physical/value (monetary) productivity<br>– Labor/capital productivity | •Reduce defect corrections<br>•Reduce man-days<br>•Increase production volume | •IE, Toyota Production System<br>•TPM<br>•Automation/unmanned<br>•QC/QA, ISO9000<br>•Standardization/multi-skill development |
| Shorten lead time | Shorten the time from customer to customer<br>– From order to shipment<br>– Shorten the period of each process<br>– From receiving a complaint to completion of handling | •Reduce stagnation/work in process<br>•Shorten the set-up time<br>•Reduce waiting loss | •JIT, Toyota Production System<br>•C/E, F/L<br>•Roll paper analysis<br>•IE |
| Reduce product purchase cost | Reduce external product purchase cost<br>– Raw material/parts/outsourcing cost and revise purchase process | •Improve yield<br>•Partner selection<br>•Unit price negotiation<br>•Reduce defects | •VA/VE<br>•QC/QA, ISO9000<br>•Create together with partners |

2.2.6 **Balanced Scorecard for Management Consultancy**

By Dr. Pasu DECHARIN (Dean Faculty of Commerce and Accountancy / Chulalongkorn University / Japan Productivity Center)

- Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ (Tools in executing strategy)อย่างหนึ่ง ซึ่งช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ และทำให้กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่มีความสอดคล้อง (Alignment) กับกลยุทธ์องค์กร
- BSCเป็นเครื่องมือที่เข้าใจง่ายและสามารถประยุกต์ใช้กับทุกระดับขององค์กรและรายบุคคล รวมทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่นได้ง่ายอีกด้วย เพื่อช่วยให้องค์กรนั้นๆสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิผล
- BSC แสดงถึงPerformance Measurement โดยวัดผ่านKPI ใน 4 มิติ คือ Financial Perspective, Learning & Growth perspective, Customer perspective, Internal perspective
- คำว่า Balanceนี้หมายถึงความสมดุลหรือความสัมพันธ์KPI ในแต่ละมิติซึ่งแสดงความเป็นเหตุ-ผลซึ่งกันและกัน ดังภาพ

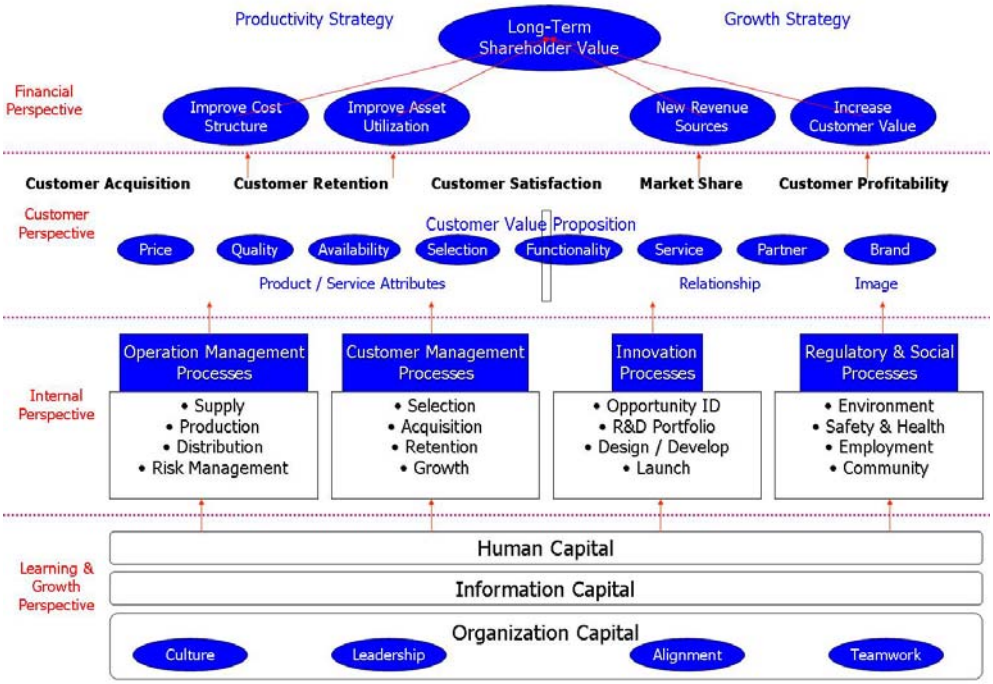



- ส่วนคำว่า Scorecard หมายถึงตารางที่แสดงวัตถุประสงค์ สิ่งที่ต้องการวัด ค่าBaseline ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ จะเห็นได้ว่าในการทำ Scorecard นั้นจำเป็นต้องเริ่มด้วยวัตถุประสงค์ก่อน มิใช่เริ่มด้วยKPI (มิฉะนั้นจะเกิดการสับสนและหลงทิศทางได้ง่าย)

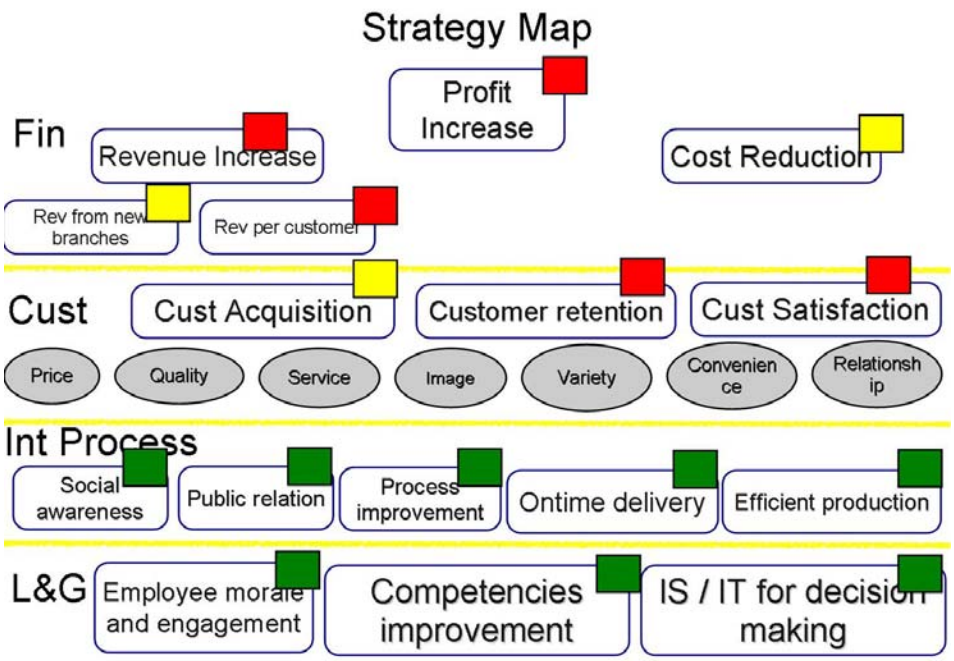
| Objectives | Measures | Baseline | Target | Strategic Initiatives |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

- ในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหร(Strategic Management) จัดเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งเริ่มจาก
    1. การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น SWOT, Growth Strategy, Business Strategy, Blue Ocean Strategy เป็นต้น
    2. การแปลงกลยุทธ์มาสู่แผนงานและการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับทราบ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard, Strategy Map, Project Mgt, STRATEX เป็นต้น
    3. การบริหารกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่นServant Leadership, Competencies, Reengineering, Pay for Performance เป็นต้น
    4. BSC สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามผลของการบริหารกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Traffic Lights, Management Cockpit เป็นต้น
    5. การทดสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่นStrategic Risks, Decision Analytics หรือการวิเคราะห์เชิงสถิติเช่น Correlation statistics เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ KPI ในแต่ละมิติเป็นต้น

- ในการจัดทำ BSC ระดับองค์กร (Corporate BSC) นั้น ควรเริ่มด้วยการทำ Strategy map, Objectives, KPI, Target, Initiatives, Action plan และ Budget
- ตัวอย่างการจัดทำStrategy map ใน 4 perspectives ซึ่งแสดงความเป็นเหตุ-ผลซึ่งกันและกัน (สังเกตจากลูกศรสีแดงซึ่งปลายลูกศรแสดงเหตุ(Cause) ชี้ไปที่หัวลูกศรซึ่งเป็นผล(Effect) ซึ่งกันและกัน รวมทั้งแสดง ALIGNMENT ในแต่ละperspective ด้วย




- เราสามารถใช้ BSC เป็นเครื่องมือสำหรับการประชุมสำหรับผู้บริหาร(Management meeting) เพื่อติดตามกลยุทธ์องค์กร โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น Traffic light, Emotion sign, Management Cockpit หรือ Visual sign อื่น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่า Strategy map ได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือยัง หรือหากนำไปปฏิบัติแล้ว สัญญาณต่าง ๆ แสดงความขัดแย้งกัน เช่น Internal process เป็นสัญญาณสีเขียว แต่ Customer satisfaction เป็นสัญญาณสีแดง อาจแปลผลได้ว่าStrategyนั้นอาจผิด หรือการกำหนดเป้าหมายเวลาอาจเร็วเกินไป



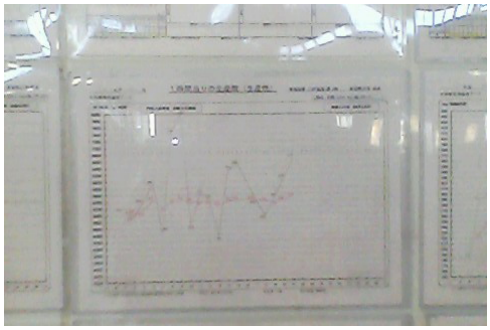
## 2.3 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานแต่ละแห่ง (ถ้ามี) พร้อมแนบภาพประกอบ

2.3.1 <u>Meidoh Co., Ltd. (Miyoshi Plant)</u> Subjects: TQM Activities, Marketing, and Plant Observation

- บริษัท Meidoh เป็น supplier ในระดับtier 1 ซึ่งผลิตBolts ป้อนให้กับอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น มีระบบบริหารคุณภาพที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่องทำให้ระบบเข้มแข็งมาก ในปี2010สามารถพิชิตรางวัล Deming Award โดยมี Key Success Factor ในการพิชิตรางวัลนี้ มี 3 ประการคือ
  1. "KAIZEN as part of core culture" มีกิจกรรมKAIZENอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 25 ปี กำหนดให้พนักงานแต่ละคนจะต้องจัดทำข้อเสนอ KAIZEN (KAIZEN Proposal) คนละ 10 ข้อเสนอต่อเดือน
  2. Motivation systemที่เข้มแข็ง เช่นการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพพนักงานถือเป็น workforce อย่างหนึ่ง ดังนั้นระหว่างการอบรม พนักงานจะได้รับค่าแรงและ OT ในอัตราเดียวกับการทำงาน
  3. ผู้บริหารเชื่อมั่นใน Good Trainer / Good Instructor จึงจัดหาที่ปรึกษาภายนอกที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ตรงในสาขานั้น ๆ โดยถือว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเป็นการลงทุนใน Human Asset

Meidohใช้ระบบTQMและTPS ในการบริหารการผลิต

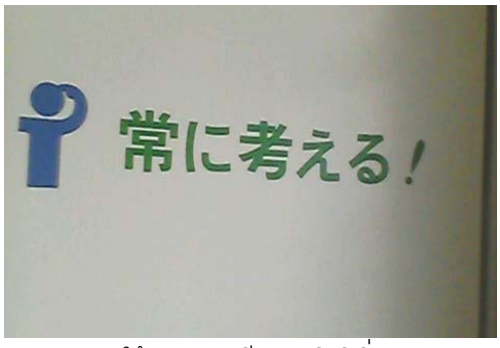
การจัดสายการผลิตเป็นแบบ Line production ระบบการผลิตเป็นกึ่งอัตโนมัติ
มีพนักงานประจำเครื่องจักรแต่ละเครื่อง



มีระบบ Visual Control ที่เกี่ยวข้องกับ 4M แสดงให้เห็นชัดเจนในlineผลิต

2.3.2 <u>Mirai Industry Co., Ltd. (Ogaki Plant)</u> Subjects: Management Philosophy for Workers' Motivation" and Kaizen Activities

- MIRAI เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนสำหรับใช้ในงานก่อสร้างต่าง ๆ เช่นท่อ สวิทซ์ไฟ รางสายไฟ ข่อต่อต่าง ๆ เป็นต้น ก่อตั้งมาประมาณ 44 ปีมาแล้ว ปัจจุบันมีพนักงาน 300 คน อายุเฉลี่ย 43 ปี
- จุดเด่นของ MIRAI คือปรัชญาในการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ที่เรียกว่า HO-REN-SO (HO = reporting, REN = communication, SO = consulting) ซึ่งเป็นปรัชญาที่สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม มีวิจารณญาณในการทำงาน และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยให้อิสระแก่พนักงานทุกระดับในการใช้ความคิดริเริ่ม สื่อสารความคิดนั้นๆ ไปยังผู้บริหารโดยใช้ Kaizen Proposal เป็นสื่อกลาง และยังคงระบบอาวุโส (Seniority) โดยพนักงานอาวุโสจะช่วยให้คำแนะนำ ติชม และปรับปรุงการทำงานของพนักงานอื่น
- บริษัทส่งเสริมให้พนักงานจัดทำKaizen Proposal โดยบริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนให้ 500 – 30,000 เยนต่อข้อเสนอแต่ละรายการ ซึ่งในปีที่ผ่านมามีผู้ยื่น KAIZEN Proposal รวม 14,500 เรื่อง
- Motivation system ที่เห็นชัดเจนคือการกำหนดวันหยุดมากถึง 140 วันต่อปี (ในขณะที่บริษัทอื่นมีวันหยุด 110 วันต่อปี) โดยบริษัทได้กำหนดนโยบายให้พนักงานทำงานโดยยึดถือความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานมากกว่าการยึดถือเวลาทำงาน ทำให้บริษัทสามารถกระจายการทำงานออกไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ผนวกกับการสื่อสารกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด มีระบบสารสนเทศทางการขายที่ทันสมัย และการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทยังคงรักษาฐานลูกค้าไว้ได้ และมียอดขายที่เติบโตอย่างสม่ำเสมอ




ปรัชญาในการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของMIRAI สนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มตลอดเวลา

ป้ายแสดงจำนวนKAIZEN Proposal ของพนักงานแต่ละคน เพื่อกระตุ้นความคิดริเริ่มของพนักงาน

ป้ายแสดงการปรับปรุงตามKAIZEN Proposal ของพนักงาน เป็นMotivationอีกรูปแบบหนึ่ง

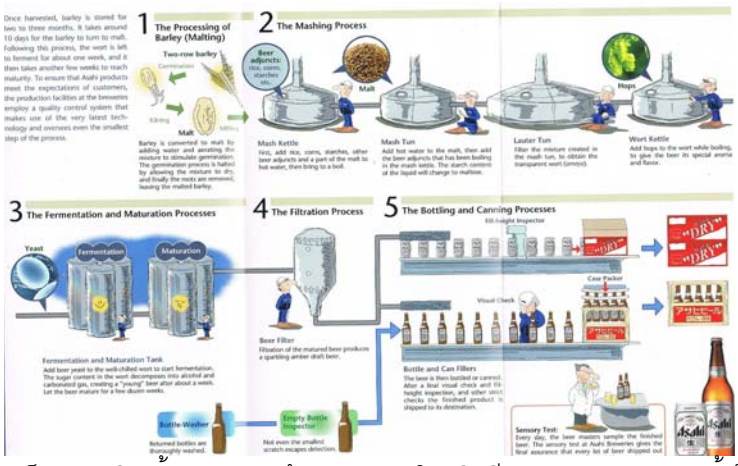
ขารองโต๊ะจากลูกเทนนิส(Proposalมูลค่า500เยน)

Product Development รูปแบบต่าง ๆ ส่วนหนึ่ง ได้แนวคิดมาจากKaizen Proposal ของพนักงาน

2.3.3 <u>Asahi Breweries, Ltd. (Nagoya Plant)</u> Subjects: Marketing and Plant Observation

ถังบ่มเบียร์จำนวน130ถังเทียบเท่าการผลิต 40 วัน

- เบียร์ Asahi “Super Dry” กำเนิดตั้งแต่ปี 1987 โดยริเริ่มมาจากการทำวิจัยการตลาดโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริโภคจำนวน 500 ราย และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จำหน่าย เพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค แล้วจึงนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ (Product & Packaging Development)
- Unique Sale Point (USP) ของเบียร์ Asahi “Super Dry” คือเป็นเบียร์ที่รสชาติเฉพาะตัวเหมาะสำหรับบริโภคกับอาหารทุกประเภท ประกอบกับการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น จึงทำให้ Asahi “Super Dry” เป็นที่นิยมจากผู้บริโภคมาจนถึงทุกวันนี้




- ระบบการผลิตเป็นระบบปิดทั้งหมด บรรจุด้วยระบบอัตโนมัติ มีการควบคุมคุณภาพทั้งด้านกายภาพ

เคมี จุลินทรีย์ มีบุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนโดยเฉพาะจำนวน 10 คน เป็นTest Panel

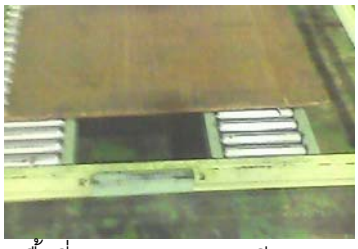
- การที่บริษัท Asahi เปิดให้ผู้บริโภคเข้าชมโรงงานและชิมเบียร์ทุกประเภทโดยไม่จำกัด (จะเห็นได้ว่ากลุ่มผู้บริโภคที่เข้าชมโรงงานในวันนั้นมีคณะของเด็กเล็ก (7-10 ขวบ) คณะของสุภาพสตรีและผู้สูงอายุ รวมประมาณ 300 คน) จึงเป็นกลยุทธ์การตลาดที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคทุกกลุ่ม และสามารถสร้าง Brand awareness ให้กับผู้บริโภคทุกระดับได้เป็นอย่างดี

2.3.4 <u>Sankyo Kogyo Co., Ltd. (Head Office)</u> Subjects: Lean System to Enhance Product Quality

- Sankyo เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในระดับ Tier 2 ก่อตั้งมาประมาณ 50ปี ปัจจุบันมีพนักงาน 250 คน
- ที่ผ่านมาพบว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่คงที่ มีของเสียจากกระบวนการผลิตและcomplainจากลูกค้า เนื่องจากการจัดสายการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้บางครั้งสินค้าที่ไม่ผ่านการตรวจคุณภาพถูกส่งไปยังลูกค้า ดังนั้นโรงงานจึงตัดสินใจที่จะใช้ Toyota Production System (TPS) ในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยพนักงานได้ระดมสมองร่วมกันเพื่อปรับปรุง Lay out ในโรงงานผลิต จึงส่งผลให้บริษัทสามารถลดอัตราของเสียลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดภายในระยะเวลา 6 เดือน นอกจากนี้บริษัทยังคงใช้แนวคิดของ KAIZEN อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงอัตราของเสียให้เข้าสู่ Zero defect ในระยะต่อไป
- โรงงานนี้มีการจัดไลน์การผลิตแบบ Cellular production และใช้ระบบ KANBAN ตั้งแต่จุดรับวัตถุดิบจนถึงส่งสินค้าออกไปให้ลูกค้า ทำให้เกิดระบบLean system ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะมีmulti-skillด้วยการทำJob rotation และ On the job training

KANBAN card ตั้งแต่จุดรับวัตถุดิบ ระหว่างการผลิต จนถึงส่งสินค้าออกไปให้ลูกค้า

ไลน์การผลิตแบบ Cellular production พนักงานจะมีmulti-skillในการoperateเครื่องต่างชนิดกัน



อุปกรณ์ในการจัดเก็บ ขนย้าย ถูกออกแบบให้สะดวกต่อการใช้งาน ประหยัดพื้นที่ และลดความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นและการรอคอย

## 2.4 สรุปเนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Discussion)

กิจกรรมกลุ่มสำหรับการอบรมครั้งนี้ เป็นการทำกรณีศึกษาเกี่ยวกับโรงงานผลิตwall paperแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการเกี่ยวกับสภาพการดำเนินธุรกิจ และข้อมูลจากการลง site visitของที่ปรึกษาของ JPC

วิทยากร(MR.KOBAYASHI)ได้มอบหมายให้แต่ละกลุ่มวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน(Current situation)ของธุรกิจ กำหนดเป้าหมาย (Ideal Situation) และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรนี้ ซึ่งสรุปเนื้อหาได้ดังนี้

| | Strengths | Weaknesses |
|---|---|---|
| Customer | • Long established -70 years<br>• 10% market share in western region | • No info on customer needs to translate to new products (no design process)<br>• Lack of evaluation of customer satisfaction<br>• No competitor analysis |

| | | |
|---|---|---|
| Price/Sales | Nil | • Weak promotion & marketing efforts (esp "strategic products")<br>• Cheap brand image<br>• Product demand unmatched to supply / production<br>• Profit margin decreasing - product unit price decreased over 7 yrs<br>• No control over price – managed by trading company |
| Quality | • Rated highly by customers<br>• Fire-resistant product line | • |
| Cost | Nil | • No breakdown of product cost by segment |
| Delivery & Distribution | Nil | • Not able to meet customer expectations of 2 days turnaround time |
| People | Relatively Motivated | • "Top heavy" ; unclear goals<br>• Training is not relevant to improvement<br>• Have to clarification of the roles of management positions |
| Financial Analysis | Nil | • Current Ratio very low, increase in loans<br>• Negative ROI and ROE |

| | Threat | Opportunities |
|---|---|---|
| Competitors | Other companies developed range of fire resistant products | |
| Negotiation power with buyers | Shrinking demand | |
| Negotiation power with suppliers | | • Higher level of rebates |
| Polities from government | Decreasing budget on industry | • Higher requirement for fire resistant product |
| Society | | • Parents support children for new homes/tax<br>• Increasing in housing for elderly |

**ส่วนที่ 3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ**

**3.1 ประโยชน์ต่อตนเอง**

การอบรมหลักสูตร “Strategic Management Consultancy for SMEs” ถือเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่ในการยกระดับศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์ในเชิงบริหารจัดการ จากการเข้ารับการอบรมครั้งนี้ทำให้ได้รับทั้งความรู้ด้าน Strategic Management ได้เรียนรู้ระบบการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ จากสถานประกอบการจริงทั้ง 4 แห่ง รวมทั้งการถ่ายทอดประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างวิทยากรและผู้เข้าอบรม อีกทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายที่ปรึกษาในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมทั้ง 18 คน

**3.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด**

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีภารกิจหลักในการช่วยเหลือSMEs เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่SMEsทุกสาขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวการณ์แข่งขันอย่างรุนแรงทางธุรกิจไร้พรมแดนของยุคโลกาภิวัฒน์นั้น ผู้ประกอบการSMEsมีจุดเสียเปรียบรายใหญ่หลายด้าน อาทิเช่นการพัฒนาตลาดเฉพาะ การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในแง่ธุรกิจ

และการบริหารจัดการธุรกิจของตน ดังนั้นสถาบันฯจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะช่วยSMEsเหล่านี้กำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรและขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถาบันฯ

**3.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการในหัวข้อนั้น ๆ**

ในขณะนี้ สถาบันฯในฐานะที่ปรึกษาของสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย อยู่ระหว่างการพัฒนาเครือข่ายของอุตสาหกรรมต่อเรือและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง โดยอาศัยอุปสงค์ในการต่อเรือขนส่งน้ำมันของไทยเป็น “Quick Win” ที่จะสร้างเครือข่ายความร่วมมือดังกล่าว ดังนั้นผลที่ได้รับจากการอบรมครั้งนี้จะนำไปสู่การปรับปรุง Strategy map ของสมาคมต่อเรือและซ่อมเรือไทย และการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรม รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อเรือและ SMEs ในอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ในการสร้างกลยุทธ์ระดับธุรกิจของตนให้สอดรับกับกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม

**3.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายใน 1 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ**

3.4.1 การจัดทำ Strategy map ในฝ่ายพัฒนาสมรรถนะธุรกิจ

3.4.2 การใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน

**3.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ**

3.5.1 การจัดทำ Strategy map สำหรับเครือข่ายอุตสาหกรรมต่อเรือ

3.5.2 การใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารกลยุทธ์ในระดับเครือข่ายอุตสาหกรรม

**ส่วนที่ 4 เอกสารแนบ**

4.1 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)

4.2 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)

4.3 รายงานก่อนการเดินทาง (Country Paper-Thailand)

4.4 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)

หมายเหตุ รายการที่ 4.2 และ 4.3 สามารถdownloadได้จาก URL: http://apo-net.sakura.ne.jp/projects/

ID: in1136 Password : in1136pass